

ASSOCIAÇÃO  
NACIONAL  
DE  
PÓS-GRADUAÇÃO  
E PESQUISA  
EM ADMINISTRAÇÃO

**ANPAD**



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, art. 5,  
pp. 373-392, Maio/Jun. 2017  
<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>



## **Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores**

**The Challenges of First-time Management: A Study with Young Managers**

**Renata Celeste Guberfain do Amaral<sup>1</sup>**  
**Lucia Barbosa de Oliveira<sup>1</sup>**

Faculdade de Economia e Finanças Ibmecc-RJ<sup>1</sup>

**Artigo recebido em 23.03.2016. Última versão recebida em 08.08.2016. Aprovado em 19.10.2016.  
Publicado online em 06.12.2016.**

## Resumo

A transição para a primeira função gerencial é frequentemente marcada por grandes desafios, que podem ser ainda maiores quando o novo gestor é jovem e tem pouca experiência profissional e de vida. Desta forma, o objetivo do presente estudo exploratório foi investigar os desafios enfrentados nessa transição e as formas encontradas para superá-los. O modelo de demandas e recursos do trabalho (*job demands-resources* [modelo JD-R]; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) serviu de suporte conceitual para a pesquisa, da qual participaram 15 novos gestores que assumiram a posição com até 29 anos de idade. Os resultados mostraram que grande parte dos desafios está relacionada à gestão dos subordinados. Com relação às formas ou recursos mobilizados para seu enfrentamento, os participantes destacaram a experiência adquirida *on-the-job*, vivências anteriores, ainda que limitadas em função da idade, e os relacionamentos – com gestores atuais, ex-gestores, amigos, pares ou a própria equipe. Pouquíssimos entrevistados tiveram suporte formal de sua organização durante a transição. Por fim, a partir das experiências dos participantes, foi possível identificar cinco tipos ideais, construídos com base na relação entre a complexidade da situação e o grau de dificuldade sentido pelo novo gestor, levando em conta os diferentes recursos mobilizados.

**Palavras-chave:** primeira gestão; liderança; suporte organizacional; recursos pessoais; jovens.

## Abstract

The transition into a first management position is often marked by great challenges, which can be even greater when the new manager is young and has little personal and professional experience. Thus, the purpose of this exploratory study was to investigate the challenges faced in this transition and the ways found to overcome them. The job demands-resources model (JD-R model; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001) served as a conceptual base for the research, conducted among 15 new managers who assumed their positions by 29 years-old. The results showed that most of the challenges are related to managing subordinates. As for the ways or resources used to face such challenges, participants highlighted on-the-job experience, previous life experience albeit limited by their age, and relationships with current and former managers, friends, peers or the team itself. Very few new managers had formal support from their organization during the transition. Finally, from the participants' experiences it was possible to identify five ideal types, based on the relationship between the complexity of the situation and the difficulties felt by the new manager, taking into account the mobilization of different resources.

**Key words:** first-time management; leadership; organizational support; personal resources; youth.

## Introdução

Uma grande parcela de novos gestores enfrenta dificuldades ou falha integralmente ao assumir uma nova posição gerencial, problema que pode ter impacto significativo sobre a pessoa e a organização (Charan, Drotter, & Noel, 2009; Hill & Lineback, 2011; McCall, 2010). Evidências também apontam para uma tendência denominada **juniorização** da gestão, caracterizada pela presença de profissionais cada vez mais jovens em funções gerenciais (Lab-SSJ, 2013; McDermott, 2001). Nesse sentido, a primeira gestão, considerada a mais complexa na vida de um gestor (Charan *et al.*, 2009; Gentry, 2004; Plakhotnik, Rocco, & Roberts, 2011), pode ser ainda mais difícil quando o profissional é jovem e tem pouca experiência profissional e de vida.

Diante do exposto, este estudo teve por objetivo investigar desafios enfrentados e soluções encontradas por jovens em sua primeira experiência de gestão. Em outras palavras, buscamos compreender, a partir da perspectiva dos próprios jovens, quais foram os desafios enfrentados e a que recursos pessoais e do trabalho recorreram para superá-los. Essa construção teve como suporte conceitual o modelo de demandas e recursos do trabalho (*job demands-resources* [modelo JD-R]), segundo o qual as demandas teriam impacto negativo sobre o trabalhador, enquanto recursos teriam efeito positivo, podendo contribuir para o bem-estar e o alcance de objetivos (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007, 2009). Para esta pesquisa, portanto, procuramos analisar as demandas decorrentes da promoção ao primeiro cargo de gestão e em que medida o suporte da organização e os recursos pessoais do indivíduo contribuíram para o enfrentamento dessas demandas.

A partir dos objetivos propostos e considerando-se a escassez de teorias e modelos consolidados a respeito de jovens em sua primeira experiência de gestão (Benjamin & O'Reilly, 2011), optamos pela condução de uma pesquisa qualitativa e exploratória. Realizamos 15 entrevistas individuais semiestruturadas com empregados de empresas de grande e médio portes, de variados segmentos de mercado, que assumiram o primeiro cargo de gestão com até 29 anos de idade.

Apesar de haver diversos estudos sobre papéis e funções de líderes seniores, relativamente poucos pesquisadores se debruçaram sobre os desafios vividos por novos gestores (Benjamin & O'Reilly, 2011; Hill, 2003). Também não foram encontrados estudos acadêmicos sobre o tema conduzidos especificamente com profissionais jovens e, portanto, pouco experientes. Desta forma, neste trabalho, buscamos preencher estas lacunas ao abordar indivíduos que vivenciaram ambos os desafios, ou seja, a passagem de trabalhador individual para gestor em uma fase da vida em que ainda há pouca experiência pessoal e profissional acumulada.

Do ponto de vista aplicado, este trabalho pode ser útil tanto para jovens primeiros gestores quanto para organizações. No caso de novos gestores, os resultados podem orientar aqueles que desejam acelerar seu desenvolvimento e/ou superar os desafios da primeira gestão; para as organizações, podem contribuir para a identificação de jovens mais aptos a assumir funções gerenciais e orientar a oferta de um suporte organizacional mais efetivo.

## Referencial Teórico

A fundamentação teórica foi dividida em quatro blocos. No primeiro, discutimos brevemente o modelo de demandas e recursos do trabalho (modelo JD-R), que serviu de base conceitual para a pesquisa. No segundo, exploramos a temática da primeira gestão para identificar o que tem sido discutido a respeito dos desafios enfrentados por novos gestores, ou as demandas do novo trabalho, na terminologia do modelo JD-R.

Em seguida, abordamos os recursos organizacionais e os recursos pessoais que, segundo o modelo JD-R, podem ajudar o empregado a lidar com as demandas do trabalho. Com relação aos recursos

organizacionais, abordamos no terceiro bloco a literatura sobre desenvolvimento de líderes, com foco nas iniciativas organizacionais de preparação e suporte a novos gestores. No quarto e último bloco, analisamos estudos sobre potencial de liderança para identificar recursos pessoais que podem contribuir para a adaptação e o desempenho do novo gestor.

### **Modelo de demandas e recursos do trabalho**

O modelo de demandas e recursos do trabalho (*JD-R model*) foi originalmente desenvolvido para o estudo do bem-estar no trabalho, incluindo tanto o *burnout* quanto o engajamento (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Segundo seus propositores, as demandas do trabalho envolveriam características físicas, sociais e organizacionais que exigem esforço por parte do trabalhador. Os recursos do trabalho, por sua vez, são definidos como aspectos que dão suporte ao alcance de objetivos ou estimulam o desenvolvimento pessoal, incluindo tanto características do trabalho quanto o suporte por parte da organização (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti *et al.*, 2001). Posteriormente, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007) propuseram uma extensão do modelo de forma a incluir os recursos pessoais, definidos como características ou traços pessoais que também ajudariam o indivíduo a lidar com as demandas de seu trabalho. De acordo com o modelo, portanto, enquanto as demandas do trabalho teriam impacto negativo, os recursos do trabalho e pessoais teriam efeito positivo sobre o bem-estar.

Desde sua proposição, o modelo vem servindo de base conceitual para pesquisas que vão além da questão do bem-estar, incluindo comprometimento organizacional, envolvimento com o trabalho, absenteísmo e desempenho individual (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Nesta mesma linha, propomos que a adaptação do jovem gestor à nova função depende da relação entre as demandas/desafios do novo trabalho e da mobilização/acesso a recursos pessoais e do trabalho. Com relação aos recursos pessoais, damos ênfase às características e traços individuais que, na literatura, estão associados ao desempenho e ao potencial de liderança. Com relação aos recursos do trabalho, consideramos o suporte oferecido pela organização ao jovem gestor.

### **A experiência da primeira gestão**

Na literatura sobre a primeira experiência de gestão, são discutidas as diferenças entre os papéis de trabalhador individual e de gestor, e os desafios enfrentados na transição. Diversos autores destacam que essa transição é a mais complexa na vida de um gestor, especialmente em função da grande mudança nas características do trabalho, que por sua vez exige a adoção de novos comportamentos e atitudes (Charan *et al.*, 2009; Gentry, 2004; Plakhotnik *et al.*, 2011). Enquanto o desempenho do trabalhador individual depende da sua capacidade de fazer bem o trabalho, o desempenho de um gestor passa a depender de sua capacidade de liderar e orientar outros a fazer o trabalho (Gentry, 2004).

Apesar da reconhecida relevância do tema, a carência de trabalhos acadêmicos nesta área é evidente (Benjamin & O'Reilly, 2011). A maior parte dos estudos tem sido conduzida nos Estados Unidos e as evidências daquele país mostram que pessoas estão sendo promovidas a estas funções cada vez mais jovens, passando a ocupar o cargo com menos experiência funcional e menos maturidade (McDermott, 2001). No Brasil, essa tendência à **juniorização** da gestão também tem sido observada, e parece decorrer do maior número de profissionais experientes que se aposentam, do contexto organizacional cada vez mais dinâmico e complexo e da economia de custos que esta movimentação proporciona (Lab-SSJ, 2013; Rumblesperger & Tonelli, 2011).

Charan, Drotter e Noel (2009) descrevem a experiência do primeiro gestor como a “primeira passagem de liderança” (p. 17). Segundo os autores, um empregado que traz bons resultados, auxilia a equipe e tem domínio técnico de seu trabalho é suscetível a uma promoção a gestor. No entanto, esta passagem exige o aprendizado de novas habilidades e o desenvolvimento de novos valores que não são simples. Hill (2004), por sua vez, afirma que a passagem de membro de equipe para gestor envolve uma “transformação da identidade profissional” (p. 121, tradução nossa).

Com relação às habilidades que o novo gestor precisa desenvolver, a literatura aponta as seguintes competências: identificar prioridades, coordenar esforços, alocar recursos, construir relacionamentos com superiores e pares, lidar com o estresse da nova função e enxergar problemas de forma mais holística e de longo prazo. Especificamente em relação aos subordinados, o novo gestor tipicamente precisa definir e delegar tarefas, dar orientação, monitorar e avaliar o desempenho (Charan *et al.*, 2009; Hill, 2004). Benjamin e O'Reilly (2011) agruparam esses desafios em duas categorias, denominadas gerenciar outros e gerenciar a si mesmo, sendo a primeira subdividida em gerenciar e motivar subordinados e gerenciar relacionamentos com pares e superiores, enquanto a segunda foi desmembrada em desenvolver uma mentalidade de liderança e lidar com dificuldades e frustrações. Hill e Lineback (2011), por sua vez, destacam que o novo gestor precisa aprender a gerenciar a si mesmo, sua rede de relacionamentos e seus subordinados.

Pearce (1982) comparou os problemas enfrentados por gestores experientes com os que assumiram a função de liderança há menos de dois anos. Os problemas mais destacados por novos gestores foram frustração por expectativas não atendidas e problemas de relacionamento com subordinados. O novo gestor, visando conquistar a confiança de seus superiores, também pode tomar decisões equivocadas ou precipitadas em função do receio de pedir ajuda para não parecer despreparado (McDermott, 2001). Hill (2004) aponta ainda que a expectativa de um novo gestor que assume o primeiro cargo de liderança é ter mais autoridade e liberdade. Entretanto, o que tende a ocorrer é o contrário – ou seja, mais dependência dos outros, incluindo subordinados, fornecedores e clientes, exigindo o desenvolvimento de sua capacidade de influência. No caso de jovens gestores, outra dificuldade é lidar com a diversidade, especialmente de valores e motivações. Isso porque jovens gestores, por definição, têm pouca vivência corporativa e, portanto, tiveram baixa exposição à diversidade (McDermott, 2001).

Apesar dos desafios, grande parte das organizações parece privilegiar investimentos em executivos mais seniores, negligenciando os gestores em posições iniciais (McCall, 2004). No Brasil, uma pesquisa mostrou que apenas 14,5% dos gestores tiveram treinamento formal antes de assumir a primeira posição gerencial (Lab-SSJ, 2013). Com relação aos possíveis motivos para esta realidade, Kerr (2004) destaca que a quantidade de primeiros gestores é normalmente muito superior à de gestores seniores, o que exigiria maiores investimentos. Além disso, a rotatividade e as incertezas quanto ao potencial de crescimento de novos gestores seriam maiores, aumentando o risco de o investimento ser desperdiçado.

## Desenvolvimento de líderes

Iniciativas organizacionais com foco no desenvolvimento de líderes podem ser divididas em atividades externas – tais como cursos, treinamentos e avaliações – e atividades de aprendizado no dia a dia do trabalho (DeRue & Wellman, 2009). Apesar de as primeiras concentrarem a maior parte da atenção e dos investimentos, evidências sugerem que as experiências adquiridas *on-the-job* podem ser mais eficazes (DeRue & Wellman, 2009; Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo, & Richver, 2004; McCall, 2004, 2010; Wilson, 2008).

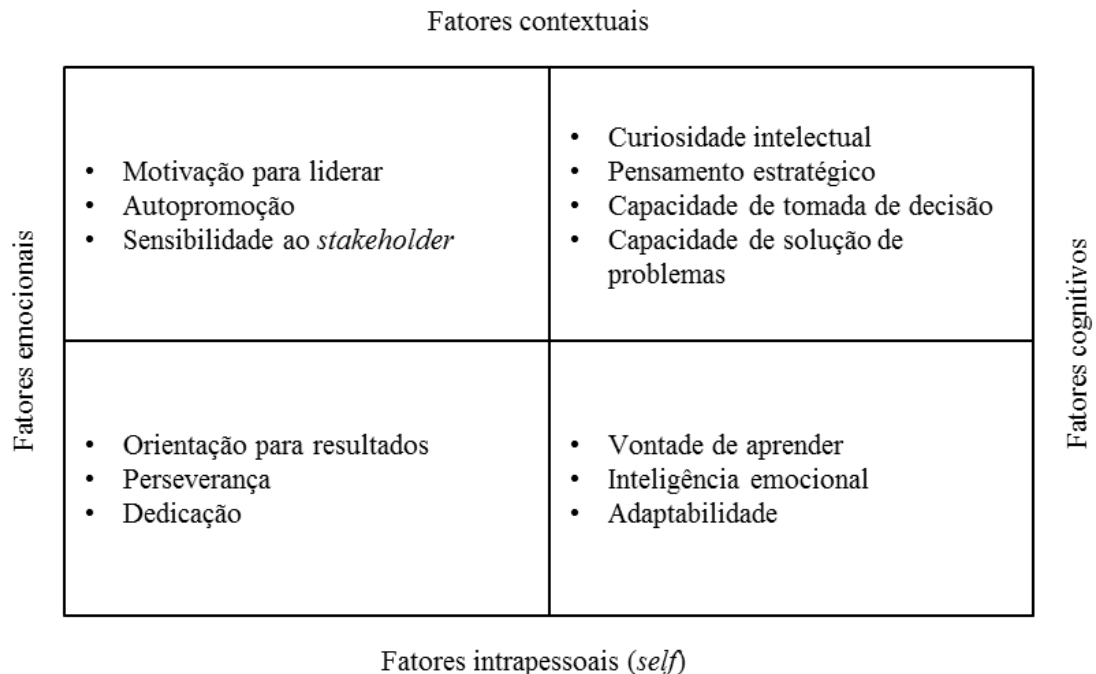
Treinamentos formais tendem a exercer pouco impacto sobre o desenvolvimento de habilidades de liderança na medida em que seu conteúdo frequentemente não tem aplicabilidade direta (Conger, 2004; Day, 2001). Por outro lado, diversos autores destacam que expor o gestor a diferentes experiências seria o melhor caminho (DeRue & Wellman, 2009; McCall, 2004; McCauley, Ruderman, Ohlott, & Morrow, 1994). McCauley, Ruderman, Ohlott e Morrow (1994) identificaram um conjunto de 15 características do trabalho que promoveriam esse aprendizado, incluindo assumir maiores responsabilidades, conviver com excesso de trabalho e lidar com chefes difíceis e ambientes externos adversos. Experiências desafiadoras, participação em projetos especiais e convívio com superiores e outras pessoas relevantes também têm sido práticas ou vivências destacadas (Conger, 2004; DeRue & Wellman, 2009; McCall, 2004).

Numa revisão da literatura sobre as principais práticas de desenvolvimento de líderes adotadas nas organizações, Day (2001) identificou um conjunto de seis práticas: *feedback* 360 graus, atividades de *coaching*, programas formais de *mentoring*, criação ou ampliação de canais de comunicação e relacionamento entre diferentes áreas da organização, novas atribuições alinhadas às necessidades de desenvolvimento do empregado, e atividades que promovam o aprendizado ativo (*action learning*).

## Potencial de liderança

Considerando-se os significativos investimentos direcionados ao desenvolvimento de líderes, a capacidade de identificar aqueles mais aptos a aprender e a se desenvolver enquanto líderes adquire importância central. Segundo Hannah e Avolio (2010), a eficácia das iniciativas de desenvolvimento parece depender da capacidade e da motivação para o desenvolvimento do indivíduo. A capacidade de aprender com as experiências também pode ser muito importante, especialmente considerando-se que as exigências sobre o líder tendem a mudar ao longo do tempo (Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997). Conger (2004) lembra ainda que não se pode negligenciar o papel das características pessoais, da base familiar e das experiências vividas no ambiente escolar.

Dries e Pepermans (2012) destacam que as organizações enfrentam vários desafios para identificar empregados com potencial de liderança, incluindo a dificuldade de se separar desempenho passado e potencial, e a excessiva subjetividade das avaliações de desempenho e de potencial. Com o intuito de superar tais limitações, os autores propuseram um modelo próprio e integrador, com base em uma ampla revisão da literatura. Segundo o modelo, apresentado na Figura 1, os 13 fatores ou habilidades que determinariam o potencial de liderança de uma pessoa se organizam em quatro quadrantes, definidos a partir de duas dimensões com polos opostos: emocional/cognitivo (emoção/razão) e pessoal/contextual (interno/externo à pessoa).



**Figura 1.** Critérios de Identificação de Potencial de Liderança

Fonte: Adaptado de Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership development potential: development and testing of a consensus model (p. 365, tradução nossa). *Human Resource Management*, 51(3), 361-385. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm>

No presente estudo, esses fatores associados ao potencial de liderança são tratados como recursos pessoais importantes ao enfrentamento dos desafios/demandas da primeira gestão.

## Método

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, e considerando-se a escassez de estudos científicos relacionados ao tema da primeira gestão, a metodologia escolhida foi qualitativa e exploratória, que permite uma compreensão mais detalhada e profunda dos temas abordados e que é recomendada quando há pouco conhecimento teórico acumulado (Creswell, 2010).

Os entrevistados foram escolhidos com base nos seguintes critérios: (a) ter assumido o primeiro cargo de gestão ainda jovem, ou seja, com até 29 anos de idade; (b) ter vivenciado a experiência da primeira gestão em uma empresa privada de médio ou grande porte; (c) ter pelo menos duas pessoas como subordinados diretos; e (d) ter assumido a posição há até três anos, como forma de minimizar problemas de esquecimento. Com relação à faixa etária relativa ao termo **jovem**, optamos por estender a idade até os 29 anos, em linha com outros pesquisadores e em função de fenômenos sociais – por exemplo, ampliação dos anos de estudo e permanência por mais tempo na casa dos pais – que tornaram necessários o alargamento do período da vida considerado juventude (Elder, 2009; Pochmann, 2004). Além disso, como as políticas de promoção e de carreira tendem a ser diferentes em empresas públicas e privadas, por razões de homogeneidade optamos por limitar a pesquisa às empresas privadas.

Definidos os critérios de participação, os entrevistados foram escolhidos de acordo com a disponibilidade, acessibilidade e conveniência (Flick, 2004). Além de pessoas identificadas a partir da rede de relacionamentos de uma das autoras do trabalho, também foi utilizada a técnica da bola de neve (do inglês, *snowball*), na qual é solicitado aos participantes que indiquem outras pessoas que se enquadrem no perfil requerido (Biernacki & Waldorf, 1981). A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade, conduzidas com apoio de um roteiro semiestruturado. As perguntas abordaram a trajetória profissional do participante, com foco na experiência como primeiro gestor, incluindo o contexto pessoal e organizacional, os desafios enfrentados, o suporte organizacional recebido e os recursos pessoais mobilizados. As entrevistas foram realizadas presencialmente, nos locais de trabalho dos entrevistados ou em estabelecimentos comerciais, e tiveram duração média de 50 minutos (745 minutos no total). Todas foram gravadas com a devida autorização e foram integralmente transcritas.

A análise foi conduzida de acordo com o método da análise de conteúdo categorial, que envolve as etapas de exploração inicial das transcrições ou pré-análise, codificação de diferentes segmentos e interpretação (Bardin, 2011). Os códigos e categorias foram definidos *a priori*, a partir do referencial teórico, conforme mostra a Tabela 1. No processo de codificação, também estivemos abertas a códigos que emergissem dos dados (Miles & Huberman, 1994).

Tabela 1

### Códigos e Categorias de Análise

Categorias	Códigos	Referências
Desafios enfrentados	Dar <i>feedback</i>	Benjamin e O'Reilly (2011),
	Definir prioridades	Charan <i>et al.</i> (2009), Hill (2004)
	Delegar	Hill e Lineback (2011),
	Desenvolver pessoas de baixo desempenho	McDermott (2011), Pearce (1982)
	Dosar o grau de cobrança	
	Exercer influência e ser reconhecido como líder	
	Gerenciar expectativas da equipe	
	Gerenciar pessoas mais velhas	
	Lidar com pressão de superiores	

Continua

**Tabela 1 (continuação)**

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>	<b>Referências</b>
<b>Suporte organizacional</b>	Aprendizado <i>on the job</i> Experiências prévias Programas formais de desenvolvimento Processos de <i>feedback</i> e avaliações	Conger (2004), Day (2001), DeRue e Wellman (2009), Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo e Richver (2004), McCall (2004, 2010), Velsor, McCauley, Ruderman e Marian (2010), Wilson (2008)
<b>Recursos pessoais</b>	Adaptabilidade Capacidade analítica Capacidade de aprendizado Dedicação, perseverança e orientação para resultados Relacionamentos Sensibilidade ao outro	Day (2001), DeRue e Wellman (2009), Dries e Pepermans (2012), Hannah e Avolio (2010), McCall (2004, 2010), Spreitzer, McCall e Mahoney (1997)

### Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados sete homens e oito mulheres, com diferentes formações acadêmicas, áreas de atuação e número de subordinados diretos, conforme apresentado na Tabela 2. Com relação às empresas em que trabalhavam, todas eram privadas de médio ou grande porte, conforme definido nos critérios prévios de seleção, e de diferentes setores da economia – industrial, energia, bens de consumo, varejo, comércio eletrônico, consultoria e imobiliário.

Tabela 2

### Perfil dos Entrevistados

<b>Nº</b>	<b>Formação (ensino superior)</b>	<b>Gênero</b>	<b>Tempo de empresa quando foi promovido</b>	<b>Idade quando foi promovido</b>	<b>Idade atual</b>	<b>Nº de subord.</b>	<b>Mudou de área?</b>
E1	Administração	F	8 anos	28	29	10	Maior escopo
E2	Farmácia	F	5 anos	29	32	2	Não
E3	Economia	F	5 anos	25	25	2	Maior escopo
E4	Informática	M	(*)	29	32	8	Sim
E5	Design	F	3 anos	28	31	3	Não
E6	Farmácia	F	(*)	28	29	3	Sim
E7	Administração	M	2 anos	28	30	2	Não
E8	Administração	M	2 anos	23	25	3	Maior escopo
E9	Administração	F	1 ano	26	27	5	Não
E10	Administração	F	(*)	23	25	3	Sim
E11	Eng. Química	M	3 anos	25	25	24	Sim
E12	Administração	M	2 anos	28	30	23	Sim
E13	Administração	M	3 anos	29	32	2	Sim
E14	Design	F	2 anos	25	26	2	Não
E15	Eng. de produção	M	2 anos	27	30	5	Não

**Nota.** (\*) Mudou de empresa para assumir o primeiro cargo de gestão.



Respeitando o perfil previamente definido, todos assumiram a primeira posição gerencial com menos de 30 anos de idade e estavam no cargo há menos de três anos. Para seis entrevistados, a promoção para o primeiro cargo de gestão acarretou uma mudança de área, sendo que três mudaram também de empresa. Outros seis entrevistados permaneceram na mesma área, enquanto três tiveram o escopo de sua atuação ampliado.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

Primeiramente, descrevemos os desafios que os participantes encontraram na sua primeira experiência como gestores. Na segunda parte, relatamos os recursos pessoais mobilizados para lidar com esses desafios e o suporte organizacional recebido. Por fim, num exercício de integração e síntese das evidências encontradas, apresentamos os cinco tipos ideais identificados.

### **Desafios encontrados**

Conforme apontado na literatura, todos os entrevistados relataram situações difíceis em sua transição de trabalhador individual para gestor (Benjamin & O'Reilly, 2011; Charan *et al.*, 2009; Hill, 2003; McDermott, 2001; Pearce, 1982). Na análise que se segue, os desafios foram segmentados em dois grupos – gerenciar outros e gerenciar a si mesmo –, em linha com Benjamin e O'Reilly (2011). Cumpre destacar que, no presente estudo, a maior parte dos desafios se mostrou ligada ao primeiro grupo e, mais especificamente, à gestão de subordinados.

#### ***Gerenciar outros***

Uma das principais dificuldades relatadas pelos participantes foi a de **delegar tarefas e responsabilidades aos subordinados**, principalmente entre aqueles que permaneceram na mesma área ao se tornarem gestores, já que eram trabalhos antes realizados por eles mesmos. Entre os que mudaram de área ou de empresa na transição, também houve relatos de dificuldades. Em ambos os grupos, parece ter sido difícil lidar com o sentimento de perda de controle e aprender a confiar na equipe.

“Meu principal ponto foi conseguir delegar mais as atividades do que centralizar e eu fazer eu mesmo. Às vezes, olhava uma coisa que não estava do jeito que eu esperava e, para ir mais rápido, acabava fazendo.” (E15)

Charan *et al.* (2009) apontam que profissionais de alto desempenho, quando assumem o primeiro cargo de gestão, costumam ter dificuldade de aceitar formas diferentes de fazer o trabalho praticadas pelos subordinados. Os autores afirmam que muitos novos gestores (NGs) aceitam racionalmente o fato de que seu trabalho agora depende mais dos outros do que de si mesmos, mas rejeitam psicologicamente esta realidade, o que acaba se refletindo em seu comportamento. Neste estudo, esta realidade também foi verificada. Mesmo aqueles que encontraram meios para aprender a delegar relatam que a mudança de comportamento foi difícil.

Um desafio comum, mencionado espontaneamente por sete entrevistados, foi o de **gerenciar expectativas de ascensão dos subordinados**, incluindo aqueles que almejavam ter ocupado o próprio lugar do novo gestor. Este tipo de situação também foi apontado por Pearce (1982), segundo o qual ressentimentos ocorrem com mais frequência quando o gestor tem menos tempo de empresa do que o funcionário não promovido.

“Existia uma rixa que atrapalhou o meu desenvolvimento, que foi um operador que era um pouco mais antigo do que eu e que também estava concorrendo a esse cargo que eu fui gerenciar. Ele era desse setor e todos esperavam que fosse ele o promovido. Só que na hora de baterem o martelo, me apontaram como supervisor e não ele.” (E12)

Na tentativa de construir contatos abertos e transparentes, alguns NGs relataram ter **confundido amizade com trabalho** ao estabelecer relações excessivamente próximas com os subordinados, gerando vantagens e desvantagens. Por um lado, essas amizades parecem ter facilitado a aceitação do NG como superior, mas por outro, gerou problemas de legitimação de sua autoridade.

“Eu acho que teve um momento que eles se sentiram à vontade até demais, confundiam um pouco essa liberdade que eu dou com amizade e aí eu tive alguns pequenos problemas.” (E2)

Relações de amizade com membros da equipe podem, portanto, auxiliar o NG a conquistar legitimidade, estabelecer relações de confiança, ampliar o conhecimento sobre cada um e criar uma boa atmosfera de trabalho. Entretanto, também podem atrapalhar, principalmente quando o subordinado não se mostra suficientemente maduro ou quando o NG precisa dar *feedbacks* duros ou demitir. As dificuldades associadas à confusão entre relações pessoais e profissionais não aparecem como um desafio na literatura pesquisada, apesar de ter sido destacada por diversos participantes deste estudo. Tendo em vista que a literatura sobre o tema é predominantemente norte-americana, é possível considerar que este fenômeno tenha um componente cultural, específico à realidade brasileira.

Apesar de reconhecerem sua importância, vários participantes apontaram sentir dificuldades de **dar feedback e promover o desenvolvimento dos membros de sua equipe**, especialmente no caso de *feedbacks* negativos. O receio de se colocar no papel de juízes e/ou de mensageiros de más notícias parece explicar esse desafio, possivelmente agravado pela imaturidade e inexperiência do NG.

“Quando eu fui avaliar as meninas, acho que estava mais nervosa do que elas. Você está julgando pessoas e eu não quero julgar alguém pelo que ela fez num dia ou outro.” (E3)

Sete entrevistados também relataram ter dificuldade de **gerenciar subordinados de baixo desempenho**, incluindo aqueles que têm dificuldade de aprender, que ocupam funções para as quais não foram adequadamente preparados, ou, ainda, que se mostram insuficientemente comprometidos com seu trabalho. Essas dificuldades podem estar relacionadas ao fato de que os NGs foram, em sua maioria, promovidos em função de seu elevado desempenho. Quando observam que o desempenho da área não depende mais única e exclusivamente de si mesmos, muitos sentem-se frustrados e não sabem como agir (Benjamin & O’Reilly, 2011; Charan *et al.*, 2009; Hill, 2003).

De forma análoga, diversos participantes tiveram dificuldade de **cobrar resultados da equipe**, sendo que as respostas encontradas foram variadas. Enquanto alguns afirmaram ter adotado uma postura autoritária e de forte cobrança, outros se mostraram mais lenientes. Em ambos os extremos, a insegurança parece ter sido preponderante.

“Estabelecer prazos, metas, isso ainda eu estou desenvolvendo... Eu tenho que respeitar o tempo que eu tenho para entregar o serviço com a capacidade daquela pessoa. Não posso forçar muito se eu sei que ela não entrega.” (E11)

“Uma coisa que eu acho que eu não sei fazer bem é passar pras pessoas o senso de urgência.” (E13)

Outra dificuldade apontada, principalmente no momento inicial, foi a de **obter reconhecimento e respeito por parte de subordinados e clientes internos ou externos**. Uma participante, por exemplo, vivenciou uma rápida ascensão de estagiária a coordenadora e teve sua legitimidade questionada. Outros se sentiram, em alguma medida, boicotados por subordinados.

“Era um grupo que não me via como gestora e achava que eu tinha algum relacionamento extra com o coordenador.” (E9)

“O desafio desse projeto foi mostrar para o cliente que eu, que tinha na época 25 anos, carinha de menina, trabalhando com uma abordagem que é por natureza criativa e que eles não acreditavam... Até eu provar que aquilo tinha valor e mostrar resultado foi todo um processo.” (E14)

Oito dos quinze entrevistados mencionaram o desafio de **gerenciar pessoas mais velhas**. Para três deles, a dificuldade estava na maior experiência e/ou conhecimento técnico dos subordinados. No caso dos outros cinco, a dificuldade residia em implementar mudanças que os mais antigos não

aceitavam. Na percepção desses NGs, resistência à mudança, acomodação e frustração por ter sido preterido no processo de promoção foram os fatores que contribuíram para tais comportamentos.

“Qualquer mudança que eu tentava implementar ... eu era questionado e contrariado no meio de todo o meu time, por essas pessoas que eram antigas e com uma certa liderança.” (E12)

Alguns autores chamam a atenção para esses desafios, destacando que o novo gestor precisa adquirir credibilidade, ou seja, trabalhar para que os subordinados – especialmente os mais velhos e experientes – o respeitem e confiem na sua competência e caráter (Benjamin & O’Reilly, 2011; Hill & Lineback, 2011; McDermott, 2001).

### ***Gerenciar a si mesmo***

O segundo conjunto de desafios apontados por Benjamin e O’Reilly (2011) envolve a gestão de si mesmo, ponto igualmente destacado por Hill e Lineback (2011) e também evidenciado nesta pesquisa. Em primeiro lugar, **lidar com a ansiedade e a insegurança** nos primeiros momentos da transição foram sentimentos vivenciados por muitos NGs, na medida em que não se viram preparados para encarar a nova função, com maiores responsabilidades e atribuições inteiramente novas.

“A gente sempre acha que está preparado, mas na hora que acontece a gente percebe que não está.” (E8)

A adaptação ao novo cargo parece ter sido ainda mais difícil nas situações em que a promoção não foi claramente comunicada aos envolvidos.

“Não houve uma apresentação, uma definição boa de quem eu era, o que eu ia fazer ali.... As pessoas se tornaram subordinadas a mim sem saber que estavam subordinadas a mim. Foi um dos grandes desafios, porque eu tive que informá-los: ‘olha, eu sou seu chefe’”. (E4)

“Ele [meu chefe] simplesmente chamou nós três numa sala e disse que a partir daquele momento eu era gestora delas e tudo o que elas fizessem teria que passar pela minha aprovação. Ele não explicou os motivos dessa nova gestão, não foi algo conversado, e sim totalmente imposto.” (E9)

A sensação de realização com a conquista do novo cargo, no entanto, parece ter ajudado a mitigar a ansiedade e o medo: “foi um pouco assustador, mas foi mágico, ... uma realização total” (E12).

Outro desafio bastante mencionado foi o de **lidar com a pressão da nova função e o aumento no volume de trabalho**. Oito participantes descreveram situações de forte pressão por resultados, resultando muitas vezes em horas extras e prejuízos à qualidade de vida.

“Eu sou responsável por uma operação na empresa e tenho 25 anos de idade, então em termos de responsabilidade, a pressão está bem grande.” (E8)

“Eu participava de quatro a cinco reuniões por dia, recebia cerca de 120 e-mails por dia, ... entrava sete da manhã e saía às nove da noite.” (E12)

Parte dessa pressão parece ser resultado da dificuldade de delegar tarefas e de confiar nos subordinados, conforme discutido anteriormente. Um dos participantes, por exemplo, afirmou que foi preciso reconhecer que o resultado do seu trabalho não dependia mais somente dele, mas do trabalho de toda a equipe. De forma análoga, Benjamin e O’Reilly (2011) mencionam que NGs enfrentam o desafio de lidar com frustrações e desapontamentos, o que inclui manter o equilíbrio sob pressão, lidar com a sobrecarga de trabalho e conseguir equilibrar demandas pessoais e profissionais.

### **Recursos pessoais e do trabalho**

De acordo com o modelo de demandas e recursos do trabalho e seus desdobramentos (Demerouti *et al.*, 2001; Xanthopoulou *et al.*, 2007), resultados favoráveis são alcançados quando o empregado tem recursos para lidar com as demandas de seu trabalho. Nesta seção, passamos a abordar os recursos

peçoais mobilizados e o suporte organizacional recebido pelos participantes para lidar com os desafios da transição para a primeira gestão.

### **Recursos pessoais**

A **capacidade de aprender com as experiências** no trabalho foi um dos principais recursos pessoais mobilizados, assim como o aprendizado advindo de **experiências e vivências anteriores**, incluindo a educação que receberam em casa e na escola.

“Ninguém nunca sentou comigo e me mostrou e me ensinou. Até hoje foi assim, a minha experiência de gestão é de fato experiência vivida e as coisas que aconteceram.” (E9)

“[Foram importantes] algumas experiências de liderança prévia, tipo, na escola. Eu sempre liderava as pessoas, eu sempre tive esse lado de pegar a responsabilidade pra mim e fazer com que as coisas se desenvolvessem.” (E3)

“[O aprendizado] é na vida, dentro de casa, escola, faculdade.” (E13)

Neste estudo, portanto, verificamos que a capacidade de aprender e tirar lições das situações vividas se mostrou fundamental para o desempenho do novo gestor, resultado que está em linha com a literatura (Conger, 2004; DeRue & Wellman, 2009; McCall, 2004, 2010; Spreitzer *et al.*, 1997; Wilson, 2008).

Os **relacionamentos** construídos com gestores, ex-gestores, pares, amigos e a própria equipe foram mencionados por 13 entrevistados, com grande destaque. Para alguns, os chefes diretos os ajudaram a conduzir o dia a dia do trabalho e também representaram uma importante fonte de apoio. Por outro lado, a falta de suporte do gestor direto foi mencionada por um participante, justamente o que vivenciou um dos maiores desafios na transição. Alguns NGs também recorreram a ex-gestores, em busca de conselhos e esclarecimento de dúvidas, ou ainda como fonte de inspiração. Como apenas uma das empresas oferece programa de *mentoring* formal, cumpre destacar que essa iniciativa partiu do próprio NG. Além disso, em linha com McCall (2010), que ressalta a importância de ter tido chefes muito bons ou muito ruins, experiências positivas e negativas com ex-gestores também foram destacadas, respectivamente, como exemplos a serem seguidos ou evitados.

“A forma com que você foi gerido tem tudo a ver com a forma que você vai gerir. Eu tive duas experiências bem marcantes. Uma foi totalmente negativa, ou seja, eu sabia exatamente o que eu não queria repetir, e uma super positiva, ... exatamente como queria agir.” (E1)

“Eu me inspiro nele [ex-chefe] desde o início da minha carreira, desde que eu o via passando na empresa, a maneira de conduzir as coisas, trazer pessoas pra si, cativar todo mundo, eu sempre admirei ele muito.” (E10)

Diversos participantes também mencionaram ter recorrido às relações construídas com pares, em busca de conselhos, troca de ideias e suporte técnico, principalmente com os que já estavam há mais tempo na empresa ou departamento e também com a pessoa que ocupava a posição antes do NG.

“O apoio que eu tive dos mais antigos [foi importante]. Quando tinha um problema ou viam que eu estava meio na dúvida, eles me chamavam e davam dicas e orientações.” (E13)

O apoio de subordinados, especialmente para questões técnicas, também foi destacada, mas com menor intensidade. Por fim, a mobilização da rede de relacionamentos como fonte de suporte também envolveu, para alguns participantes, amigos, parceiros e familiares.

“Tive suporte familiar, meu pai também é da área de mercado e me ajudou, então às vezes batia um papo com ele. Meu irmão também é do mercado, de certa forma me dava ajuda.” (E8)

A importância dos relacionamentos para o desenvolvimento de líderes também aparece na literatura, incluindo mentores, superiores, amigos, redes de contato, pares ou grupos/associações (Day, 2001; Velsor, McCauley, Ruderman, & Marian, 2010). Na literatura de gestão da carreira, Defillippi e

Arthur (1994, p. 309) destacam o “saber quem” como uma das três competências de carreira. Segundo os autores, essa competência envolve a construção de redes de relacionamentos que dão ao trabalhador acesso a informações relevantes e outras formas de apoio profissional.

**Iniciativas pessoais de desenvolvimento e aprendizado formal** foram destacadas por alguns participantes. Visando suprir a carência de programas de formação mais estruturados oferecidos pela organização, alguns buscaram atividades para promover o autodesenvolvimento, tais como conferências, cursos, MBAs e leitura.

“A primeira coisa que eu fiz quando eu recebi o convite para vir para a empresa, foi ler e pesquisar muito sobre gestão de pessoas, sobre primeira gestão. Li muita coisa!” (E6)

Por fim, alguns entrevistados apontaram determinadas características pessoais como importantes para o enfrentamento e superação dos desafios encontrados. Muitas delas estão alinhadas ao que aparece na literatura sobre potencial de liderança (Dries & Pepermans, 2012), incluindo sensibilidade ao outro, autoconhecimento (inteligência emocional), dedicação, perseverança, orientação para resultados, adaptabilidade e capacidade analítica.

“Eu acho que eu exponho bastante as pessoas quando eu sinto que elas estão prontas e isso acaba motivando elas, porque elas se sentem mais importantes dentro daquele meio em que estão inseridas.” (E1)

“O que me ajuda muito é a determinação. Não descanso enquanto não resolvo algo que preciso resolver.” (E3)

Considerando-se o modelo de Dries e Pepermans (2012), é importante ressaltar que os participantes deram mais destaque a fatores emocionais do que a fatores cognitivos.

### ***Suporte organizacional***

Nesta pesquisa, observamos que a maioria dos novos gestores recebeu pouco ou nenhum suporte formal das empresas em que trabalhavam. Alguns, no entanto, reconheceram o papel das experiências desafiadoras para o desenvolvimento de suas habilidades de liderança, em linha com a literatura (DeRue & Wellman, 2009; Hirst *et al.*, 2004; McCall, 2004, 2010).

“A empresa, como corporação, [me ajudou] zero. A empresa, como pessoas aleatórias, me ajudaram, mas porque eu fui pedir ajuda.” (E1)

“O único suporte que a empresa me ofereceu foram as mil responsabilidades que eu recebi, que eu sozinho tinha que resolver. Então o suporte foi o desafio. Fora botar o problema na minha mão e mandar eu me virar, a empresa não fez nada, zero.” (E4)

No entanto, aqueles que tiveram suporte formal da empresa destacaram sua importância para aliviar a pressão associada à transição.

“A empresa tem muito cuidado com quem trabalha pra ela, você tem um plano de carreira, tem uma transparência do que você tem que fazer pra poder crescer, você tem um acompanhamento individual muito bem estabelecido, você tem oportunidade de falar o que você pretende.... Então, esse cuidado que a empresa tem eu acho muito interessante.” (E11)

Com relação a **treinamentos formais**, poucos tiveram acesso, resultado que corrobora pesquisa realizada no Brasil, que mostra que apenas 14,5% dos novos gestores tiveram treinamento antes de mudar de função (Lab-SSJ, 2013). Além disso, observamos alguns problemas em relação aos treinamentos oferecidos, com destaque para a insatisfação em relação ao conteúdo e falta de tempo, comprometendo o aprendizado. Também não houve unanimidade em relação à importância atribuída aos treinamentos formais, possivelmente em função da frustração em relação aos mesmos.

“Acho que é inclusive um negócio que falta, uma base teórica poderia ter ajudado.” (E8)

“Eles me jogaram no cargo e até hoje não consegui terminar o curso de liderança que tem na companhia.” (E12)

Apenas um participante mencionou que sua empresa possui um programa formal de *mentoring* e que este foi útil ao seu desenvolvimento.

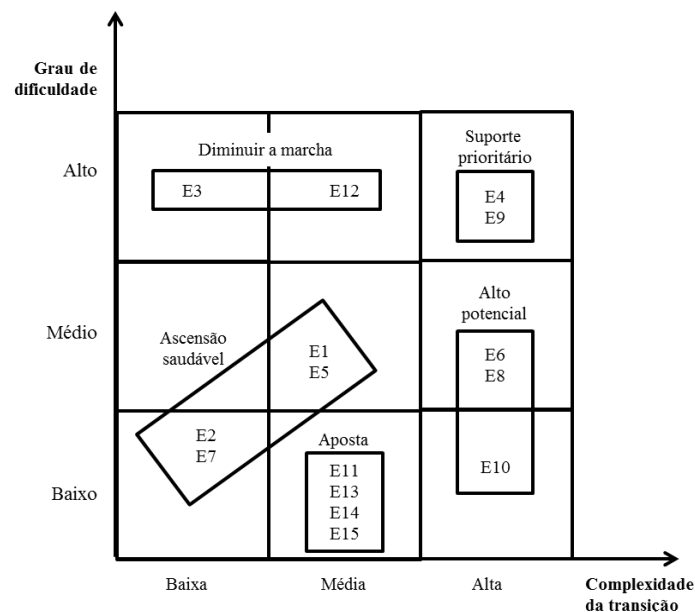
“Na minha empresa a gente tem um modelo de mentor.... Então eu recorri muito aos meus mentores pra conversar e colocar as situações que eu tinha.” (E15)

A ausência de ações e atividades formais de suporte organizacional para primeiros gestores é corroborada por pesquisas nacionais e internacionais (Lab-SSJ, 2013; McCall, 2004). Estudos na área de gestão da carreira também mostram que as organizações estão investindo menos no desenvolvimento de seus empregados e, em certa medida, propondo que estes assumam as rédeas de seu desenvolvimento por meio de iniciativas de autogestão da carreira (King, 2004; Sullivan & Baruch, 2009). Estudos nesse campo, porém, sugerem que as organizações deveriam dar mais apoio ao desenvolvimento de seus empregados, na medida em que esse apoio estimula iniciativas por parte do próprio empregado, criando um círculo virtuoso que favorecerá ambos (Clarke, 2013; De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009; Sturges, Guest, Conway, & Davey, 2002).

## Tipos ideais

Na última etapa da análise, num esforço de integração e síntese, identificamos cinco tipos ideais a partir da relação entre a complexidade da situação e o grau de dificuldade sentido pelo NG, levando em conta os recursos pessoais mobilizados e o suporte organizacional recebido. Os tipos ideais são um recurso analítico-metodológico desenvolvido por Max Weber, bastante utilizado nas ciências sociais, que permite descrever determinada situação a partir de uma análise comparada de casos particulares (Gerth & Mills, 1982).

Conforme apresentado na Figura 2, o grupo dos que vivenciaram muita dificuldade numa situação de baixa ou média complexidade foi chamado de **diminuir a marcha**; os que tiveram muita dificuldade num contexto de alta complexidade compuseram o grupo **suporte prioritário**; os que lidaram com uma situação de alta complexidade, mas tiveram pouca ou média dificuldade foram chamados de **alto potencial**; os que tiveram pouca dificuldade num contexto de média complexidade compuseram o grupo **aposta**; e, por fim, os que tiveram pouca/média dificuldade num cenário de baixa/média complexidade foram chamados de **ascensão saudável**.



**Figura 2.** Tipos Ideais

No grupo **diminuir a marcha** há dois participantes (E3 e E12) que enfrentaram muita dificuldade num contexto de baixa ou média complexidade. E12 mudou de área, mas não de empresa, mas a equipe que ele assumiu era extensa (23 pessoas). No caso de E3, a transição para NG não representou mudança de empresa e a equipe era pequena, mas houve um aumento de escopo no trabalho. Ambos não tiveram qualquer suporte organizacional e, com relação aos recursos pessoais, E12 tinha dois anos e meio de experiência e conhecia razoavelmente os processos e as pessoas do departamento, enquanto E3 teve experiências anteriores relevantes à função e contou com o apoio de gestores e amigos. No entanto, as características pessoais de ambos evidenciaram baixo potencial de liderança, o que sugere cuidado em promoções futuras.

Dois participantes (E4 e E9) vivenciaram alta dificuldade na transição num cenário de alta complexidade e foram classificados como **suporte prioritário**. E4 mudou de empresa e de área, assumiu uma equipe extensa e era responsável por um projeto complexo e novo. A transição de E9 foi complexa principalmente porque a empresa não deixou claros os motivos de sua escolha como líder e porque foi promovida ainda muito jovem, mudando de estagiária a coordenadora de uma equipe de cinco pessoas num prazo muito curto. E4 teve pouquíssimo suporte organizacional – nem seu papel foi devidamente comunicado aos envolvidos, não recorreu a pares, amigos ou gestores e não possuía experiência prévia significativa, já que a empresa e o projeto eram novos. E9 obteve pouco suporte organizacional, mas soube mobilizar alguns recursos pessoais. Para este grupo, teria sido fundamental um suporte mais robusto para amenizar as dificuldades enfrentadas.

O grupo (E6, E8 e E10) denominado **alto potencial** enfrentou relativamente pouca dificuldade numa transição de alta complexidade. E10 mudou de empresa e de área ao mesmo tempo, e passou a ser responsável por atividades com as quais não tinha experiência anterior. Além disso, em apenas dois anos, sua equipe passou de três para 18 pessoas. A entrevistada, no entanto, relatou baixa dificuldade, mesmo diante de pouco suporte formal da empresa e pouca experiência, evidenciando grande potencial de liderança. E6 e E8 também tiveram situações complexas na transição, contaram com pouco suporte formal, mas se apoiaram nos relacionamentos e em seu bom potencial de liderança. Sendo assim, os três integrantes deste grupo demonstram ter potencial para assumir novos desafios, mesmo com pouco suporte.

No grupo **aposta** estão aqueles (E11, E13, E14 e E15) que demonstraram ter sentido pouca dificuldade numa transição de média complexidade. Esses participantes foram os que contaram com o melhor nível de suporte formal de suas organizações e também demonstraram bom potencial de liderança, sugerindo que podem ser capazes de lidar com desafios ainda maiores no futuro.

Por fim, temos o grupo **ascensão saudável**, assim denominado por envolver participantes (E1, E2, E5, E7) que enfrentaram um grau de dificuldade condizente com o desafio enfrentado, ambos de média/baixa intensidade. Esse cenário sugere que esses jovens contaram com recursos suficientes para lidar com os desafios em que foram colocados. A Tabela 3 mostra um resumo das características de cada tipo ideal.

Tabela 3

**Características dos Tipos Ideais**

	<b>Diminuir a marcha</b>	<b>Suporte prioritário</b>	<b>Alto potencial</b>	<b>Aposta</b>	<b>Ascensão saudável</b>
<b>Nº</b>	2	2	3	4	4
<b>Complexidade da transição</b>	Média/Baixa	Alta	Alta	Média	Média/Baixa
<b>Suporte organizacional</b>	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo/Médio	Baixo
<b>Recursos pessoais</b>	Baixo	Médio/Baixo	Médio/Alto	Médio/Alto	Médio
<b>Dificuldade sentida</b>	Alta	Alta	Média/Baixa	Baixa	Média/Baixa
<b>Recomendação</b>	Rever promoção e/ou ampliar suporte		Expor a novos desafios		Manter

Com relação a possíveis intervenções, o grupo diminuir a marcha parece exigir maior suporte e cautela em futuras promoções. O grupo suporte prioritário sentiu muita dificuldade num contexto de alta complexidade, não tendo contado com apoio da organização e com recursos pessoais. Nesses casos, a organização poderia intervir ampliando o suporte ao NG e/ou estimulando-o a investir no seu autodesenvolvimento. O grupo alto potencial teve baixa/média dificuldade num contexto de alta complexidade e baixo suporte organizacional, apresentando bom potencial de liderança. É possível, portanto, que os gestores desse grupo sejam aqueles com melhor capacidade de assumir desafios maiores no futuro. O grupo aposta contou com algum suporte de suas organizações, além de ter apresentado bom potencial de liderança. Como tiveram pouca dificuldade num contexto de média complexidade, este grupo, juntamente com o de alto potencial, também pode apresentar desempenho satisfatório se exposto a situações mais desafiadoras no futuro. Por fim, o grupo ascensão saudável apresentou relativo equilíbrio entre a complexidade da situação e a dificuldade sentida, ambas de baixa a média intensidade. Esta situação se mostrou bastante favorável, na medida em que coloca o NG numa situação desafiadora o suficiente para promover seu aprendizado, sem, no entanto, colocar em risco seu desempenho, como parece ocorrer com os grupos diminuir a marcha e suporte prioritário.

**Considerações Finais**

Nesta pesquisa exploratória, realizada com jovens gestores, investigamos o momento da passagem de trabalhador individual para gestor, com foco nos desafios enfrentados e nos recursos disponíveis e mobilizados para superá-los. A relevância do trabalho reside na importância dessa transição para indivíduos e organizações (Charan *et al.*, 2009; Hill & Lineback, 2011) e na relativa escassez de estudos acadêmicos sobre o tema.

Com relação aos desafios encontrados pelos NGs, pudemos observar que predominaram questões relativas à gestão dos subordinados, incluindo delegar tarefas, cobrar resultados, gerenciar expectativas e conquistar o respeito da equipe, especialmente entre os mais velhos ou mais experientes. Um desses desafios foi relativo à confusão entre relações pessoais e profissionais. Como esse resultado não aparece na literatura pesquisada, que é predominantemente norte-americana, é possível considerar que este fenômeno tenha um componente cultural, específico da realidade brasileira. Estudos futuros podem aprofundar essa questão, analisando em que medida as relações de amizade entre chefes e subordinados pode dificultar ou mesmo prejudicar o desempenho de um jovem gestor.

Posteriormente, analisamos os recursos mobilizados pelos NGs para enfrentar esses desafios. Observamos que, em congruência com a literatura, as experiências *on-the-job* e as vivências anteriores,



ainda que limitadas pela pouca idade, foram fundamentais. Outra importante fonte de suporte, mencionada por 13 dos 15 NGs, foram os relacionamentos com gestores, ex-gestores, amigos, pares ou a própria equipe. Cumpre destacar, no entanto, que esses relacionamentos foram identificados e acessados pelos próprios participantes e que pouquíssimos puderam contar com relações formais de *mentoring* ou *coaching* promovidas por suas organizações.

Também verificamos que o suporte organizacional foi apontado como relevante por apenas três NGs, indicando que a maior parte das organizações colocam jovens gestores em situações desafiadoras, sem oferecer apoio formal. No entanto, evidências aqui encontradas e presentes na literatura sugerem que uma atuação conjunta pode ser de grande valia – o indivíduo buscando seu próprio desenvolvimento e apoio de sua rede de relacionamentos, e a organização dando oportunidades e suporte quando necessário (Baruch, 2006; De Vos *et al.*, 2009; Sturges *et al.*, 2002).

Ao identificar cinco tipos ideais, levando em conta a complexidade da situação, o grau de dificuldade sentido pelo NG, o suporte organizacional e a mobilização de recursos pessoais, esperamos orientar a teoria e a prática de gestão da carreira de jovens gestores em sua primeira experiência na função.

No presente estudo, optamos por analisar a experiência da primeira gestão sob a perspectiva do indivíduo que a vivenciou e, por isso, não foram entrevistados profissionais de recursos humanos, membros da equipe, nem o superior imediato – que poderiam ter dado mais subsídios a esta investigação. Desta forma, sugerimos que em pesquisas futuras se aborde todo o ambiente que circunda o novo gestor. Sugerimos ainda a condução de pesquisas quantitativas que permitam, por exemplo, testar a prevalência dos tipos ideais aqui identificados.

Com relação às limitações do estudo, cumpre apontar que os jovens foram selecionados a partir da rede de relacionamentos de uma das autoras e pela técnica da bola de neve, aspecto que pode ter comprometido a diversidade dos dados coletados (Flick, 2004). Sobre questões relativas à validade e à confiabilidade da pesquisa, procuramos adotar a reflexividade e a descrição densa dos dados ao longo de toda a análise (Creswell, 2010; Paiva, Leão, & Mello, 2011).

Como implicações para a área de recursos humanos, ressaltamos a importância de investimentos em programas mais estruturados de apoio ao desenvolvimento de líderes, incluindo o estímulo à construção de redes de relacionamento, programas de *mentoring* ou *coaching* e treinamentos formais, desde que alinhados às necessidades imediatas desses novos gestores. Além disso, é importante uma comunicação clara e detalhada, com todos os envolvidos, sobre a promoção e os critérios de escolha do novo gestor, contribuindo, assim, para a construção de sua legitimidade frente à equipe. As organizações também podem enfatizar que o aprendizado através da experiência tem sido identificado como um das mais importantes, contribuindo para reduzir a sensação de insegurança vivida pelo novo gestor frente à ausência de treinamentos formais, que parecem contribuir relativamente pouco para a superação dos desafios da primeira gestão.

Como implicações para os novos gestores, destacamos a importância de investimentos na construção de relações de confiança com a equipe, gestores e outros *stakeholders*, já que os relacionamentos emergiram como uma importante fonte de suporte na passagem de trabalhador individual para gestor.

Por fim, sob uma perspectiva teórica, verificamos que o aprendizado *on-the-job*, ressaltado na literatura como importante mecanismo para o desenvolvimento de lideranças, parece depender da interação entre o desafio da nova função imposto pela organização e a capacidade do NG em lidar com ele. A superação dos desafios e a adaptação à nova função, por sua vez, parecem depender do equilíbrio entre os desafios enfrentados e os recursos disponíveis/mobilizados, dando suporte empírico ao modelo de demandas e recursos do trabalho para o caso de jovens primeiros gestores. Nesse sentido, sugerimos para estudos futuros o teste quantitativo dessas evidências.

## Referências

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo: edição revista e ampliada*. São Paulo: Edições 70.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.002>
- Benjamin, B., & O'Reilly, C. (2011). Becoming a leader: early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 452-472. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0002>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods and Research*, 10(2), 141-163. <http://dx.doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2009). *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo* (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clarke, M. (2013). The organizational career: not dead but in need of redefinition. *International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 684-703. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.697475>
- Conger, J. A. (2004). Developing leadership capability: what's inside the black box? *Academy of Management Executive*, 18(3), 136-139. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.14776188>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). São Paulo: Sage.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: a review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320801966257>
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030150403>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Derue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: the role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875. <http://dx.doi.org/10.1037/a0015317>

- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership development potential: development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361-385. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm>
- Elder, S. (2009). *School-to-work transition survey: a methodological guide*. Genebra: International Labour Organization. Recuperado de [http://www.ilo.org/employment/areas/WCMS\\_140862/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/employment/areas/WCMS_140862/lang--en/index.htm)
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gentry, W. A. (2004). "It's not about me. It's me & you." *How being dumped can help first-time managers*. Center for Creative Leadership. Recuperado de <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/NotAboutMe.pdf>
- Gerth, H. H., & Mills, C. W. (Orgs.). (1982). *Max Weber: ensaios de sociologia*. Rio de Janeiro: LTC.
- Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Ready or not: how do we accelerate the developmental readiness of leaders? *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1181-1187. <http://dx.doi.org/10.1002/job>
- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: how new managers master the challenges of leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 18(3), 121-126. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.14776182>
- Hill, L. A., & Lineback, K. (2011). *Being the boss*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: the development and testing of a model of leadership learning. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 311-327. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.011>
- Kerr, S. (2004). Introduction: preparing people to lead. *Academy of Management Executive*, 18(3), 118-120. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.14776181>
- King, Z. (2004). Career self-management: its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-133. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Lab-SSJ. (2013). *Primeira gestão* (Relatório de Pesquisa), São Paulo, SP, Lab-SSJ. Recuperado de <http://issuu.com/labssj/docs/report-final3>
- McCall, M. W., Jr. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18(3), 127-130. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.2004.14776183>
- McCall, M. W., Jr. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3-19. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>
- McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. (1994). Assessing the developmental components of managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 544-560. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.79.4.544>
- McDermott, L. (2001). Developing the new young managers. *T+D*, 55(10), 42-48.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Paiva, F. G., Jr., Leão, A. L. M. S. de, & Mello, S. C. B. de (2011). Validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>

- Pearce, J. A., II (1982). Problems facing first-time managers. *Human Resource Management*, 21(1), 35-38. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930210108>
- Plakhotnik, M. S., Rocco, T. S., & Roberts, N. A. (2011). Increasing retention and success of first-time managers: a model of three integral processes for the transition to management. *Human Resource Development Review*, 10(1), 26-45. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484310386752>
- Pochmann, M. (2004). Juventude em busca de novos caminhos no Brasil. In R. Novaes & P. Vannuchi (Orgs.), *Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação* (pp. 217-240). São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo.
- Rumblesperger, F., & Tonelli, M. J. (2011, setembro). A construção social de jovens profissionais nas revistas Exame e Você S/A. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.6>
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748. <http://dx.doi.org/10.1002/job.164>
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Velsor, V., McCauley, E., Ruderman, C. D., & Marian, N. (2010). *Center for creative leadership handbook of leadership development*. Hoboken: Jossey-Bass.
- Wilson, M. S. (2008). *Developing future leaders for high-growth Indian Companies: new perspectives*. Singapore: Center of Creative Leadership. Recuperado de [http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/DevelopingFutureLeaders\\_India.pdf](http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/DevelopingFutureLeaders_India.pdf)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>

## Dados dos Autores

Renata Celeste Guberfain do Amaral  
Av. Pres. Wilson, 118, 20030-020, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: [renataguberfain@hotmail.com](mailto:renataguberfain@hotmail.com)

Lucia Barbosa de Oliveira  
Av. Pres. Wilson, 118, 20030-020, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. E-mail: [loliveira@ibmec.edu.br](mailto:loliveira@ibmec.edu.br)