



THIAGO EDYR RIBAS BUMILLER

LIDERANÇA EM TRANSIÇÃO

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Liderança em Transição**, elaborado por Thiago Edyr Ribas Bumiller e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Thiago Edyr Ribas Bumiller, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Liderança em transição é autêntico e original.

Curitiba, 12/01/2017

Thiago Bumiller

Thiago E. R. Bumiller

Dedico, aos executivos que cederam parte de seu tempo e compartilharam o que tem de melhor, o conhecimento e experiência.

RESUMO

Atualmente o mercado de trabalho está se modificando constantemente, já não se ouve mais histórias de pessoas que estão a 10 ou 15 anos realizando a mesma função, na verdade em grande parte dos casos as empresas não querem isto, pois veem que a tendência é o colaborador cair na zona de conforto, podendo causar uma estagnação no processo em um momento que todo o contexto está em mudança. O que se vê é um forte trabalho das empresas para que as pessoas sejam adaptáveis fazendo com que estejam, além de tecnicamente, emocionalmente preparadas. Através deste contexto, notou-se que as transições estão comumente na rotina do líder moderno, e pode-se dizer que seguem alguns padrões que variam de acordo com a experiência, autoconfiança, auto-motivação, empatia e sensibilidade social dos afetado. Utilizando como base estudos já realizados, podendo citar o livro Líderes em transição de Richard Elsner e Bridget Farrands o seguinte trabalho teve como objetivo testar estes padrões através de pesquisas de campo utilizando questionário para identifica-los durante a transição. Para isto foram selecionados 5 líderes que passaram por transições semelhantes, com mudança geográfica e de posição dentro de uma organização, com intuito de mapear quais são os pontos semelhantes e como passaram por esta realidade, os resultados obtidos foram satisfatórios e tem caráter informativo servindo como auxílio para líderes que passem por futuras transições, pois o fato é que se dão bem os líderes que estão preparados para mudança.

Palavras Chave: Transição. Liderança. Mudanças. Organizações.

ABSTRACT

Currently the job market is constantly changing. We do not hear any more stories of people who are 10 or 15 years doing the same function, in fact majority companies do not want this, because they see that the trend is the collaborator Fall into the comfort zone, and may cause stagnation in the process at a time when the whole context is changing. What we see is strong corporate work for people to be adaptable by making them technically and emotionally prepared. Through this context, it has been noted that transitions are commonly in the routine of the modern leader, and we can say that they follow some patterns that vary according to the experience, self-confidence, self-motivation, empathy and social sensitivity of the affected. Based on studies already carried out, mentioning the book Leaders in Transition of Richard Elsner and Bridget Farrands, the following work had as objective to test these standards through field surveys using questionnaire to identify them during the transition. For this, 5 leaders were selected who underwent similar transitions, with geographic and position change within an organization. With purpose to map out the similar points, and how they passed through this reality, the obtained results were satisfactory and have informative character serving as Help for leaders who go through future transitions, the fact is that leaders who are poised for change are more prepared for market.

Key Words: Leader. Transition. Changing. Organization.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – A HIERARQUIA DAS MUDANÇAS	03
FIGURA 2 – CHEGADA, SOBREVIVÊNCIA E SUCESSO	07

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL.....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 JUSTIFICATIVA.....	2
1.5 METODOLOGIA.....	3
2. PRINCIPAIS TEORIAS CORRENTES RELACIONADAS À TRANSIÇÃO.....	5
3.QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR MITOS DE TRANSIÇÃO.....	13
4.IDENTIFICAÇÃO DE PADRÃO COMUM ENTRE OS LÍDERES	22
5.CONCLUSÃO.....	26
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	28
7.REFERÊNCIAS.....	29

1. INTRODUÇÃO

O mundo a nossa volta está cada vez mais desafiador, pode-se dizer que ocorrem mudanças a cada segundo que se passa, isto se deve a concorrência por mercados cada vez mais específicos, fazendo com que os envolvidos estejam constantemente em transição, visando atrair mais seguidores ou permanecer consolidada no mercado.

Existem muitos exemplos de empresas que foram a ruína por serem resistentes à mudança, ou porque não estava preparada para enfrentá-las. Pode-se dizer que se dá bem no mercado organizações que estão preparadas para o novo, ou procuram descobrir o novo, sendo em produtos, processos ou gerenciamento a busca pela melhoria é o grande diferencial neste mercado repleto de oscilações financeiras e política.

Para as pessoas que estão inclusas nas organizações, não é diferente elas também devem estar preparados e serem flexíveis para receber as mudanças, que em maioria das vezes chega com maior impacto na base produtiva.

- 1.1 – Problema

Voltando nossa atenção para a posição do líder, pode-se dizer que ele está em constante prova, pois a rotina não necessariamente é linear, existem muitos entremeios a serem resolvidos, levando em consideração a questão de terem que lidar também com sentimentos e emoções próprias e de seus subordinados que oscilam de acordo com o momento. Tomando como base o que foi citado por Daniel Goleman em seu livro a inteligência emocional, um fator significativo nestes momentos deve-se buscar autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade para ultrapassar os obstáculos sem prejuízos entre os envolvidos.

Pensando neste contexto o líder que está em transição, chegando em um local diferente, com uma responsabilidade de trazer e fazer a mudança em uma equipe ou em um resultado, passa por inúmeros questionamentos e julgamentos de seus pares, colegas e subordinados, tendo que lidar com estes aspectos atrelado a algo novo, novos costumes, pessoas novas onde não conhecem todo o processo e quais *players* deve criar parceria. Com todo este cenário fica a questão, há uma maneira de nos prepararmos para entender como está sendo a transição e qual a melhor postura a ter de acordo com o momento?

- 1.2 Objetivo Geral

Baseado nas experiências realizadas por Bridget Farrands e Richard Elsner, durante aproximadamente 14 meses e com 50 líderes de diversas áreas e segmentos, não há um padrão exato de como o líder deve se comportar, mas há sim alguns mitos a serem quebrados que estão em nosso julgamento, e principalmente no de próprio líder, em um momento que está com um turbilhão de emoções, vontades e medos em relação a seu novo cargo.

O seguinte trabalho tem como objetivo, investigar a transição de função de líderes na empresa X, buscando padrões durante a transição de líderes e como eles estão atingindo o *status quo* (expressão do latim que significa “estado atual”), dentro de uma organização fictícia X.

- 1.3 Objetivos Específicos

- Definir as principais teorias correntes relacionadas à transição;
- Esboçar questionário para identificar mitos de transição;
- Identificar padrões de transição comum entre os líderes;

- 1.4 Justificativa

Segundo Bridget e Richardt, no livro *líderes em transição* (ELSNER, R. E FARRANDS, B. 2013)

“Durante sua vida profissional, um gestor pode esperar passar em média por pelo menos dez mudanças de trabalho, em que as exigências por rápido desempenho nos negócios e liderança eficaz só aumenta a cada nova função.

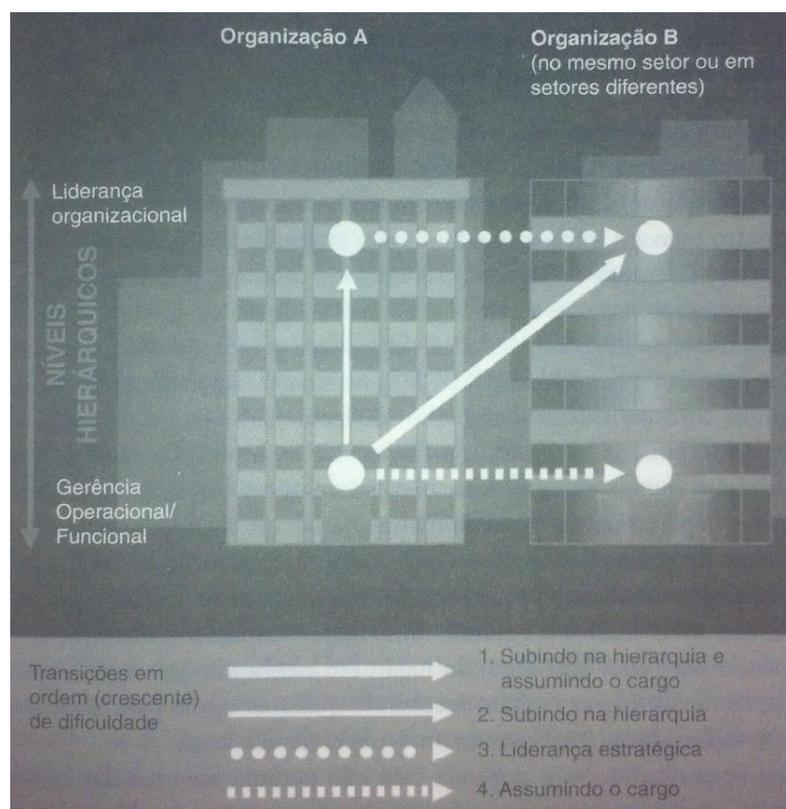
Diante de tais expectativas, mais de 25% dos novos líderes fracassam em seus primeiros 18 meses. O custo dessa alta taxa de fracasso para o gestor individual e para a empresa é elevado, em termos financeiros e em desempenho e ruptura organizacional”

Levando em questão aspectos pessoais e financeiros, justifica-se a realização de tal trabalho.

- 1.5 Metodologia

Para realização da pesquisa, foram selecionados líderes que passaram por transições em contextos semelhantes. Todos tiveram mudança de localidade atrelado ao novo desafio dentro da mesma organização, com movimentações horizontais, no mesmo nível hierárquico, ascendentes e descendentes, como demonstrado na figura 1.

Figura 1: A hierarquia das transições.



Fonte: ELSNER, R. E FARRANDS, B. 2013, p. 05.

A realização da pesquisa foi feita através de um questionário, que está disposto na seção 2, visando buscar padrões e mitos entre os entrevistados. Para isto foram selecionados 5 líderes, 10% do realizado por Bridget e Richardt, que responderam ao questionário, individualmente em forma de entrevista gravada em áudio, transcritas e analisadas. Os líderes entrevistados ocupam os seguintes cargos, dois deles são supervisores, destes um veio de uma transição horizontal do setor de planejamento de manutenção e confiabilidade, outro descendente no setor de engenharia projetos e obras, três gerentes, sendo um com transição ascendente do setor de manutenção e tratamento de efluentes, e outros dois horizontais, um do processo industrial de

empanados e cozidos e outra gerente geral da unidade produtiva. Em todos os casos, para ocuparem estes cargos tiveram que aceitar também o desafio de mudar de localidade e conseqüentemente se distanciar de amigos, familiares e locais onde costumavam frequentar.

A análise foi realizada individualmente e comparada entre os entrevistados, buscando entender o qual o pensamento e como foi a experiência de passar por uma transição sem que isso afetasse o equilíbrio entre os papéis familiares e profissionais.

2. PRINCIPAIS TEORIAS CORRENTES RELACIONADAS À TRANSIÇÃO

Segundo Bridget e Richardt, existem alguns mitos que pairam sobre as transições, que fazem com que os protagonistas se sintam incomodados e criem um pré-conceito do que está acontecendo, podendo trazer prejuízos pelo desconforto gerado, que estão listados abaixo e citados de acordo com o livro:

“- O mito da transparência: Os líderes conseguem descobrir tudo o que precisam saber, o que nem sempre é verdade, por exemplo citado no livro Um líder a quem foi entregue uma operação comercial bem-sucedida após a aposentadoria de um ex-diretor de vendas e, no primeiro ano de liderança, vê as vendas despencarem de forma sem precedentes. Ninguém quer falar que, no último ano do líder anterior, ele procurou antecipar os contratos de vendas para que pudesse se aposentar com glória, deixando o legado de desastrosos resultados no ano seguinte.

- O mito do saber e da certeza: Outro ponto que os líderes devem enfrentar, só será conhecido após nomeação, vendo que o que a realidade não condiz com o declarado durante a contratação, como citado a realidade para líderes recém-chegados é reconhecer que há muitas certezas quando assumem a função, mas que assuntos tabus também fazem parte. Entender o contexto, conseguir ler os sutis sinais de que nem tudo é o que parece e ter a coragem de fazer perguntas incômodas são maneiras de destruir o mito e verificar quais são *realmente* as certezas da função

- O mito do direcionamento rápido: Desde o início os novos líderes precisam ser decisivos sobre a definição do direcionamento.

O mito vem do pressuposto de que um dos papéis mais importantes do novo líder na função é fornecer direcionamento à equipe. Sabe-se ser um aspecto importante: 500 ou 5 mil pessoas sem alinhamento das atividades são um prato cheio para o caos. Mas se você acabou de chegar à função

(e, de modo mais crítico, à organização), como vai saber se o Norte é mais lucrativo que o agregado na direção Oeste?

O que faz muito sentido, de maneira racional, pois uma vez que o líder está chegando ele ainda tem muito o que conhecer, para então tomar decisões e colocar a sua maneira.

- **O mito do homem de ação:** O mito é que a ação e a atividade nos primeiros dias no comando permitam que o líder se sinta competente, o capacitem a colocar o seu selo de autoridade e experiência sobre a situação e tranquilizem os que o rodeiam de haver alguém ciente de suas responsabilidades.

- **Fique com o que já conhece:** A realidade de agir de imediato em uma nova função é que pode tomar várias formas e necessita de diferentes pontos de partida. Os líderes precisam ser capazes de questionar pressupostos pessoais sobre o novo contexto; estar preparados para ser surpreendidos; abandonar a necessidade de imprimir sua marca imediatamente; estar bastante seguros de tomar a ação correta direcionada à questão certa; ampliar a definição de ação para dar vez a comportamentos aparentemente menos ativos, mas igualmente importantes, como observar, investigar e refletir. Tudo isso quando as exigências silenciosas em torno do líder (e dele mesmo) são: chegue, comece e deixe sua marca

- **O mito da independência:** Líderes não precisam de ajuda

Como se chega a dar tanto valor à independência? Por que é tão difícil para um líder livrar da ideia de que é preciso ter cautela para pedir ajuda?

O que está sendo dito é que as exigências sobre uma pessoa que assume uma nova função são extensas (profissional, organizacional e pessoalmente), e que é muito mais difícil sobreviver e florescer a essas demandas sem ajuda apropriada. Apoio pode ter vários sentidos: pode envolver conversar sobre o que está acontecendo como forma de dar

sentido à situação; verificar as ações pretendidas para ver se não falta algo; colocar em palavras sentimentos turbulentos; padronizar experiências novas; fazer pausas para obter nova perspectiva

- **O mito do “amigo do chefe”:** Novos líderes e seus chefes se tornam uma unidade

Isto pode ser levado em consideração, pelo fato da pessoa que está chegando a ter passado por todo um processo seletivo, e se ele está ali é porque o seu superior confia no seu trabalho, e claro que ele é o mais interessado o resultado seja alcançado, isto faz com que o relacionamento se estreite e cause este mito.

- **O mito do líder impermeável:** tudo muda, menos ele

O mito está em toda parte. Trata-se do mito do novo líder heroico e onisciente, que chega num cavalo branco e realiza as mudanças que salvam uma organização da ruína. O mito é sedutor e alimentado por várias histórias de líderes que moveram montanhas e levaram as organizações a redenção.

Este mito é importante porque, conscientemente ou não, guia muitas decisões de recrutamento de novos líderes. O mito segue um modelo praticamente médico: uma organização está doente, desprovida de soluções e à beira da morte. Um novo líder é encontrado por um desesperado conselho de acionistas e recebe poderes extremos. Ele chega, se reúne com a equipe, rapidamente descobre a natureza do problema e decide operar para remover partes do corpo doente. Em seguida, prescreve remédios para acelerar a recuperação. A cirurgia envolve fechamento de fábricas, demissões em grande escala e algumas mágicas financeiras. O remédio é necessariamente amargo.

Na verdade, este mito é um dos mais perigosos da lista, pois leva muitos líderes, na maioria dos casos, a dirigir em linha reta sobre o penhasco. ”

- **O mito dos “sentimentos viris”:** O mito existe em grande parte porque muitos gestores são homens. Os homens tendem a considerar árdua a vida nas organizações e acham que o sucesso na gestão exige tenacidade. Portanto, os bons líderes são duros e viris, mesmo se forem mulheres. Espera-se que controlem suas emoções e que não sejam propensos à sensibilidade ou vulnerabilidade

- **O mito dos 100 dias:** Alguns dizem que começou com Napoleão. Em 1815, o governante exilado fugiu de volta para Paris e governou por 100 dias. Durante a grande depressão, Franklin Delano Roosevelt colocou milhares de pessoas para trabalhar em seus primeiros 100 dias de cargo. Os primeiros 100 dias da presidência de John F Kennedy incluíram o fiasco do impetuoso da Baía dos Porcos. Agora, em seu mais recente e bastante popular livro, *Os primeiros 90 dias* (Porto Alegre: Bookman, 2006), Michael Watkins convida os novos líderes a encerrar sua transição, à exceção de alguns aspectos menores no prazo de 90 dias. Onde isso vai acabar?”

Diante destes itens citados e referenciados pela bibliografia, o líder deve ele estar medindo seu desempenho durante a transição tendo flexibilidade quando as coisas não estiverem indo conforme o esperado, segue figura 2, demonstrando de forma ilustrativa as fases da chegada.

Figura 2: Chegada, sobrevivência, sucesso.



Fonte: ELSNER, R. E FARRANDS, B. 2013, p. 38.

Por outro lado, fica o papel da empresa contratante de acompanhar e prestar suporte durante todo o processo de transição, segue abaixo depoimento de um gerente de RH referente a maneira de uma empresa acompanhar e dar as ferramentas necessárias para um líder no período de transição.

“A minha empresa por muito tempo pecou na transição dos nossos líderes, pois por muitas vezes contratávamos ou transferíamos novos líderes e apenas apresentávamos a área, as pessoas que ele iria liderar e deixávamos seguir o trabalho, onde na verdade o que tem que ser feito, e já fazemos hoje, é algo parecido com a primeira habilitação, onde se começa com aulas teóricas, práticas, um período de teste para então a efetivação propriamente dita, esta analogia nos faz ver que precisamos ter um preparatório para auxiliar o líder em transição de maneira sustentável, prestando os suportes necessários, um exemplo atual é o programa de supervisores trainee, onde eles ficam acompanhando a rotina de um supervisor experiente, que tem o papel de *coach* (expressão em inglês que significa treinador), buscando o contato com o ambiente de trabalho e a

preparação para futuramente assumir um cargo de liderança dentro da empresa”

Baseado neste relato, pode-se perceber que hoje o simples fato de passar por um processo seletivo extenso e custoso para empresa, de nada vale se a empresa não souber medir o ‘termômetro’ da transição, realizando o acompanhamento adequado, sendo empáticos e tomando as ações necessárias para que toda a energia empregada durante o processo não seja desperdiçada e para que o recém promovido ou contratado consiga desempenhar 100% de sua performance.

2.1 - Questionário

Como já citado, o questionário foi desenvolvido de forma a buscar identificar a presença dos mitos de transição nos líderes entrevistados, sendo desenvolvidas de forma estratégica, para comparar quais são as semelhanças e singularidades, segue questionário utilizado em pesquisa.

QUESTIONÁRIO – Transição de líderes e seus impactos – Desenvolvimento Humano de Gestores 1/14 – Fundação Getúlio Vargas.

Aluno: Thiago Bumiller

Resumo: O seguinte questionário foi desenvolvido com intuito de entrevistar líderes que passaram e estão passando por mudanças, em questões profissionais e familiares. O resultado deste tem o objetivo de identificar padrões na transição ocorrida, e comparar com os padrões estabelecidos por estudos disseminados através do livro Líderes em Transição de autoria de Richard Elsner e Bridget Farrands.

Pergunta 1:

Qual foi sua transição, e a quanto tempo está no cargo? O que te levou a aceitar/buscar esta transição?

Pergunta 2:

A transição está diretamente relacionada a uma mudança, seja nas atitudes dos liderados e/ou nos resultados financeiros. Para o líder em transição, na sua opinião, como é ser o provedor da mudança?

Pergunta 3:

“Depois de sentimentos iniciais de empolgação e expectativa pela nomeação, outras emoções menos bem-vindas começam a aparecer: baixa confiança, desorientação, sucesso oscilante na tentativa de controlar a avassaladora nova complexidade, esforço para ter uma boa leitura sobre o contexto do negócio, autoquestionamento sobre sua capacidade e incerteza sobre quem são os principais *players* com os quais precisará construir alianças” (ELSNER, R. E FARRANDS, B. *líderes em transição*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013)

Como foi o equilíbrio entre estas emoções e quais atitudes você julga correta durante estes períodos?

Pergunta 4:

Qual a maior dificuldade que passou/passa durante a transição? Quais as características que um líder deve ter para que tenha uma transição bem-sucedida?

Pergunta 5:

Na sua opinião o que é uma transição de sucesso?

Pergunta 6:

Se você fosse seu líder, qual seria sua atitude, quais conselhos daria durante a transição?

Pergunta 7:

O que gostaria de ouvir de seus liderados sobre a sua transição?

O questionário utilizado teve a intenção de em algum momento, o entrevistado se mostrasse suscetível a algum mito, ou alguma crença que pudessem prejudica-lo diante o desafio. A pergunta 01, buscou inicialmente criar *rapport* (é o método ou técnica empregada para se estabelecer o contato com alguém ou algo), com o entrevistado para melhorar o fluxo de informações e fazer com que a pessoa ficasse a vontade para contar sua experiência, as perguntas 02 e 03 teve como intuito entender o que as pessoas veem como mudança e se tem real noção das situações que terão que enfrentar, seja em questões emocionais ou racionais e por consequentemente buscando a presença de mitos de transição. A pergunta 04, tem como objetivo instigar o entrevistado a pensar nas dificuldades e falar das características para a transição de sucesso para direcionar o raciocínio a pergunta 05 que é justamente a opinião de o que é a transição bem-sucedida.

As perguntas finais, propõem uma mudança de percepção, fazendo com que o entrevistado responda o que espera, baseados nas próprias experiências, dos seus subordinados e gestores, e fazendo com que haja uma conexão entre as perguntas 04, 05, 06 e 07.

2.2 – A Entrevista

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho e duraram de 20 a 25 minutos, a orientação foi para responderem de forma espontânea e sincera, o conteúdo foi gravado e transcrito não de forma integral, apenas as partes chaves onde as perguntas foram respondidas. A todos foi inicialmente explicado os objetivos do trabalho e como o conteúdo seria utilizado. Os nomes dos líderes bem como a empresa foram mantidos em sigilo.

Após a fase de entrevistas, que foi demorado, pois não foi tão simples conseguir uma brecha na agenda pessoas, que geralmente tem falta de tempo e que suas atividades impactam diretamente no processo produtivo, utilizou-se como base os mitos de transição, sem nenhum tipo de preconceito, lembrando que o ideal do trabalho é entender as pessoas como elas são e não como acha-se que devem ser, para isso é necessário, antes de mais nada, buscar compreender no olhar do entrevistado o que ele está sentindo, enxergando ou passando para poder se aprofundar e conseguir obter o máximo de informações possível.

3. QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAR MITOS DE TRANSIÇÃO

As entrevistas transcritas estão demonstradas abaixo, organizadas de 01 a 05, onde as informações que são demonstradas são o cargo que deixou e o cargo que assumiu, seguem entrevistas.

ENTREVISTADO 1:

Cargo Assumido: Gerente Industrializados – Toledo - Paraná

Cargo deixado: Gerente Industrializados – Chapecó – Santa Catarina

Transição horizontal, utilizar como referência perguntas das páginas 5 e 6.

Pergunta 1:

Desafio diferente, como estava na mesma unidade a 17 anos notei a necessidade de buscar algo diferente, procurando um desenvolvimento profissional através deste, e está sendo um grande aprendizado.

Pergunta 2:

Junto com a mudança profissional, vem a mudança interna, ou seja, primeiro tem que querer o novo sabendo que vai encontrar pessoas diferentes, desafios diferentes, equipes diferentes.

Com um frio na barriga e isto faz com que se trabalhe mais, acorde mais cedo e faz com que se procure entender o que as pessoas esperam, para a partir disso tomarmos as melhores decisões.

Pergunta 3:

Primeiro pensar bem e seguir o ditado aprendido “mais importante que a velocidade é a direção que se está indo” as vezes queremos resultados rápidos, talvez o tempo não seja o que esperado, mas o que vale é estarmos na direção correta. Não posso ser ansioso ao ponto de achar que as coisas vão acontecer na velocidade que eu quero, elas vão acontecer no tempo que devem acontecer, penso desta forma para manter o equilíbrio e não deixar que a emoção tome conta da razão.

Pergunta 4:

A maior dificuldade são as raízes que tu deixas, tenho meus compadres e minha esposa tem um círculo de amigos também, que igualmente necessita de tranquilidade e equilíbrio, porém quando isto é pensado em família sempre é decisivo. Quando decidimos vir sabíamos dos obstáculos, mas quando se está feliz não importa onde estamos

Então o obstáculo maior foi este com a família, adaptar a família na mesma rapidez que eu me adapto.

Primeiro estar bem consigo mesmo, e ter um amparo familiar. Para render 100% você deve estar bem familiarmente e alinhado com a empresa.

Pergunta 5:

Quando tu causas o menor impacto possível nos seus liderados, as vezes temos um conceito errado de pensarmos que com a chegada de um novo líder ele irá mudar tudo, desligar as pessoas. E eu acho que a transição mais tranquila é quando mexemos o menos possível na vida das pessoas.

Exemplo de quando cheguei, e meu líder perguntou se eu queria trazer alguém de fora para trabalhar na minha equipe, a minha resposta foi que as pessoas que deveriam vir de fora já estão aqui e agora devemos trabalhar com o que nós temos, uma vez que temos pessoas que estão na fila para serem supervisores e esperando a muito tempo esta oportunidade. Tudo que teremos daqui para a frente serão tirados de nossa unidade, pois temos pessoas preparadas para isto.

Pergunta 6:

Conselho de manter a calma e manter a direção correta, buscar confiança da equipe, ter empatia e aprender a conviver junto. Entender a forma como a unidade trabalha e quais são as pessoas chave para buscar e manter o equilíbrio e a calma.

Pergunta 7:

Escutar o que já escutei das pessoas: “hoje eu estou feliz para vir trabalhar” “hoje eu tenho vontade de dar resultado”. As pessoas vão dar o melhor resultado onde estão felizes. Tivemos exemplo de pessoas que estavam infelizes que foram colocadas em outros locais e hoje estão felizes. Resumindo, o que eu gostaria de ouvir das pessoas é que hoje elas estão mais felizes com o que estão fazendo, isto é um pré-requisito para alcançar o resultado.

ENTREVISTADO 2:

Cargo Assumido: Supervisor de PCM (planejamento e controle de manutenção) – Carambeí – Paraná

Cargo deixado: Supervisor de PCM (planejamento e controle de manutenção) – Toledo – Paraná

Transição horizontal, utilizar como referência perguntas das páginas 5 e 6.

Pergunta 1:

Na verdade, já passei por duas transições, e uma auxiliou e impulsionou a outra. A mudança foi brusca no sentido de ter que me direcionar sozinho, criar novos amigos em lugares onde podia existir algum tipo de preconceito, principalmente por ser uma pessoa recém-formada sem muita experiência ativa. Aceitei e busquei o sucesso, e ainda não sei te dizer o que é o sucesso, se é estar bem colocado em uma empresa ou estar junto de meus familiares. Ainda não consegui juntar o pessoal e o profissional.

Pergunta 2:

Chamaria a mudança de oportunidade, exemplo que vivi onde estou hoje, efetuei várias mudanças e de forma a entender onde cada um pode se desenvolver, então a mudança deve ser passada de forma participativa onde o colaborador entende que aquilo é necessário e trará bons resultados individuais e coletivos.

Pergunta 3:

Sempre há ascendência e a descendência, a tendência da equipe é receber o líder em alto desempenho, para mostrar o valor de cada um, para mostrar um algo a mais, e é natural. Com o passar do tempo essas pessoas acabam voltando ao natural.

Como líder, tive que me moldar para ouvir mais do que falar, para conhecer as particularidades de cada um e respeitar a singularidade, algumas vezes errei, mas parto sempre do princípio que são 100% confiáveis e dou todas as ferramentas necessárias só depois dou um passo atrás e se necessário tomo outras decisões, busco sempre tomar as decisões de maneira

participativa deixando bem claro os limites que temos, acho que flexibilidade é o que mais ajuda neste momento.

Pergunta 4:

Saber ouvir, ser humilde e colocar as pessoas em primeiro lugar, e claro conhecer o local a se assumir, de maneira técnica, para buscar os conhecimentos necessários.

Dificuldade, sem dúvida, foi em gravar o nome e a função de cada um, pois vim de uma equipe pequena e não estava preparado para isto. No início eram filas de pessoas falando de muitos assuntos que eu nem tinha conhecimento, sem saber se eles estavam corretos, mas aos poucos fui conquistando e demonstrando qual é o meu ritmo de trabalho, buscando o equilíbrio entre parceria, liderança e cooperação, depois que isto é entendido pelo grupo.

Pergunta 5:

A mudança é contínua, a transição é constante, podendo ser medida em curto, médio e longo prazo, deixando o legado, elevando o local para outro patamar e levar pessoas juntos, como costumo dizer a eles “se vocês querem me tirar daqui me empurrem para cima que eu levo vocês juntos”.

Pergunta 6:

Mais calma, creio que ansiedade de você estabilizar algo é muito grande, e faz com que fique frustrado e desacreditado, e realmente eu reflito e entendo que sou ansioso. E ouvir nossos clientes.

Pergunta 7:

Ouvir daqui uns 10 anos, que a minha liderança marcou na carreira, que falem que se tornaram melhores depois que passei por aqui.

Mensagem

“Ouvir é o grande trunfo da liderança, mas se colocado em prática”

ENTREVISTADO 3:

Cargo assumido: Supervisor de Engenharia Projetos e Obras – Toledo - Paraná

Cargo deixado: Coordenador de Engenharia - Itajaí – Santa Catarina

Transição descendente, utilizar como referência perguntas das páginas 5 e 6.

Pergunta 1:

Duas transições, uma quando sai de Chapecó, sai de supervisor para coordenador de manutenção, inicialmente fiquei indo e vindo e quando chegou o período de férias levei minha família. O impacto foi grande devido o desafio ser em uma cidade pequena e o trabalho estava difícil, mas aos poucos consegui me colocar e após um ano já estávamos completamente adaptados.

No segundo caso vim de Itajaí, por ter sido desligado da empresa cujo prestava serviço, busquei colocação no mercado e consegui aqui e como já conhecia a empresa aceitei o desafio.

Busquei a transição, pois devida a fusão ocorrida na empresa acabei ficando sem colocação definida e fez com que eu buscasse algo no mercado de trabalho em busca de melhor colocação e desafio.

Pergunta 2:

Primeiro procuro me adaptar as metodologias, valores e processo e após isto procuro efetuar as mudanças que acho necessário, por isto acho necessário este período antes da implantação da mudança.

Pergunta 3:

É um período turbulento, porque há muitos questionamento e auto cobrança pela necessidade de conseguir o resultado esperado, eu fui buscar ajuda psicológica, porque senti que estava bastante ansioso para fazer as coisas acontecerem, talvez na velocidade que não precisava, então por isso busquei ajuda para superar isto. A cobrança não era de meu líder, eu me colocava desafios que eram difíceis de alcançar.

Pergunta 4:

Dificuldades com algumas pessoas mais resistentes a sinergia, isto dificulta um pouco o processo.

A característica é a empatia e flexibilidade dando as ferramentas necessárias para as coisas evoluírem mais rápido.

Pergunta 5:

Na transição não podemos atropelar as coisas, busque a adaptação escalonada de maneira racional, pois com o aprendizado da primeira transição as outras foram mais fáceis e menos impactante.

Pergunta 6:

Não ser tão ansioso e pedir mais ajuda, pois tem muitas pessoas que podem contribuir.

Pergunta 7:

De se colocarem a disposição para ajudar durante a transição, eles entenderem o que ocorrem durante a transição sendo empáticos durante este período.

ENTREVISTADO 4:

Cargo Assumido: Gerente de Manutenção e tratamentos ambientais – Toledo – Paraná

Cargo deixado: Especialista de Manutenção Corporativo – Chapecó – Paraná.

Transição ascendente, utilizar como referência perguntas das páginas 5 e 6.

Pergunta 1:

Sai do corporativo para ir à unidade há 18 meses. Já passei por várias áreas na empresa e senti que precisava um desafio maior, eu via que em alguns casos eu tomaria decisões diferentes, então eu vim buscar minha realização profissional eu achei que podia entregar mais para a empresa, aplicando todo o meu conhecimento e desenvolvendo a equipe, sempre entro preparado, pois sei o tamanho do desafio e quero crescer através deles. Quando entro em algo, vou até o fim. Hoje estou mais maduro para ser gerente.

Pergunta 2:

É um desafio, o maior deles, tentar entender o teu modelo de gestão. Primeiro você vai entender como as pessoas estão trabalhando e se está de acordo com as expectativas. Vai encontrar com pessoas que querem a mudança e outras que não, mas quanto mais pessoas forem fazendo mais consistência ganha e faz com que as pessoas sigam as outras. Para mim a mudança de cultura é a mais difícil.

Pergunta 3:

Neste período surgem muitos questionamentos, será que as pessoas que estão trabalhando comigo são as pessoas certas, será que eu estou agindo de maneira correta como líder, será que eles estão entendendo o recado, será que eles sabem onde queremos chegar. Todos estes pensamentos eles vêm, no meu caso, como a família não veio junto e isto foi positivo, pois tive tempo para me dedicar, até que meu líder me deu um feedback logo no início dizendo que fazia anos que eu estava aqui, é o negócio de vim e se envolver e dar o resultado, pois o maior tempo passo aqui dentro, não tive problemas com adaptação, entrei no ritmo normal, foi automático. O equilíbrio é através de escutar, analisar e concluir.

Pergunta 4:

Minha maior dificuldade foi implantar a nova cultura, sair da cultura onde as pessoas chegava oito da manhã e nem se quer colocava o uniforme, fazer com que as pessoas vissem que a situação estava difícil e reagissem. Então a minha maior dificuldade foi justamente mudar esta cultura. Disparidade entre engenharia e manutenção, um entregava e outro devolvia o problema, viam e não tomavam atitude.

Característica é a flexibilidade e simplicidade, não precisa complicar nada é apenas fazer, com urgência. Exemplo receber as pessoas, sem ter que marcar horário.

Pergunta 5:

Quando você consegue entender que o está na situação atual tem uma oportunidade e você consegue pegar isto e transformar em resultado, e depende muito das pessoas, sempre procuramos buscar pessoas com o perfil nosso.

Pergunta 6:

Diria para colocar a humildade e a simplicidade em evidência, que una a equipe em um propósito só e trabalhar com assertividade e planejamento.

Pergunta 7:

O que gostaria de ouvir é que realmente conseguimos mudar as coisas em todos os aspectos e desenvolvemos as lideranças.

ENTREVISTADA 05:

Cargo assumido: Gerente industrial – Toledo – Paraná

Cargo deixado: Gerente Industrial – Carambeí – Paraná

Transição horizontal, valendo ser citado, neste caso, que a unidade assumida pode ser comparada a 10 processos do local deixado, utilizar como referência perguntas das páginas 5 e 6.

Pergunta 1:

Sempre, o que me leva a mudar é o tamanho do desafio que estou recebendo, tive muitas transições e todas elas foram ligadas a um desafio novo e maior de eu estava habituada. Quando atinjo meus objetivos eu caia numa rotina que faz com que minha energia caia, fazendo com que eu busque novos desafios.

Pergunta 2:

Eu me sinto muito bem, pois você se torna o agente número 1 e direciona a equipe para onde você quer, e as pessoas que estão abaixo olham para você como um exemplo, vejo que este é o meu papel, a questão não é mudar as pessoas e sim fazer com que elas enxerguem o que é importante e tenham o foco no que é correto para aquele momento.

Pergunta 3:

Está correlacionado ao sucesso que você está obtendo, as situação citadas no livro estão corretas, pois trabalhamos em várias atividade e equalização de tudo que não tem o mesmo sucesso, e quando fazemos estes questionamentos a maneira de olhar isto é voltar a ver qual o objetivo principal, eu busco não deixar me perder no meio simplesmente respiro paro revejo as estratégias e se elas são executáveis, dando um passo atrás, pequeno, calibre novamente e me preparo para 2 passos à frente, se o objetivo não foi alcançado é que algum ponto do planejamento foi errado. Outro ponto é não misturar as coisas, trabalhar de maneira individual cada indicador, cuidando para não generalizar o sentimento e tomando uma ação específica para a situação.

Pergunta 4:

Uma das maiores é chegar em um lugar e achar que as pessoas são iguais a você, onde a melhor maneira é se adaptar as pessoas, e isto serve para tudo, se acaso fosse para o oriente médio, eu tenho que me adaptar e não eles se adaptar a mim, então a dificuldade é esta adaptação e fazer com que o time te aceite, e isto deve ser através de percepção, atenção e flexibilidade. Como principal característica é a flexibilidade e poder de absorver e transformar e a mais forte delas é a audição e enxergar além da parede e cuidar com o que acredita. Maleabilidade, e transformar tudo isto em ação.

Pergunta 5:

Muito simples, deixar tudo que eu construí de uma forma sustentável, de onde saí, ficando bem entendido quais são os objetivos e chegar em um local e entender o que tem de bom e continuar lapidando e melhor o que está bom, então a transição é manter o que tem pronto e funciona e o que necessita de melhoria você tomar ação para evoluir

Pergunta 6:

O que eu ouvi de meu chefe, se eu te escolhi para este desafio é porque eu confio no seu trabalho, dizendo o quanto estou tranquilo em relação a isto e mostrando que se ele está assumindo é por meritocracia e para desenvolvimento pessoal, dando todo apoio possível em encorajar ele, mostrando que estarei ao lado errando ou acertando, eu falaria estas palavras.

Pergunta 7:

Normalmente o que espera ouvir da equipe e do seu líder é o reconhecimento, dizendo que confiaram em mim e eu dei conta do recado, dizendo que estão bem com a liderança e que não querem ver nos saímos, mais voltadas ao ego, muito forte reconhecendo que o foco nosso é o mesmo, que pensei em um bem comum deixando até de lado minhas questões pessoais.

4. IDENTIFICAÇÃO DO PADRÃO DE TRANSIÇÃO COMUM ENTRE OS LÍDERES

Durante as entrevistas, um fator que chamou a atenção foi a concordância unânime da citação contida na pergunta 3, alguns até disseram que foi exatamente o tipo de situação que passaram, o que faz refletirmos que, por mais experiente e preparado que esteja, haverá momentos em que questionamentos internos ocorrerão, e junto com isso uma certa insegurança. A partir do momento que entender que isso tudo é parte do processo de transição, ficará mais simples de passar por isso sem muito impacto.

A análise realizada foi baseada na literatura utilizada como referência, mas isto não garante a exclusão de outras percepções, na verdade a interpretação é algo subjetivo, podendo ser analisada de acordo com as experiências e expectativas do indivíduo. Seguem abaixo breve comentário sobre cada entrevistado:

-Entrevistado 01:

Nesta situação, ficou claro a busca que um desafio diferente, uma vez que estava na mesma unidade produtiva a 17 anos buscou nova colocação, para mostrar o seu valor dentro da corporação e para se desenvolver profissional e pessoalmente. Demonstra uma certa tranquilidade em falar do equilíbrio que deve haver entre o emocional e racional, com preocupação com as pessoas envolvidas em todo o processo de mudança.

A família é citada como uma aliada, pois as decisões são tomadas em conjunto, fazendo com que a adaptação tenda a ser mais suave.

Neste caso, temos a desmistificação de, pelo menos, dois mitos citados, o dos 100 dias, ou seja, ele não vê o prazo como fator determinante e sim o direcionamento como foco principal, fazendo com que o mais importante seja o rumo que a equipe está tomando e o mito do líder heroico, pois ele cita que não pode esperar que tudo vai ocorrer no tempo que ele quer, isto pode ser interpretado como uma preparação para aceitar que podem haver erros e que isto é perfeitamente normal. Outro ponto a ser citado é com relação ao equilíbrio, entre família e trabalho, e que para o líder ou colaborador render 100% deve estar bem pessoalmente.

Notou-se no entrevistado 01, uma certa tranquilidade e segurança para realizar a transição, apesar de passar por altos e baixos, demonstra um bom equilíbrio, principalmente por, já saber, ou ter um direcionamento de como deve ser feita a transição.

- Entrevistado 02:

Como no entrevistado 01, a busca foi por novos desafios e a busca pelo sucesso, o que ainda não é muito claro, pois não consegue dizer se o que alcançou até o momento é o sucesso, uma vez que para isto teve que se distanciar de sua família, até cita que ainda não conseguiu equilibrar o pessoal e o profissional.

Neste caso, demonstra uma tranquilidade e prazer em participar ativamente de uma mudança, e vale a pena citar que o entrevistado 2 é o que tem menos tempo de empresa. Um mito que é desmistificado é o do homem em ação quando ele diz que as mudanças devem ser realizadas de forma participativa. Demonstra tranquilidade ao entender que existem altos e baixos, e confirma que a velocidade, mito dos 100 dias, é algo que está presente, quando responde a pergunta 06.

Fazendo referência as respostas das últimas três perguntas, notou-se uma preocupação com o legado que está deixando, e até assumindo que a ansiedade é uma de suas características.

- Entrevistado 03:

No caso do entrevistado 03, o objetivo inicial desta transição foi a busca pela recolocação no mercado atrelado a um novo desafio.

Na pergunta 02, a líder desmistifica o mito do direcionamento rápido quando cita que primeiro chega e procura adaptação ao local e as metodologias para depois atuar e implantar a mudança, ou seja, ele busca conhecer para então atuar. Outro ponto interessante é quando ele diz que a cobrança não vinha de seu líder e sim dele mesmo, dizendo até que se desafiava a alcançar objetivos muito audaciosos e praticamente impossível de alcançar.

Nas repostas das últimas três perguntas o líder se referência ao mito da velocidade citando também a ansiedade pelo resultado rápido e também referente ao mito homem em ação quando fala em buscar mais ajuda.

- Entrevistado 04:

O entrevistado 04, diz que a motivação foi a possibilidade de colocar em prática seu conhecimento e agregar melhores resultados a companhia e ao setor.

Podemos citar o mito do homem em ação, onde é desmistificado quando diz que o maior desafio é entender o modelo de gestão, e como as pessoas estão trabalhando. O entrevistado mostra equilíbrio entre o profissional e emocional, com um forte engajamento pelo trabalho citando que um ponto positivo foi ele ter feito a mudança de cidade sozinho, pois assim seu trabalho poderia ser mais proveitoso e a família não precisaria passar pela fase de adaptação.

O líder demonstra confiança e assertividade em suas respostas, isso pode ser atribuído pelo fato de ter uma experiência e confiança nas decisões que toma e fazendo com que a transição seja tranquila.

- Entrevistada 05:

Neste caso, a entrevistada busca constantemente novos desafios, e o que chama a atenção e a tranquilidade com que trabalha com a transição, devido a experiência diz com suavidade que se algo não está certo é porque o planejamento não está correto.

Como maior desafio diz ser o julgar as pessoas como nós, ou seja, achar que os outros são e pensam igualmente a nós. O mito que pode ser comparado é o do rápido direcionamento, pois cita que deve entender o local onde está chegando, continuar o que está dando certo e mudar o que não está, e de certa forma podemos entender que o há um pouco disto nesta afirmação.

Em geral, notou-se que as transições tendem a serem, semelhantes, no quesito pessoal, olhando o líder como o indivíduo principal, sentimentos, expectativas entre outros. O que faz a diferença é como um trata a transição, pois podemos notar que a pergunta 04 foi respondida de maneira semelhante em todos os casos, que o líder dever ser humilde, flexível, atencioso, empático entre outros sinônimos.

Outro ponto de interesse é o caso das perguntas 05 e 06 onde o olhar do líder é forçado a mudar a percepção, fazendo com que eles exponham suas expectativas com relação aos subordinados e chefia, onde pode-se também notar um certo padrão, claro que quando se fala de pessoas não se pode generalizar e sim entender a singularidade, que neste caso e nesta pesquisa seguiu não o mesmo caminho, mas sim a mesma direção, cada um dissertando a sua maneira e com as suas características e crenças.

5. CONCLUSÕES

Após alguns meses de pesquisas, entrevistas e ansiedade para concluir o projeto, chegou-se a uma conclusão, em relação aos desafios e transformações que uma transição traz para a vida do líder, durante a transição é comum o líder estar, ansioso com os desafios, resultados, expectativas, equipe entre vários outros, mas fica um aprendizado de que a diferença é de como a empresa está realizando o acompanhamento e como ele está consigo mesmo, se consegue passar pelos desafios e equalizar os sentimentos neste momento.

Com relação aos objetivos propostos, pode-se citar que foram alcançados e realmente encontrado relação entre o estudo e a realidade, pois em maioria dos casos, notou-se a presença de algum mito, alguma crença que influenciam ou já influenciaram a carreira profissional dos entrevistados, podendo eles terem vindo do ambiente onde trabalharam, pela própria forma familiar ou exemplos que tiveram durante a vida. Isso tudo nos faz pensar que deve-se estar todos os dias preparados para aprender e se adaptar as situações novas, um fator que se pode notar é a diferença de gerações que vivida dentro das organizações, basicamente se convive em um local onde existem pelo menos três maneiras diferentes de se pensar, o da geração x, y e já entrando do mercado a z, portanto se destaca aquele que entende que não existe o certo, existe o que cada um pensa baseado nas suas crenças e aprendizados, portanto para o líder conseguir que as pessoas atinjam o 100% isto é o básico a saber.

Fazendo um paralelo do estudo com o curso, para o qual o mesmo é oferecido para conclusão, pode-se dizer que neste momento onde o líder está em transição, todo o conteúdo aprendido serve como base para o sucesso e o principal é manter a calma, buscar o equilíbrio emocional para então tomar as melhores decisões.

Ao chegar no epílogo posso citar, também, que passei pela transição, e senti na pele tudo o que foi citado na pesquisa, claro que não posso dizer que na mesma maneira que os entrevistados ou como foi citado na literatura, mas de certa forma me identifiquei com cada um, servindo para mim como uma forma de fortalecimento e preparação para os outros desafio que estão por vir. Fui relocado após aproximadamente 10 meses, devido inúmeros fatores que não há necessidade de serem citados, e ao concluir este trabalho posso dizer que um dos objetivos,

que não estão como propostos foi alcançado, o meu crescimento pessoal e profissional. Hoje tenho a certeza que estou preparado para outros desafios.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Com a conclusão deste trabalho, notou-se a possibilidade de continuar a explorar o assunto e buscar conhecer novos mitos e padrões para continuar a auxiliar os líderes, fazendo com que as transições sejam mais suaves na vida pessoal e profissional dos envolvidos. Outra vertente que pode ser levada em consideração, são os resultados alcançados pelos líderes, podendo fazer um paralelo entre os padrões de transição e as metas batidas durante este período, buscando chegar a um patamar ótimo e tendo a possibilidade de ser gerenciado pela corporação.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ELSNER, R. E FARRANDS, B. *líderes em transição*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Editora Objetiva, 2002.

GOLEMAN, Daniel. *Foco*. Editora Objetiva, 2014.

O'CONNOR, J. *Manual de programação Neurolinguística*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.