

Os desafios da primeira transição de carreira e o desenvolvimento do profissional individual em gestor de equipe pela ótica do profissional

MICHELE DONAT

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

michele_donat@yahoo.com.br

ANA PAULA DIAS MONTEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

ana_adm2004@yahoo.com.br

THAIS FERNANDA THURMANN ORELLANA RAMOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

thaisthurmann@hotmail.com

LOUISIANE SOBREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

louisiane22@hotmail.com

VANUSA ANDRADE BARANKIEVICZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

vanusa.a.b@gmail.com

Introdução

Com o crescente destaque que as organizações assumiram na sociedade a função gerencial é cada vez mais exposta, atribuindo-se a ela uma maior importância pelo sucesso ou pelo fracasso da empresa. O reconhecimento e o status que um cargo de gerência conferem a um gestor de sucesso e com alguns anos de experiência não são capazes de exprimir o quanto a prática gerencial pode ser complexa, ambígua e repleta de incertezas, principalmente em se tratando da primeira transição de carreira.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como no exposto, o objetivo desse artigo é estudar como esses profissionais em transição entendem o novo cargo, suas demandas, desafios e como procuram se desenvolver para atender a essas expectativas. A pesquisa será desenvolvida com os funcionários em primeira transição de carreira de uma empresa do ramo alimentício do setor gastronômico.

Fundamentação Teórica

Para o cargo ao qual foram promovidos os novos gerentes devem fazer uma adaptação psicológica baseada em: aprender o que significa ser gerente, desenvolver julgamento interpessoal, adquirir autoconhecimento e lutar com as tensões e emoções (Hill, 1993, p.6). Tendo isso em vista, Charan et al. (2009, p.28) afirma que “os maiores desafios da transição de carreira estão nas áreas da habilidade, aplicação de tempo e valores profissionais”.

Metodologia

Para o presente trabalho, foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo que a interpretação dos resultados é a totalidade de uma especulação que tem por base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente Triviños (1994, p.128).

Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa descritiva é utilizada para identificar e obter características de um problema ou questão.

Análise dos Resultados

O questionário foi respondido por 8 profissionais em primeira transição de carreira e por seus gestores principais, 4 novos líderes do sexo masculino e 4 do sexo feminino. Os participantes selecionados para a pesquisa não completaram um ano de gestão e atualmente ocupam os cargos de gerente, subgerente, chef de cozinha e sub chef de cozinha, cada um deles lidera entre 9 e 36 pessoas, dependendo do porte da unidade.

Conclusão

Dentre muitas transições de carreira, a primeira designação gerencial é uma das mais revolucionárias e a mais exigente pois envolve uma transformação, uma mudança de identidade e de ponto de vista. É necessário aprender muitas coisas para realizá-la com eficiência, mas importante mesmo é aprender a aprender a partir da experiência.

Referências Bibliográficas

Charan, Ram; Stephen Drotter; James Noel. Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo. São Paulo: Campus, 2009.

Collis, J.; Hussey R. Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Hill, Linda A. Novos gerentes: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

Mintzberg, Henry. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Área temática: Gestão de Pessoas

Título do trabalho: Os desafios da primeira transição de carreira e o desenvolvimento do profissional individual em gestor de equipe pela ótica do profissional

Resumo

Identificando que haviam dificuldades na primeira transição de carreira, o artigo tem como objetivo avaliar quais os principais desafios e facilitadores que os novos líderes enfrentam nesta passagem em sua carreira no setor de serviços, mais precisamente no ramo de gastronomia. Foram estudados vários referenciais teóricos e contrapostos com duas pesquisas, a primeira realizada diretamente com os líderes que realizaram recentemente a primeira transição e a segunda pesquisa com seus gestores diretos. Assim, foi possível identificar que a gestão de pessoas é um fator crítico nesta passagem, principalmente lidar com os problemas pessoais de seus subordinados. Espera-se que com este trabalho sejam identificados pontos de melhoria no processo de transição a aplicados com seus líderes.

Abstract

Identifying that had difficulties in the first career transition, the article has a objective assess with the main challenges and facilitators that new leaders face in this passage in his career in the service sector, most precisely in the food industry. Many theoretical references and counterpoints with two surveys was studied, the first directly with leaders that recently did the first transition, and the second survey with their direct managers. Thus, it was possible to identify that people management is a critical factor in this transition, mainly deal with the personal problems of their subordinates. Expected that these work points of improvement are identified in the transition process to apply with their leaders.

Palavras-Chave: Transição de carreira; Novos líderes; Primeira transição; *Pipeline*.

1. Introdução

Com o crescente destaque que as organizações assumiram na sociedade a função gerencial é cada vez mais exposta, atribuindo-se a ela uma maior importância pelo sucesso ou pelo fracasso da empresa. O reconhecimento e o *status* que um cargo de gerência conferem a um gestor de sucesso e com alguns anos de experiência não são capazes de exprimir o quanto a prática gerencial pode ser complexa, ambígua e repleta de incertezas, principalmente em se tratando da primeira transição de carreira. Neste sentido, o que contribui para a dificuldade na primeira transição, além da preparação inadequada ou inexistente em alguns casos, é a intensa complexidade e mutação das organizações, que tem superado a capacidade das pessoas em aprender rápido para lidar com as alterações corporativas atuais. Ao mesmo tempo as empresas têm enfrentado a falta de líderes preparados e disponíveis no curto prazo para preencher todos os níveis de gestão. Para dar conta desse *gap* o ideal é que as empresas voltem sua atenção para o desenvolvimento da liderança desde o primeiro nível de gestão.

Para Charan, Drotter e Noel (2009, p.15) a primeira transição de carreira para um cargo de gestão é “uma das experiências mais desafiadoras no mundo dos negócios”, e é apenas o início de uma árdua caminhada que exige dedicação, adaptação e acima de tudo resiliência, pois, o profissional brilhante raramente aprende as habilidades necessárias para exercer seu novo papel antes que seja promovido.

A passagem de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros, pode parecer tranquila e natural para alguns, mas essa primeira transição requer muito mais preparo do que o simples fato de saber que foi reconhecido por exercer bem sua antiga função. Aliás, o desafio já começa aí, fazer com que os outros desempenhem seu antigo papel tão bem quanto você desempenhava. Ou seja, delegar, de forma saudável e com discernimento, deixando para trás o papel de contribuidor individual.

Por vezes, abrir mão das atividades, responsabilidades e forma de atuar que lhe proporcionaram o cargo de gestor é algo difícil de assimilar. Hill (1993) diz que, novos gerentes não querem passar por incompetentes diante de antigos colegas então tendem a se concentrar em atividades nas quais sempre foram bons. Charan *et al.* (2009, p. 38) corrobora e acrescenta, “os recém promovidos passam mais tempo em atividades que os fazem parecer competentes, para evitar a transição e ter que se responsabilizar por produtividade, produto e expansão da capacidade individual que acompanha a posição de gestor”. Essa é uma dificuldade típica dos primeiros meses, pois os novos líderes querem ser vistos como bons gestores e querem manter bons relacionamentos com os antigos pares de trabalho uma vez que ainda estão identificados com o cargo anterior.

Ainda na trajetória da primeira gestão, controlar o tempo com eficiência e de forma eficaz, revela-se um desafio Charan, *et al.* (2009). Normalmente, os novos gerentes ficam presos na rotina do dia a dia, resolvendo pequenos incidentes e esquecem de executar as novas atividades relacionadas a equipe. Pois o novo papel exige que o gestor administre um conjunto de tarefas e uma equipe, concentrando-se mais nas pessoas, uma vez que é através delas que os resultados serão atingidos.

Como no exposto, o objetivo desse artigo é estudar como esses profissionais em transição entendem o novo cargo, suas demandas, desafios e como procuram se desenvolver para atender a essas expectativas. A pesquisa será desenvolvida com os funcionários em primeira transição de carreira de uma empresa do ramo alimentício do setor gastronômico.

A ¹organização em questão, está há dez anos no mercado tem 66 unidades entre restaurantes próprios e franqueados, um deles no exterior. Atua no segmento de *casual dining* – alternativa intermediária entre lanchonetes populares e gastronomia mais elaborada. Com

¹ Todas as informações relacionadas a empresa foram retiradas de *releases* internos com autorização da mesma.

foco no atendimento de clientes classes A e B a marca preocupa-se em oferecer uma experiência completa ao cliente em termos de refeição, ambiente e serviço. Da escolha de ingredientes frescos a fabricação, os processos passam por um rigoroso controle de qualidade até chegar à mesa do consumidor final.

A empresa está em franca expansão, para 2016 e 2017 o *business plan* busca consolidar as unidades existentes com foco na ampliação das vendas e manutenção dos padrões de qualidade. Além de completar a cobertura nacional com a abertura de mais 49 unidades nas capitais e cidades adjacentes de médio e grande porte e continuar a expansão internacional com as inaugurações de duas unidades na cidade de Sidney, Austrália e mais uma operação em Doha no Qatar. Em 2015, apesar da crise, as vendas aumentaram 8,0% nas lojas abertas há mais de um ano, levando o faturamento da rede para a casa dos R\$334,5 milhões.

No Brasil, segundo pesquisa apresentada por Terzian (2015) na revista Forbes, o consumo com alimentos e bebidas fora do lar representa 33% dos gastos dos brasileiros. O setor veio crescendo ao longo dos anos, em 2015 as previsões eram de que, apesar da crise o *food service* movimentasse cerca de R\$ 300 bilhões até o final do ano. No Paraná a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2014) representa mais de 50 mil micros e pequenas empresas, responsáveis por mais de 300 mil empregos diretos e que só no ano de 2013 movimentaram mais de R\$ 6 bilhões.

Apesar de movimentar a economia, o setor sofre. Um levantamento recente feito pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2016) mostra que um em cada seis empresários avalia dar fim ao negócio ou repassar o ponto nos próximos meses. O motivo para a decisão, em 84% dos casos, é o prejuízo acumulado pela empresa diante do aumento de custos e da queda no faturamento.

Conforme as informações acima demonstram, o setor gastronômico é relevante para a economia, tanto no que se refere a geração de emprego quanto a renda, e a possibilidade de crescimento é grande, mas os entraves também são. A área sofre com a falta de profissionais capacitados, a rotatividade, a baixa remuneração e as discrepâncias salariais. Esses fatores influenciam muito a retenção de talentos nas empresas e o empenho desse profissional em desenvolver-se.

2. Quadro teórico de referência

O tema, os desafios da primeira transição de carreira e o desenvolvimento do profissional individual em gestor de equipe pela ótica do profissional terá como base teórica principal o estudo de Linda Hill desenvolvido nos anos de 1985 e 1988. A utilização desse material justifica-se, primeiramente pela sua importância no âmbito gerencial e em função do assunto ser fracamente explorado por esse prisma pelos demais autores.

Nicholson e West (1988) em sua análise sobre transições no trabalho, observaram que a literatura a propósito das transições de carreira está em sua primeira infância, com uma base muito frágil para se construir teorias. Hill (1993) corrobora com os autores afirmando que embora tenha amplo conhecimento das características dos gerentes eficientes e bem sucedidos, pouco se sabe como alcançaram a competência e o sucesso e quais foram seus desafios na primeira transição de carreira para a gerência.

Para o cargo ao qual foram promovidos os novos gerentes devem fazer uma adaptação psicológica baseada em: aprender o que significa ser gerente, desenvolver julgamento interpessoal, adquirir autoconhecimento e lutar com as tensões e emoções (Hill, 1993, p.6). Tendo isso em vista, Charan *et al.* (2009, p.28) afirma que “os maiores desafios da transição de carreira estão nas áreas da habilidade, aplicação de tempo e valores profissionais”. É

fundamental reconhecer quais são as novas competências necessárias para executar as responsabilidades e a nova grade de horários que orientará o trabalho do líder e do grupo.

No início, ao serem promovidos, os gerentes não têm ideia do que é o cargo e qual é a complexidade e a amplitude da nova função. Conforme Hill (1993, p. 13) explica:

“As expectativas iniciais dos novos gerentes eram moldadas principalmente por sua motivação a progredirem na função gerencial e por sua experiência como astros da produção. Por esse motivo, na definição dos seus novos papéis, focalizaram acentuadamente sua autoridade formal recém adquirida e as responsabilidades da fixação da agenda associada com as vendas. Em contraste, negligenciaram a segunda parte da equação do papel, ou seja, agora eles eram antes de tudo, responsáveis por pessoas, e não por tarefas. Deste modo, sua impressão sobre as responsabilidades na fixação da agenda e na formação de redes de trabalho ficava empobrecida”.

O desafio da gerência é equilibrar as expectativas dos subordinados, dos chefes superiores e as suas, cada uma delas com inclinação para benefício próprio. Mintzberg (2010) relata que, a função do gerente é primariamente orientada para a ação, possuindo um ritmo forte, com atividades variadas, fragmentadas e descontínuas, gerando desgaste físico e psicológico. Os gerentes devem fazer malabarismos entre diversas, e muitas vezes ambíguas, responsabilidades e estão envolvidos numa trama de relacionamentos com pessoas que frequentemente tem necessidades conflitantes. Em função dessa demanda, a rotina diária do gerenciamento, não raro, é estressante, agitada e fragmentada (Hill, 1993).

O primeiro passo é aprender que a função de gerente é distinta daquela de contribuidor individual. Na nova posição, o profissional deixa de lado o papel de realizador, para ser o elaborador das redes de trabalho e o maior desafio é conseguir que o trabalho seja feito por meio dos outros, nesse ponto o confronto entre a antiga função e a nova, começam (Hill, 1993).

Para Mintzberg (2010) gerenciar no plano das pessoas é mais do que fazer com que as pessoas façam o trabalho, trata-se de fazer com que elas queiram fazer o trabalho. Nesse plano de atuação, o gerente desempenha os papéis de liderança e ligação. Schein, (1978, *apud* Hill, 1993) observou que, para os gerentes de primeira linha, a característica predominante de seu novo cargo era baseada no choque de realidade, de que as pessoas poderiam ser o bloqueio para o que eles pretendiam fazer. Hill (1993, p. 55) aponta que:

“No primeiro ano de gestão é comum os gerentes realizarem a antiga tarefa sempre que for possível. Devido a super identificação com seus subordinados os novos gerentes não percebem o quanto os subordinados os querem envolvidos nas suas tarefas e quando esse tipo de comportamento se torna interferência. Com base em sua experiência na antiga função, pela qual foi promovido, os novos gerentes podem ficar ansiosos demais em agradar e resolver os problemas dos clientes por isso voltam para sua função anterior de produtor, ou seja, fazem o que sempre fizeram e ainda se sentem chefes porque a decisão final é a sua”.

Os gerentes em transição, num primeiro momento, costumam assumir os aspectos mais específicos e bem definidos da função, onde, tem a probabilidade de alcançar a sensação de progresso e o domínio da situação. Falvey (1989, *apud* Hill, 1993) salienta ainda que, não importa quanta disciplina pessoal alguém possua, está na natureza humana fazer mais aquilo em que se é melhor. Mintzberg (2010) salienta que, a pressão do trabalho gerencial, pode ser uma das causas do comportamento voltado a ação, por parte dos novos gerentes.

Na medida que os recém-admitidos vão conciliando a expectativa que tinham com a realidade da vida diária de um gerente, lidando com conflitos entre subordinados e clientes, percebem o desconforto da diferença entre ser um contribuidor individual e ser um gerente responsável por pessoas em lugar de tarefas (Hill, 1993). Para Charan *et al.* (2009) a mudança

mais difícil para os gerentes realizarem na primeira transição de carreira envolve valores, eles devem aprender a valorizar o trabalho gerencial em vez de simplesmente tolerá-lo. Precisam acreditar que dispor o tempo para os outros no planejamento, orientação e desenvolvimento é uma tarefa necessária. Na opinião de Hill (1993, p.80)

Quando os gerentes estudados perceberam que estavam gerindo uma empresa, entenderam que precisavam ser generalistas e ter consciência do contexto global da empresa e do desenvolvimento do pessoal. E, tanto a habilidade técnica quanto a habilidade interpessoal eram necessárias, porém, a última era a mais crítica. Ademais eles haviam sido promovidos por suas competências técnicas, não por suas habilidades interpessoais ou de gerenciamento. Conseguir fazer as coisas por meio de um número significativo de pessoas exige um tipo de habilidade diferente das necessárias para se trabalhar com apenas duas ou três pessoas. Além disso, representava um novo desafio, a aprendizagem de se exercer a autoridade formal e de se criar uma força de trabalho produtiva e satisfeita.

Para exercer a autoridade recém adquirida sem apoiar-se simplesmente no poder do cargo e influenciar o comportamento dos subordinados é necessário aprender a estabelecer relações de credibilidade e confiança com os mesmos Charan *et al.* (2009). A medida que os gerentes percebiam que dependiam de seus subordinados para serem eficientes no trabalho, começaram a definir a formação de relacionamentos efetivos. Perceberam que a dedicação de tempo e energia a este aspecto gerava frutos. (HILL, 1993).

Dentre as inúmeras tarefas que os novos gerentes estudados por Hill (1993) deveriam aprender, algumas eram mais difíceis do que outras. Destaque para o gerenciamento da atuação individual dos subordinados e a delegação.

Aprender a delegar foi um dos maiores desafios que os gerentes estudados enfrentaram, embora esse seja um processo fundamental da gestão. Em função disso pode-se distinguir três inibidores principais da transição para delegadores efetivos: a dificuldade em aprender como ser um gestor de pessoas e não de tarefas, as preferências pessoais (por medo de errar e por conhecer profundamente a antiga função técnica, que sempre gerou resultados positivos, o gestor não consegue abandonar as tarefas) e a insegurança (a dificuldade em partilhar o poder e deixar que os outros sejam responsáveis pelos resultados). HILL, 1993, p.126

Whetten e Cameron (1983, apud Hill, 1993) identificam a relutância ou a incapacidade de delegar como uma das principais causas da ineficiência gerencial. Para Charan *et al.* (2009) em função dos novos líderes valorizarem o fato de serem produtores e se destacarem por isso, existe uma dificuldade muito grande em assumir a nova condição, de fazer os outros serem produtivos. Para os profissionais entrevistados para o artigo da revista virtual Laboratório de Negócios (2012, p.18 e 19) “a postura centralizadora do gestor e a dificuldade em aceitar as diferenças de resultado entre o seu trabalho e o trabalho dos colaboradores da equipe, são fatores que dificultam e atrasam o processo de delegação de tarefas.” Charam *et al.* (2009, p. 14) enfatiza que:

“As habilidades que os líderes deveriam aprender nessa primeira passagem de liderança incluem planejamento do trabalho, definição de tarefas, atribuição de tarefas, motivação, orientação e mensuração do trabalho dos outros. Os gestores de primeira viagem precisam aprender como relocar seu tempo de forma que não somente concluam o trabalho que lhes é atribuído como também ajudem os outros a ter um desempenho eficaz. Eles não podem alocar todo o tempo para apagar incêndios, correndo atrás de oportunidades e lidando eles mesmos com as tarefas. Eles devem parar de “fazer” o trabalho e se concentrar em fazer o trabalho ser realizado pelos outros”.

No estudo de Hill (1993) assim que os gerentes se reconheceram na função e passaram a se envolver diariamente com as tarefas relacionadas aos subordinados, identificaram diversos desafios nessa área. Mais uma vez a gestão era tida como um paradoxo: tratar os subordinados com igualdade, mas, como indivíduos; dar apoio aos subordinados confiáveis, porém tolerando os seus enganos e deficiências; e manter o controle mesmo propiciando a autonomia, já que o gerente eficiente, é versátil e adapta sua abordagem às demandas que surgem em situações específicas.

Hannaway (1989, *apud* Hill, 1993) declara que a natureza humana é complexa e por isso o comportamento nunca pode ser totalmente compreendido e previsto. Portanto, resolver problemas humanos nas organizações é diferente de resolver os problemas técnicos. Pois eles estão cercados de incerteza quanto à natureza do problema, a implantação de soluções e a avaliação dos resultados. Não existe comportamento correto na administração de pessoas, existe, contudo, maneiras melhores ou piores de lidar com os problemas humanos. A administração de pessoas é um sistema complexo de regras não escritas e de lógica, por vezes pouco compreensível (HILL, 1993).

Schein (1987, p.150) salienta que os primeiros anos numa ocupação correspondem a um período fundamental para a aprendizagem tanto do que se refere a ocupação tanto do que se refere a si mesmo com relação às suas exigências do trabalho (*apud*, Hill 1993). Frequentemente as pessoas chegam ao trabalho com conceitos errados, da função e de si mesmo. Ao aceitar uma promoção para um cargo de gerência, os colaboradores assumem muito mais do que novas responsabilidades, mas também, um compromisso inicial de formar um novo profissional e uma nova identidade pessoal orientada para gerenciar pessoas e não tarefas técnicas Hill (1993).

Charan, *et al.* (2009 p. 38-39), enfatizam que:

“É importante observar que os gestores de primeira viagem precisam praticar e aperfeiçoar suas habilidades. Dominá-las aciona o processo pelo qual esses gestores aprendem a alocar o tempo de outra forma e reconhecer a importância de mudar seus valores. É por isso que os chefes devem orientá-los na prática dessas habilidades, fazendo perguntas quando eles estiverem confusos e buscando outras formas de assistência. Uma vez que passem a dominar a nova habilidade, eles não somente passarão mais tempo praticando-a como também aprenderão a valorizá-la”.

Pode-se citar ainda como desafio dos gestores em primeira transição de carreira, a tensão da função, a negatividade, o isolamento e o ônus da liderança Hill (1993).

“Várias fontes de tensão estão embutidas no papel gerencial: sobrecarga, ambiguidade e conflitos. Os novos gerentes têm uma carga de trabalho muito grande para pouco tempo, com informações inadequadas e recursos limitados. São responsáveis por um excesso de coisas, algumas das quais contraditórias (como aumentar a renda, conservando baixos os custos). Além de atender subordinados, clientes e superiores”. (HILL, 1993, p. 162).

No ônus da liderança cabe ressaltar a dificuldade que os novos gerentes têm em lidar com os riscos das decisões em condições imperfeitas e o peso que a responsabilidade sobre a vida dos subordinados traz Hill (1993).

Charan *et al.* (2009) ressalta que, os líderes iniciantes, precisam aprender entre muitas tarefas a forma de lidar com as situações mais adversas sem levar determinados fatores para a vida pessoal, necessitando sempre: visualizar-se na situação, falar o que sente com prudência, propor-se a resolver, mostrar possíveis soluções e avaliar as consequências. Hill (1993) exprime que, os gerentes consideraram como qualidades fundamentais para gerenciar pessoas eficazmente: a autoconfiança, a boa vontade para aceitar as responsabilidades, a paciência, a empatia e capacidade de conviver com soluções imperfeitas.

Para Kouzes e Posner (2003, p.23) “a liderança é um conjunto reconhecível de habilidades e práticas que estão dispostas a todos, e não apenas para alguns homens e mulheres carismáticos”. Os líderes estudados por eles seguiam cinco regras básicas: apontar o caminho, inspirar uma visão compartilhada, desafiar o estabelecido, permitir que os outros ajam e encorajar o coração.

Charan *et al.* (2009, p.28) demonstra na tabela abaixo uma visão geral da mudança que deve ocorrer na função de contribuidor individual para gestor de equipe, na primeira transição de carreira. Pode-se notar que a transição não é apenas qualitativa, mas também quantitativa, pois o volume e a complexidade das atividades são inúmeros demonstrando o grau de responsabilidade que a função exige.

Tabela 1
Passagem 1: Gestão de primeira viagem

COLABORADOR INDIVIDUAL	X	GERENTE DE PRIMEIRO NÍVEL
<p>Domínio técnico ou específico à área de atuação profissional</p> <p>-----</p> <p>Trabalho em equipe</p> <p>-----</p> <p>Desenvolvimento de relacionamentos visando a benefícios e resultados pessoais*</p> <p>-----</p> <p>Utilização de ferramentas, processos e procedimentos da empresa</p>	HABILIDADES	<p>Planejamento – projetos, orçamentos, força de trabalho</p> <p>-----</p> <p>Definição do cargo</p> <p>-----</p> <p>Seleção (de pessoal)</p> <p>-----</p> <p>Delegação</p> <p>-----</p> <p>Monitoramento do desempenho</p> <p>-----</p> <p>Coaching e feedback</p> <p>-----</p> <p>Mensuração do desempenho</p> <p>-----</p> <p>Remuneração e motivação</p> <p>-----</p> <p>Comunicação e clima organizacional</p> <p>-----</p> <p>Desenvolvimento de relacionamentos para cima, para baixo e horizontalmente visando ao benefício da unidade</p> <p>-----</p> <p>Aquisição de recursos</p>
<p>Disciplina diária – chegada, saída</p> <p>-----</p> <p>Cumprir prazos pessoais para os projetos – normalmente no curto prazo por meio da administração do próprio tempo</p>	APLICAÇÃO DE TEMPO	<p>Planejamento anual – orçamentos, projetos</p> <p>-----</p> <p>Disponibilizar tempo para os subordinados – solicitado tanto por você quanto por eles</p> <p>-----</p> <p>Definir prioridades para a unidade e a equipe</p> <p>-----</p> <p>Tempo de comunicação com outras unidades, clientes, fornecedores</p>
<p>Obter resultados por meio do domínio profissional*</p> <p>-----</p> <p>Trabalho de alta qualidade – técnico ou específico à área de atuação</p> <p>-----</p> <p>Aceitação dos valores da empresa</p>	VALORES PROFISSIONAIS	<p>Obter resultados por meio dos outros</p> <p>-----</p> <p>Sucesso dos subordinados diretos</p> <p>-----</p> <p>Trabalhos e métodos gerenciais</p> <p>-----</p> <p>Sucesso da unidade</p> <p>-----</p> <p>Ver-se como um gestor</p> <p>-----</p> <p>Integridade visível</p>

Fonte: Drotter Human Resources, Inc. 2009.

Com base no exposto acima, percebe-se que a transição para um cargo de gerência, requer dedicação, tempo e esforço. E, normalmente as organizações oferecem pouco ou nenhum suporte nessa transformação. Por isso o objetivo desse estudo é compreender e comprovar na prática as principais dificuldades enfrentadas pelos novos gestores e as formas de aprendizado utilizadas por eles.

3. Procedimentos metodológicos

Para o presente trabalho, foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, sendo que a interpretação dos resultados é a totalidade de uma especulação que tem por base a percepção de um fenômeno num contexto. Por isso não é vazia, mas coerente, lógica e consistente Triviños (1994, p.128). Collis e Hussey (2005) afirmam que a pesquisa descritiva é utilizada para identificar e obter características de um problema ou questão.

O que vem corroborar com o objeto de estudo que pretende analisar como é percebida a primeira transição de carreira pelos novos gestores, os desafios enfrentados, os papéis desempenhados e efetivamente praticados e a forma de aprendizagem utilizada por eles. O instrumento empregado para a investigação foi a entrevista semiestruturada, a partir de roteiro semiestruturado construído para tanto.

Foram entrevistados oito profissionais (gerentes) que estão no primeiro nível de transição de carreira e ainda não atingiram um ano de gestão, seus gestores diretos também responderam o questionário. Os profissionais em questão fazem parte do quadro de funcionários de uma empresa do ramo alimentício que atua há dez anos no setor gastronômico e encontra-se na categoria de restaurante do tipo *casual dining* – alternativa intermediária entre lanchonetes populares e gastronomia mais elaborada. A empresa foi escolhida em razão da conveniência e facilidade de acesso aos dados e aos entrevistados.

A organização atualmente conta com um total de 65 unidades espalhadas por dez estados do país e 1 unidade em Miami, entre restaurantes próprios e franqueados, 2500 funcionários fazem parte da rede. No cardápio cerca de 45 pratos, entre sanduíches *gourmet* que são a especialidade da casa, carnes, massas, saladas e sobremesas especiais. Para manter a qualidade dos produtos a empresa conta com uma fábrica própria e uma rede de logística responsável pela entrega dos produtos em diversas partes do país.

A política de contratação difere da maioria das empresas, pois não há exigência em experiência anterior na função que irá exercer na organização principalmente em relação a cargos operacionais. O objetivo dessa iniciativa é formar e qualificar os funcionários no centro de treinamento da empresa, onde os profissionais da linha de frente passam por uma capacitação intensiva de noventa dias em que tem a oportunidade de aprender na prática além dos conhecimentos técnicos necessários para exercer a função, a missão e os valores da marca. O plano de carreira privilegia os funcionários da casa, que saem do salão ou da cozinha e podem chegar a ser sócios gestores dos restaurantes.

Conforme dito acima, os funcionários começam a carreira no salão ou na cozinha, atuando como garçom, auxiliar de cozinha, caixa ou barman. Ambas as carreiras exigem que o profissional tenha uma boa comunicação, seja ágil e proativo, para as áreas de atendimento ao público, é necessário ter boa comunicação, além das habilidades específicas que compõe cada cargo, e serão ensinadas no centro de treinamento da empresa. Tão logo o profissional apresente desempenho positivo, capacidade e competência, assim que surgir uma possibilidade ele poderá ser promovido a subgerente, gerente, sub chef de cozinha ou chef de cozinha.

Outra curiosidade é que a maior parte dos colaboradores tem como origem o interior do país e cidades pequenas do interior do Paraná. Em razão disso, a empresa oferece alojamento para cerca de 98% dos colaboradores, o que auxilia na retenção de funcionários, mas por outro lado, também gera conflito no local de trabalho por conta da intensa convivência.

Como as problemáticas do ramo gastronômico são pouco discutidas no meio acadêmico, a título de ilustração serão abordados alguns fatos do referido setor. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2015) no Brasil, o segmento reúne

cerca de um milhão de negócios e é responsável pela geração de mais de seis milhões de empregos diretos, representando 2,7% do PIB e gerando 50% do emprego no turismo. Em 2014, o ramo movimentou recursos na ordem de R\$ 140 bilhões. A entidade sustenta ainda, que 1/3 do que o brasileiro consome, em se tratando de alimentos, é no setor de alimentação fora do lar. Sendo este, um dos únicos segmentos presentes em todos os municípios brasileiros bem como para muitos jovens, a porta de entrada para o mercado de trabalho ou para o primeiro emprego.

Apesar dos números expressivos o setor sofre com *turnover* de 59,9% entre os profissionais de alimentos e bebidas com o ensino médio incompleto, segundo pesquisa feita pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudo - DIEESE (2014) perdendo apenas para a construção civil. O baixo nível de escolaridade dos colaboradores aliado ao volume de trabalho e ao piso salarial (R\$ 1030,00 aproximadamente), tornam o ramo carente de profissionalização.

Em razão disso, através desse trabalho busca-se aprofundar um pouco mais o conhecimento no setor, com base em pesquisa especialmente desenvolvida para tanto. O questionário foi elaborado com o objetivo de identificar e analisar as principais dificuldades e os desafios que os profissionais da área gastronômica enfrentam na primeira transição de carreira. Para tanto, será utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência. Não probabilística, pois, depende do julgamento pessoal do pesquisador na escolha dos elementos da amostra (Mattar, 2001). Por conveniência, pois o questionário foi aplicado em entrevista com os profissionais que se tornaram líderes de uma equipe nos últimos 12 meses, para oferecer uma visão mais ampla dos desafios da transição aplicou-se também uma pesquisa diferenciada aos gestores dos novos líderes.

As entrevistas aconteceram no mês de junho de 2016 e o questionário foi preenchido por cada um dos novos líderes e seus gestores individualmente. Em seguida foi realizada uma análise descritiva dos dados à luz do referencial teórico, as respostas mais coincidentes encontram-se a seguir.

4. Apresentação e análise dos resultados

O questionário foi respondido por 8 profissionais em primeira transição de carreira e por seus gestores principais, 4 novos líderes do sexo masculino e 4 do sexo feminino. Esse equilíbrio de gênero na ocupação de cargos de liderança não acontece na prática, atualmente somente 20% dos gerentes/gestores são mulheres, devido a carga de trabalho e a mobilidade que a função exige, a empresa privilegia homens. Os participantes selecionados para a pesquisa não completaram um ano de gestão e atualmente ocupam os cargos de gerente, subgerente, chef de cozinha e sub chef de cozinha, cada um deles lidera entre 9 e 36 pessoas, dependendo do porte da unidade, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1

Líder	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo anterior	Cargo Atual	Tempo no cargo	Lidera
1	M	22	Ensino Médio	Operador de grelha	Sub chef de cozinha	2 meses	15
2	M	25	Ensino Médio	Auxiliar de cozinha	Sub chef de cozinha	11 meses	30
3	F	23	Ensino Médio	Caixa	Gerente	5 meses	9
4	F	29	Superior	Auxiliar de cozinha	Chef de cozinha	10 meses	15
5	M	21	Ensino Médio	Garçom	Gerente	7 meses	15
6	M	22	Ensino Médio	Garçom	Subgerente	12 meses	25
7	F	21	Superior	Barman	Gerente	8 meses	36
8	F	29	Ensino Médio	Auxiliar de cozinha	Chef de cozinha	1 mês	9

Em relação a forma como se deu a promoção para o cargo de liderança, todos eles foram unânimes ao relatar que foram promovidos em razão do comprometimento, dedicação e desempenho demonstrados no cargo anterior. Conforme observa-se na tabela 1 o cargo ocupado anteriormente exigia conhecimento técnico, utilizado em tarefas repetitivas que seguem um roteiro pré-programado, onde não há nenhuma possibilidade de criação ou mudança dos procedimentos.

Por exemplo, um garçom deve executar tarefas relacionadas à atendimento aos clientes, tirar pedidos, realizar vendas sugestivas e oferecer sobremesas seguindo um roteiro que conta com 10 etapas e todas elas devem ser seguidas obrigatoriamente. Caso esse profissional seja promovido a gerente, ele será responsável por dar todo o suporte necessário ao gestor, liderando a equipe operacional, controlando o estoque e inventário, atendendo clientes, fazendo fechamento de contas e suprimindo necessidades gerais do restaurante.

A passagem de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros, requer preparo, pois o simples fato de saber que foi reconhecido por exercer bem sua antiga função, não é o suficiente. Para Charan *et al.* (2009) é necessário que o novo líder identifique as novas competências necessárias para executar as responsabilidades e a nova grade de horários que orientará seu trabalho e o do grupo.

Ao serem perguntados sobre as expectativas anteriores ao cargo, as respostas foram distintas, alguns ficaram receosos sobre como o grupo receberia a promoção, outros, relataram um sentimento de satisfação por terem a possibilidade de treinar os subordinados. Outros ainda, estavam ansiosos pelo reconhecimento que teriam caso desempenhassem bem o papel de líder. Que, segundo a maioria, foi aceito, pela capacidade de liderança demonstrada e, porque enxerga a gestão como oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Mas o que se percebe, é que num primeiro momento eles não sabiam realmente do que se tratava o cargo, poucos se preocuparam com a grande responsabilidade que a função trazia e, principalmente, com o fato de ter que gerenciar pessoas ao invés de executar tarefas. Linda Hill (1993) observa que inicialmente os novos gerentes não conseguem avaliar a complexidade e a amplitude do novo cargo pois o papel de líder é complexo e exigente. Os gerentes devem fazer malabarismo entre diversas e ambíguas responsabilidades que envolvem relacionamentos com pessoas que tem necessidades conflitantes dentro e fora da empresa, Para a pergunta, o que mais agrada em ser líder, pode-se dizer que as respostas foram divididas. Para alguns, ter autonomia e autoridade para designar aos funcionários as tarefas e a forma sobre como fazê-las era um ponto positivo do novo cargo. Para outros, ter a possibilidade de desenvolver os subordinados no cargo e transformar o grupo em equipe para juntos vencerem os desafios diários, era a gratificação do novo posto.

O que pode-se notar aqui, é que, alguns dos líderes pesquisados se apoiam no poder do cargo para exercer a autoridade recém adquirida. Para Hill (1993) é natural os gerentes em transição num primeiro momento, focalizarem acentuadamente a autoridade formal e as tarefas, pois eles ainda estão ligados ao cargo anterior, de contribuidor individual focado na tarefa em si. Para a nova função é preciso que o líder se preocupe em gerenciar as pessoas e criar redes de trabalho coesas e produtivas. E, para que os subordinados queiram entregar o seu melhor, é necessário aprender a estabelecer relações de credibilidade e confiança com os mesmos para influenciá-los positivamente Charan *et al.* (2009)

Em contrapondo a pergunta anterior, sobre o que menos agrada no cargo de liderança, a maioria respondeu que lidar com os conflitos gerados pelos funcionários que não conseguem separar a vida pessoal da vida profissional é desgastante. Outros citaram ainda, a dificuldade em “lidar com o lado emocional dos funcionários”, ser aceito pelo grupo, lidar com funcionários resistentes a mudanças e descontentes com a empresa e a dedicação excessiva que a função exige afetando a qualidade de vida.

A dificuldade em separar a vida pessoal da vida profissional mostrou-se bem evidente, o fato da empresa disponibilizar alojamento para grande parte dos funcionários contribui muito para os conflitos no ambiente de trabalho, pois, há demasiada convivência entre os funcionários, de modo que separar o pessoal do profissional torna-se uma tarefa difícil. Por outro lado, o que se percebe também, é o desconforto do líder em administrar os *feedbacks* negativos, porque por muitas vezes ele reside com os subordinados.

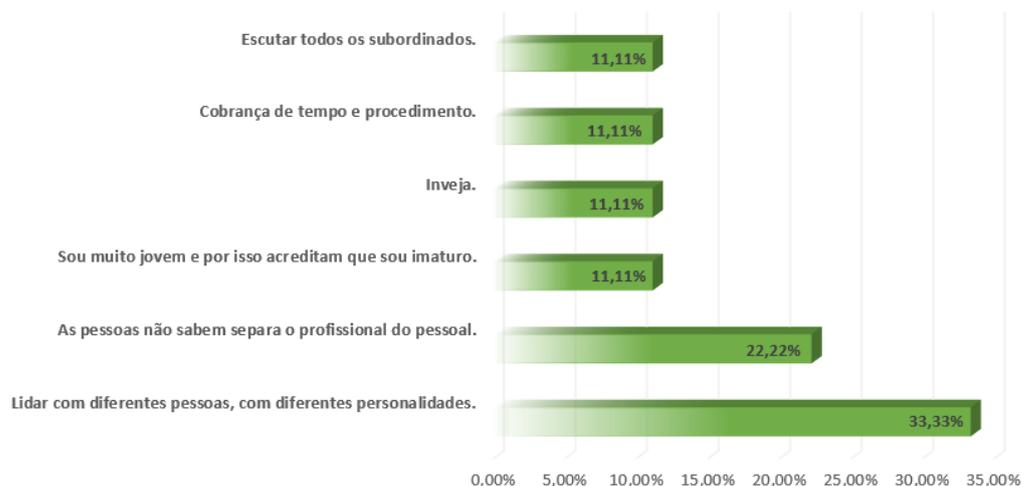
O que menos lhe agrada em ser um líder?



Sobre a pergunta, o que os líderes acreditam que os subordinados esperam de sua gestão, a maioria respondeu que acredita que os funcionários queiram um líder que “seja exemplo, motive e trabalhe junto para identificar as dificuldades de cada um dos subordinados”. É perceptível que os líderes continuam bastante identificados com o cargo anterior de contribuidor individual, uma vez que “trabalhar junto” para eles significa realizar as tarefas junto com os subordinados ou em alguns casos, no lugar do subordinado. Um dos grandes desafios dos novos líderes é a delegação de tarefas, que acontece em razão da dificuldade inicial que o novo gerente tem em aprender a como ser um gestor de pessoas e não de tarefas (Hill, 1993). Os líderes pesquisados relataram que voltaram a função anterior algumas vezes, pois alguns subordinados se mostram resistentes a ordens e para evitar conflito no ambiente de trabalho e de moradia eles acabam executando a tarefa por mais simples que ela seja, ao invés de delegar, o que demonstra insegurança no exercício da função.

Os principais desafios enfrentados no dia a dia pelos novos líderes orbitam em torno da gestão de pessoas, destaque para: gerenciar subordinados com personalidades distintas num ambiente com muita informação e pouco tempo, dar atenção (atender e escutar) os membros da equipe, lidar com o baixo desempenho dos subordinados em função de problemas pessoais, a pouca idade e experiência de alguns líderes, causa certa contrariedade em subordinados mais velhos e mais experientes, dificultando a aceitação do novo gestor pela equipe e a cobrança de perfeição e qualidade na entrega em curto espaço de tempo.

QUAIS SÃO AS PRINCIPAIS TENSÕES E DESAFIOS QUE VOCÊ ENFRENTA EM SEU TRABALHO?



Os desafios citados pelos entrevistados são bastante coerentes pois segundo Hill (1993) os novos gerentes têm uma carga de trabalho muito grande para pouco tempo, com informações inadequadas e recursos limitados. Junte-se a isso o fato de ter que gerenciar pessoas, quando na verdade o líder foi promovido por suas competências técnicas, e não por suas habilidades interpessoais. Charan *et al.* (2009) destaca que os novos gerentes precisam acreditar que dispor o tempo para os subordinados no planejamento, orientação e desenvolvimento é uma tarefa necessária.

Hill (1993) relata que para o novo gerente, tanto a habilidade técnica quanto a habilidade interpessoal são importantes, porém, a última é a mais crítica. A maioria dos novos líderes pesquisados citaram que aprenderam as habilidades necessárias para assumir a atual função, observando os seus gestores e aplicando nas tarefas do dia a dia o ensinamento ou ainda, trabalhando em vários setores da empresa antes de assumir o novo posto.

Além do treinamento *on the job* ministrado pelos gestores, conforme descrito acima, os novos líderes passam por alguns treinamentos técnicos específicos nas áreas de: departamento pessoal, gestão de pessoas, finanças, contabilidade, atendimento, informática voltada a utilização de software específico e marketing, ministrados diretamente pelos profissionais das respectivas áreas. O treinamento segue a mesma sistemática, o novo líder acompanha o profissional especialista em determinada área, de acordo com agenda e tempo do especialista. Atestando a prática, Charan *et. al* (2009), corrobora, “o profissional brilhante raramente aprende as habilidades necessárias para exercer seu novo papel antes de ser promovido”.

As principais dificuldades de transição registradas pelo grupo foram: ajustar a comunicação com os subordinados, ser aceito pela equipe, desenvolver autocontrole e paciência para orientar os funcionários e dificuldade em adquirir a postura de líder. A “dificuldade de ser aceito pelo grupo” foi citada em diferentes momentos da pesquisa, com isso, nota-se que nem os novos líderes e nem o grupo estão preparados adequadamente para a nova função e para um novo líder, respectivamente. Alguns novos gerentes apontaram como causa desse tipo de comportamento o fato do líder ter pouca idade e pouca vivência na área de atuação gerando um comportamento adverso nos funcionários com mais experiência e idade.

Em relação a comunicação, postura e autocontrole, são pontos bastante importantes que devem ser observados com cuidado no funcionário antes da promoção. Promover os profissionais mais desenvolvidos nas competências chave do cargo pode evitar problemas

futuros. Apesar de alguns se declararem líderes prontos, a maioria tem consciência de que tem muito a melhorar e aprender, porém, a busca por conhecimento é atrelada ao gestor, eles não demonstram independência no sentido de buscar informação de outra forma, como por exemplo através de cursos livres, palestras, tecnologia ou graduação.

Prossegue-se agora a análise da pesquisa feita com os gestores, sobre como eles veem a transição de carreira dos seus subordinados. Para assumir um cargo de gestão é necessário que o colaborador tenha passado pelos cargos de subgerente e gerente ou sub chef e chef de cozinha, ou no caso de contratação externa, tenha experiência em gestão de estabelecimentos gastronômicos. Para essa posição exige-se conhecimentos em: gestão de conflitos, análise de prioridades, gestão de tempo e contabilidade básica. Além de habilidades técnicas nas áreas de marketing, departamento pessoal, financeiro, manutenção predial e de equipamentos e informática para manusear o software utilizado no restaurante. Na Tabela 2 pode-se observar mais informações a respeito da trajetória desses profissionais na empresa.

Os gestores acreditam que a transição se mostra menos traumática quando o subordinado tem o perfil de líder aliado ao conhecimento técnico das funções que ele vai orientar e da vivência de empresa. Como relataram alguns, não é um acontecimento frequente, pois o que se vê na realidade são profissionais que demonstram certa capacidade de liderança, mas carentes de um preparo maior em termos de desenvolvimento de habilidades interpessoais para liderar o grupo com mais tranquilidade.

Tabela 2

Gestor	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo anterior	Cargo Atual	Tempo no cargo	Lidera
1	M	33	Pós Grad.	Gerente	Gestor	1 ano	20
2	F	27	Ens. Médio	Gerente	Gestor	4 anos	40
3	M	31	Ens. Médio	Gerente	Gestor	2 anos	45
4	M	26	Ens. Médio	Gerente	Gestor	1 ano	39
5	F	27	Superior	Chef de Coz.	Gestor	7 anos	30
6	M	23	Superior Inc.	Subgerente	Gerente	2 anos	30
7	F	19	Superior Inc.	Subgerente	Gerente	18 meses	56
8	F	28	Ens. Médio	Gerente	Gestor	4 anos	40

Para os gestores, alguns novos líderes são demasiadamente inseguros no cargo porque não há um suporte formal no preparo desse profissional por parte da empresa, em decorrência disso ocorrem dificuldades relacionadas a aceitação do líder pelo grupo, em delegar as atividades e administrar seu poder, lidar com situações adversas e trabalhar sob pressão e adquirir a postura de líder.

Os gestores relataram que buscam acompanhar de perto o líder em transição, utilizando muitas vezes, como ensinamento, o que vivenciaram na prática quando passaram pela transição. Além disso, procuram escutar, orientar, dar suporte e ensinar como fazer. Nota-se que a maior parte do ensinamento é voltada a gestão de pessoas e relacionada a postura do líder para ser aceito pelo grupo, a comunicação com o grupo e a importância do líder ser exemplo para a equipe na hora de seguir os procedimentos.

5. Considerações finais

Esta pesquisa buscou identificar os principais desafios enfrentados pelos líderes no primeiro ano da transição de carreira. Como fonte de investigação utilizou-se uma empresa do setor gastronômico em franca expansão e crescimento.

Através dos questionamentos é possível observar que a principal dificuldade enfrentada pelos novos líderes em transição é a gestão de pessoas como um todo. Porém

alguns pontos se sobrepõem (dificuldade de aceitação do novo líder pela equipe, em delegar tarefas e em administrar conflitos) e tem sua solução dificultada em razão da convivência intensa dos profissionais, no local de trabalho e na residência. Acrescenta-se a isso, a pouca idade dos novos líderes que, em alguns casos, contribui para a falta de maturidade pessoal e profissional no que tange a resolução de conflitos.

Como sugestão, para tentar diminuir os atritos gerados pelo excesso de convivência, pode-se tentar criar alojamentos separados para a liderança e para os subordinados (desde que seja viável para empresa). É claro que com isso, corre-se o risco de criarem-se tantos outros problemas, mas, ainda assim, este pode ser um recurso viável. Seria interessante também, a área de recursos humanos buscar informação com empresas que trabalham dessa forma e como elas costumam resolver essas questões. Hill (1993) observa que, não existe comportamento correto na administração de pessoas, existe, contudo, maneiras melhores ou piores de lidar com os problemas humanos. A administração de pessoas é um sistema complexo de regras não escritas e de lógica, por vezes pouco compreensível.

Outra forma para tentar solucionar a questão é preparar melhor os novos líderes munindo-os de conhecimento através de treinamentos formais na área de gestão de pessoas usando como foco principal as maiores dificuldades que eles sentem no dia a dia ao lidar com a equipe. Para Linda Hill (1993) o treinamento para a gerência deve ser baseado numa abordagem prática, que conjugue o aprender com as práticas conceituais e experimentais. Esta abordagem é a mais adequada pois exige que a pessoa aplique e tente novas atitudes tendo assim a oportunidade de aos poucos mudar o comportamento para atender o que a nova função exige.

A pesquisa também demonstrou que dos 16 entrevistados somente 6 tem curso superior ou estão cursando uma graduação, o restante tem segundo grau completo. A baixa escolaridade prevalece no setor de forma geral, até mesmo em cargos de grande valor e importância para as empresas. Nesse caso, essa pode ser uma das razões das dificuldades encontradas no gerenciamento de pessoas, pelos líderes em transição. É sabido que o funcionário é o principal responsável pela sua carreira e pelo seu desenvolvimento, contudo, num setor tão carente de profissionalização faz-se necessário um estímulo maior a formação educacional por parte de empresários e gestores.

O método de treinamento utilizado pela empresa para treinar desde as bases operacionais até as lideranças é a *on the job*, ou seja, o funcionário em treinamento acompanha um funcionário com experiência na função e aprende com ele na prática suas tarefas. A identidade de treinamento criada pela organização faz com que os funcionários se sintam responsáveis pela capacitação do novo colega de trabalho o que produz um sentimento de pertencimento e ao mesmo tempo torna os profissionais mais receptivos a aprendizagem.

Essa forma de treinamento tem o seu mérito, pois os novos líderes se desenvolvem com mais eficiência quando tem oportunidade de tomar e implementar decisões difíceis na prática (Hill, 1993). Os responsáveis pelo treinamento dos novos líderes são os gestores diretos, porém nem sempre ele está disposto a realocar tempo e paciência no treinamento dos novos líderes, já que, antes das lições serem dominadas pelos novos gerentes, eles devem passar pelo ciclo de instrução-desempenho-*feedback* repetidamente Charan *et al.* (2009).

Como sugestão, seria interessante que os gestores recebessem uma capacitação sobre como treinar melhor seus subordinados recém promovidos. Hill (1993) sugere que eles deveriam receber um treinamento para estabelecer as expectativas apropriadas para os novos gerentes, providenciar avaliações efetivas e responder adequadamente aos inevitáveis erros que os subordinados em primeira transição cometerão.

Outro desafio que a empresa deve considerar na preparação dos gestores para sua função de desenvolvedor, diz respeito a atualização ou aprimoramento dos conceitos de gestão de pessoas. Para que esses profissionais possam reconhecer os funcionários que detém

as competências chave para assumir um cargo de liderança. Pois, segundo Charan *et al.* (2009) é necessário que o gestor dos líderes seja capaz de identificar uma resistência em termos de valores ao trabalho de gestão, uma reação comum entre os gerentes em transição. É preciso reconhecer também, por exemplo, que o garçom que prefere realizar suas tarefas técnicas a gerenciar outros não pode ser promovido a um cargo de liderança.

Dentre muitas transições de carreira, a primeira designação gerencial é uma das mais revolucionárias e a mais exigente pois envolve uma transformação, uma mudança de identidade e de ponto de vista. É necessário aprender muitas coisas para realizá-la com eficiência, mas importante mesmo é aprender a aprender a partir da experiência.

Referências Bibliográfica

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *Encontro Abrasel pretende fortalecer segmento gastronômico*. Mar. 2015. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3339-24032015-22o-encontro-abrasel-pretende-fortalecer-segmento-gastronomico-do-ce.html>>. Acessado em Maio de 2016.

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *País pode fechar 150 mil restaurantes*. Mai. 2016. Disponível em: <<http://www.sp.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/3048-09052016-pais-pode-fechar-150-mil-restaurantes>> Acessado em Maio de 2016.

Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. *Abrasel promove sabatina com os três principais candidatos ao governo do Paraná*. Set. 2014. Disponível em: <<http://pr.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/1408-abrasel-promove-sabatina-com-os-tres-principais-candidatos-ao-governo-do-parana>>. Acessado em: Maio de 2016.

Charan, Ram; Stephen Drotter; James Noel. *Pipeline de Liderança: O Desenvolvimento de Líderes como Diferencial Competitivo*. São Paulo: Campus, 2009.

Collis, J.; Hussey R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. *Rotatividade e políticas públicas para o mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE, 2014. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/livroRotatividade.pdf>>. Acessado em: Maio de 2016.

Hill, Linda A. *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.

Kouzes, James M. e Posner, Barry Z. *O Desafio da Liderança*. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Labssj, Clave, Etalent. *Primeira Gestão*. Mar 2013. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/wp-content/uploads/2016/01/report-primeira-gestao.pdf>> Acessado em Maio de 2016.

Labssj – Laboratório de Negócios. *A primeira gestão: Os 90 dias do início, as dificuldades da transição, as expectativas. Tudo sobre a aprendizagem de quem é gestor pela primeira vez*. Jul 2012. Disponível em: <<http://afferolab.com.br/blog/revista-laboratorio-1-a-primeira-gestao/>> Acessado em Maio 2016.

Mattar, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

Mintzberg, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Nicholson, N. e M. A. West. *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*, Cambridge, Inglaterra; Cambridge University Press, 1988.

Sindicato dos Trabalhadores no Comércio Hoteleiro, Meios de Hospedagem e Gastronomia de Curitiba e Região. *CCCT*. Disponível em:

<<http://www.sindehoteis.org.br/admin/files/convencoes/a6f8ec0cc53bdcbeaa2f5d81cb84f28b.pdf>>.

Acessado em maio de 2016.

Terzian, F. *Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil*. Jun.2015. Disponível em: <<http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>>. Acessado em Maio de 2016.

Triviños, A.N.S. *Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.