

A TRANSIÇÃO DE LÍDER PARA CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL: UM PROCESSO DE PERDAS E GANHOS

Fabiula Meneguete Vides da Silva*
Cristiano José Castro de Almeida Cunha**

RESUMO: O objetivo desse artigo é discutir o processo de transição de líder para contribuidor individual, um tema relevante, no entanto, fracamente discutido. Enquanto o processo de tornar-se líder tem sido extensivamente estudado (HILL, 2003; HOWARD, 2003; KONCZAK, 1994; PEARCE II, 1982; THOMAS, 1999), a transição de líder para contribuidor individual não é explorada. Após assumir uma posição de liderança nas organizações, o profissional pode voltar a exercer as atividades anteriormente realizadas, retornando à posição de contribuidor individual. Dependendo de como é percebida, a transição é considerada uma experiência humana carregada de emoções, desafios, perdas e oportunidades, afetando tanto o desempenho das pessoas, quanto o funcionamento das organizações (NININGER; ARDITTI, 2004).

PALAVRAS-CHAVE: Transição; Líder; Contribuidor Individual.

TRANSITION FROM LEADER TO INDIVIDUAL CONTRIBUTOR: A LOSS AND GAIN PROCESS

ABSTRACT: Current analysis discusses the transition process from leader to contributor. Although it is a relevant theme, it is only scantily investigated. Whereas the process to become a leader has been extensively studied (HILL, 2003; HOWARD, 2003; KONCZAK, 1994; PEARCE II, 1982; THOMAS, 1999), the transition from leader to the individual contributor has not been exploited. After exercising leadership in several organizations professionals may return to their prior activities and become mere contributors. Transition is considered a human experience filled with emotions, challenges, losses and opportunities which affect people's performance and the organizations' work (NININGER; ARDITTI, 2004).

KEY WORDS: Transition; Leader; Individual Contributor.

* Docente e Doutora do Departamento de Administração na Universidade Estadual de Londrina – UEL, Londrina, PR.
E-mail: fabiulamv@yahoo.com.br

** Docente e Doutor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, SC.

INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido, na literatura organizacional, sobre o estado permanente da mudança e a conseqüente instabilidade que esta provoca nas organizações. A competição acirrada e o avanço tecnológico interferem continuamente na dinâmica das organizações, sejam elas privadas, públicas ou pertencentes ao terceiro setor. Buscando satisfazer aos requisitos de competitividade, os atuais gestores modificam sua forma de gerir, reveem as estruturas de cargos e implementam formas participativas no processo de tomada de decisão nas organizações. É a tentativa de tornar a estrutura organizacional mais flexível à dinâmica da mudança constante.

No passado, as pessoas exerciam funções relativamente permanentes nas organizações. A prática da administração, no início do século XX, focava a execução das atividades rotineiras dos operários. As organizações eram caracterizadas por modelos tayloristas e fordistas (ANTUNES, 2000; HARVEY, 2000). O trabalhador deveria obedecer ao gestor e desenvolver apenas as habilidades necessárias ao cumprimento de sua tarefa, em uma única função específica, existindo, dessa forma, uma considerável estabilidade nos cargos.

Homens e mulheres aprendiam uma profissão para toda a sua vida. Havia a possibilidade de emprego garantido, às vezes considerado vitalício, e com praticamente nenhuma mudança no seu conteúdo.

No atual contexto global prevalece uma mobilidade cada vez maior de funcionários para realizar tarefas diferenciadas, devido ao caráter temporário dos empregos. Os funcionários aprendem a enfrentar a temporariedade, ou seja, aprendem a conviver com a flexibilidade, a imprevisibilidade (BRIDGES, 1995; IANNI, 1996; SENNETT, 1999; SOTO, 2005) e a instabilidade (CHANLAT, 1995). O desempenho de atividades prescritas em um manual de cargos cede lugar ao aprendizado contínuo que as transições atuais requerem.

As transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades. Às vezes, elas são ignoradas ou seu impacto é minimizado pelos gerentes. A realidade é que elas afetam o desempenho das pessoas e o funcionamento das organizações (NININGER; ARDITTI, 2004).

A grande parte das pesquisas volta-se para o processo de tornar-se líder (HILL, 2003; HOWARD, 2003; KONCZAK, 1994; PEARCE II, 1982; THOMAS, 1999), no entanto, é rara a discussão sobre o processo de voltar a ser contribuidor individual, apesar da relevância dessa experiência na vida profissional (SILVA; CUNHA, 2012, SILVA, 2011).

Neste contexto, o presente trabalho se propõe a discutir as possíveis perdas e ganhos vivenciados pelos profissionais que, uma vez líderes, voltam a exercer a atividade de contribuidores individuais em organizações.

2 TRANSIÇÃO

De acordo com Nininger e Arditti (2004), as transições que afetam as pessoas enquadram-se em duas categorias. A primeira delas, foco da discussão de artigo, é o das transições no local de trabalho, relacionadas às carreiras profissionais. Esta categoria inclui a entrada no mercado de trabalho, as promoções, as mudanças de funções e, por último, a saída de um emprego remunerado por opção própria ou por força das circunstâncias. A segunda categoria, a das transições pessoais, inclui transições positivas e, também, negativas, tais como, um casamento (férias planejadas), o nascimento ou adoção de um filho (licença maternidade/paternidade), uma doença debilitante (licença médica por motivo de doença), a perda de um parente (licença por motivo de óbito de um familiar).

Qualquer que seja, a transição envolve questões que devem ser tratadas tanto pelas pessoas diretamente afetadas quanto pelas organizações nas quais elas trabalham (SARGENT; SCHLOSSBERG, 1988; NININGER; ARDITTI, 2004; SILVA, 2011). Isto porque as transições são experiências humanas carregadas de emoções, desafios, perdas e oportunidades. Mesmo quando são ignoradas ou seu impacto é minimizado pelos gerentes, elas afetam o desempenho das pessoas e o funcionamento das organizações (NININGER; ARDITTI, 2004).

Segundo Bridges (1986), a teoria da transição foi proposta com o intuito de analisar o reflexo da mudança nos indivíduos. Nesta perspectiva, mudança e transição são duas dinâmicas paralelas, sendo que a mudança é externa ao indivíduo

e a transição interna. Desta forma, mudança organizacional e mudança pessoal estão ligadas, revelando que, sem uma mudança pessoal, através da transição, os esforços da mudança organizacional tendem a fracassar.

2.1 A TRANSIÇÃO ENQUANTO PROCESSO

Muitas pessoas experimentam várias transições na carreira durante suas vidas, um processo cada vez mais comum (SUPER, 1990 apud BROWN, 1997). A primeira transição é de estudante para profissional e a última é a aposentadoria. Quishida (2007) realizou um estudo sobre transição na carreira de indivíduos de meia-idade e definiu estágios de carreira envolvidos na transição, conforme apresentado a seguir:

Quadro 1. O ciclo da transição de carreira

ESTÁGIOS DE CARREIRA ENVOLVIDOS NA TRANSIÇÃO	DESCRIÇÃO
Entrada	Frequentemente acontece a profissionalização. Pode ocorrer via estágio, treinamento na própria função, por meio de um curso de ensino superior em faculdade ou universidade. Inclusive para os indivíduos mais qualificados, esta etapa, geralmente, favorece o estabelecimento profissional.
Avanço	Diz respeito ao desenvolvimento profissional e hierárquico na(s) organização(ões) ou expansão do próprio negócio. Este estágio pode ser caracterizado pelo contínuo avanço ou atingimento de um platô. De acordo com os conceitos e o ambiente de carreira atual, este estágio é tipicamente associado às várias mudanças de empregador.
Reavaliação	Ao invés de se buscar a realização, neste estágio ocorre o repensar sobre o trabalho/papel/carreira. Pode ter origem em forças internas como sentimentos ou necessidades (aborrecimento por falta de desafios, crise pessoal), ou em forças externas (trabalho repetitivo, demissão, obsolescência da profissão). Pode culminar com a decisão de permanecer ou de mudar a direção da carreira, retornando para o estágio Entrada.
Nova entrada precedida por uma ruptura.	Após a tomada da decisão, retorna-se para o estágio Entrada, visando o reestabelecimento profissional.

Fonte: Adaptado de Quishida (2007).

Quishida (2007) apresenta estágios cíclicos que vão da entrada a uma nova entrada, visando o restabelecimento profissional. O ciclo de transição da carreira apresentado por Quishida leva em consideração a transição ascendente na carreira. Isto fica claro no estágio avanço, no qual há uma ascensão do profissional na hierarquia da organização ou expansão do próprio negócio. No entanto, o estágio de retorno ou descenso na hierarquia, que também é um tipo de transição, não é destacado, ou quando o é, apresenta-se fracamente desenvolvido pela literatura (SILVA, 2011).

Bridges (1995) também traz uma perspectiva de transição através de estágios cíclicos. Para o autor, a transição é como um processo que ocorre em três fases: término, zona neutra e novo começo. O “término” está relacionado à fase em que se finaliza, ou até mesmo se abandona uma antiga situação de trabalho. Já o período em que o indivíduo não se identifica com a realidade antiga, e nem mesmo se ajusta à nova, intitula-se “zona neutra”. O “novo começo” é a fase em que o indivíduo vivencia uma nova situação de trabalho. Apesar de a sequência apresentada ser a mais usual, o autor frisa que essas fases podem ocorrer de maneira simultânea.

Bridges (1995) focou-se no estudo de transição para o nível de gerenciamento das organizações. Seu trabalho demonstra a natureza da transição na carreira e o escopo das consequências na vida dos executivos.

O quadro elaborado por Quishida (2007) apresenta estágios da transição de carreira, mas não traz os aspectos subjetivos que necessitam ser considerados. Para tentar eliminar a lacuna quanto aos aspectos subjetivos, O'Connor e Wolfe (1987) apresentaram uma sequência de fases pelas quais o indivíduo passa na transição de carreira, conforme o quadro 2.

Quadro 2. A sequência da transição

(continua)

FASES DA TRANSIÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA FASE
Pré-transição	A vida se encontra relativamente estruturada com papéis e relacionamentos pré-estabelecidos. Não existem fortes pressões externas ou internas e não há evidência de engajamento com a mudança.
Descontentamento crescente	A expressão do descontentamento com o estado atual é uma fonte de energia para a mudança e crescimento em novas direções. Há um desejo de mudar, embora não se saiba exatamente como, além de não haver uma visão realista das consequências.

(conclusão)

Crise	Consiste no ápice do processo de transição em termos de incerteza e turbulência. A crise pode ter diversas fontes e depende tanto do indivíduo quanto da situação. A estrutura que se apresentava no início da transição se esvai e o indivíduo passa a se concentrar em suas crenças, valores centrais e autoconceito.
Redirecionamento	Evidência de tentativas e idéias visando novas oportunidades. Esta fase demanda abertura para a experimentação e escolha.
Reestabelecimento	Comprometimento com uma nova estrutura livra o indivíduo das incertezas de fases anteriores. A reestabilização consiste numa questão existencial que envolve a expressão de identidade e propósito particulares.

Fonte: Adaptado de O'Connor e Wolfe (1987).

Para uma melhor compreensão do processo de transição é necessário analisar tanto os estágios de carreira apresentados por Quishida (2007) quanto os aspectos subjetivos elencados por O'Connor e Wolfe (1987), na medida em que este processo envolve tanto aspectos objetivos quanto subjetivos (LOUIS, 1980).

O'Connor e Wolfe (1987) acrescentam que na pré-transição foi constatado que o indivíduo apresenta dependência e falta de energia acompanhada de emoções negativas, que se manifestam de forma tênue. No descontentamento crescente, as emoções negativas se tornam mais intensas e constantes. A fase crise se caracteriza pelo estado de choque, raiva, ansiedade, sentimento de perda, desespero, depressão, confusão, aborrecimento e alienação. Na fase redirecionamento, o despertar das emoções negativas diminui consideravelmente e o indivíduo se sente melhor. Na reestabilização o indivíduo apresenta disposição e otimismo em relação ao seu futuro.

Outra autora que discute o processo de transição é Schlossberg (1981). Com base nos seus estudos, elencou múltiplos aspectos que facilitam ou dificultam o processo. Esses aspectos foram agregados em um modelo analítico de adaptação à transição que considera as características individuais e as de ocorrências externas. O modelo é baseado em pressupostos de teorias do curso de vida e em vários outros modelos de transição e postula três conjuntos de fatores que influenciam a adaptação à transição: as características da transição, as características dos ambientes de pré e de pós-transição e as características do indivíduo (SCHLOSSBERG, 1981).

Schlossberg (1981) entende que não é a transição em si que é importante, mas o como esta transição se ajusta ao momento, à situação e ao estilo de cada pessoa em sua superação. Embora cada fator ou variável seja descrito como unidade independente, dinamicamente interagem entre si, resultando na adaptação ou não adaptação. A adaptação decorre do equilíbrio entre recursos e déficits. Quando os recursos excedem os déficits, a adaptação é facilitada, mas, quando os déficits excedem os recursos, a adaptação se torna mais difícil. Dependendo da transição e do grupo em observação, diferentes variáveis podem apresentar níveis de importância distintos.

Scholossberg (1981) inova e, ao estudar este processo, leva em consideração - além das próprias características da transição - as características dos ambientes de pré e de pós-transição e as características do indivíduo. A autora trata a mudança de maneira abrangente incluindo perdas e ganhos no *status* e papéis sociais, profissionais e pessoais em que as emoções permeiam, facilitando, bloqueando ou, conjuntamente, interferindo na ação da pessoa. Contudo, isto não é linear, depende da fonte interna do indivíduo e/ou externa.

2.2 A TRANSIÇÃO DE FORMA PLANEJADA E NÃO PLANEJADA

Alguns autores, ao se referirem à transição de carreira, relatam que esta pode ocorrer de forma planejada ou não planejada pelo indivíduo. Transição planejada é aquela que se inicia pela escolha do próprio indivíduo que será afetado. Ocorre quando a ocupação da pessoa não resulta em satisfação ou devido a conflitos entre trabalho e outros papéis da vida. Mudanças na carreira não são somente causadas por mudanças organizacionais, mas por mudanças de valores individuais ou mudanças nas prioridades pessoais (CONNER, 1992; DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006; KINICKI; PRUSSIA; McKEE-RYAN, 2000; MILES, 2002).

Já a transição não planejada não sofre influência direta do indivíduo que passa por este processo. Pode ocorrer devido a uma dramática mudança na saúde da pessoa, mudanças no *status* pessoal, tais como, divórcio ou mudanças na política da organização que resultem em reestruturação e, conseqüentemente, transferência ou até mesmo perda do emprego (SUPER, 1990 apud BROWN, 1997).

Transição não planejada, assim como a transição planejada, requer a adoção de novos papéis, ou a reestruturação dos existentes. Conselheiros de carreira são frequentemente chamados para ajudar em ambos os tipos de transição (SUPER, 1990 apud BROWN, 1997).

A literatura explora quatro áreas relacionadas à experiência de executivos na transição não planejada de suas carreiras (MILES, 2002). A primeira tenta compreender o comportamento das pessoas que passam por mudanças inevitáveis. A segunda aborda a necessidade contínua das organizações darem atenção aos empregados no final da carreira ou em mudança de cargos. A terceira área estuda as atitudes e comportamentos associados com o sucesso na transição, sugerindo - depois deste processo terminado - uma maneira de aprender a lidar com a mudança não planejada. Finalmente, a literatura também aborda o impacto emocional e psicológico da transição não planejada e discute os resultados positivos e negativos da crise de perda de emprego.

2.3 TIPOS DE TRANSIÇÃO E SUAS CONSEQUÊNCIAS

A literatura resgatada ressalta cinco tipos de transição. O primeiro está relacionado ao processo de aposentadoria de executivos (DE VRIES, 1988), o segundo à perda de emprego (KINICKI; PRUSSIA; MCKEE-RYAN, 2000; LATAACK; KINICKI; PRUSSIA, 1995; ZIKIC; RICHARDSON, 2007), o terceiro aborda a transição de gerente de uma organização para uma atividade autônoma (DUBERLEY; MALLON; COHEN, 2006), o quarto tipo é a transição de contribuidor individual para líder (HILL, 2003; HOWARD, 2003; KONCZAK, 1994; PEARCE II, 1982; THOMAS, 1999;) e o quinto tipo destaca a transição de líder para contribuidor individual (SILVA, 2011; SILVA; CUNHA 2012).

O primeiro tipo de transição está relacionado ao processo de aposentadoria de executivos, onde De Vries (1988) destaca que alguns executivos despendem tempo planejando sua aposentadoria e sentem prazer em treinar e desenvolver a próxima geração de gerentes, mas outros passam por momentos muito difíceis quando lidam com sua sucessão e aposentadoria.

O segundo tipo de transição relaciona-se à perda de emprego. Os estudos de Feldman e Leana (2000), Mckee-Ryan et al. (2005) e Zikic e Richardson (2007)

salientam que grande parte da literatura que foca a temática carreira ressalta o lado negativo da perda do emprego. Os resultados destas pesquisas que trabalham a questão da perda do emprego e o seu reflexo negativo no indivíduo informam que estas experiências podem provocar elevados níveis de depressão (HAMILTON et al., 1993; WANBERG, 1995), diminuição da autoestima (WINEFIELD et al., 1991) e perda de poder aquisitivo (BRIEF et al., 1995).

Em contra partida, existem estudos que propõem que a perda do emprego pode trazer oportunidade de crescimento na carreira, redirecionamento e a perspectiva de se considerar alternativas para a carreira. (FLUM; BLUSTEIN, 2000; LATAACK; DOZIER, 1986; MALLON; DUBERLY, 2000; ZIKIC; RICHARDSON, 2007).

Zikic e Richardson (2007) examinaram como os gerentes criaram sentido para as suas experiências, focando-se, especialmente, nos acontecimentos relacionados às carreiras. Os temas que mais emergiram das entrevistas estão relacionados à “autorreflexão” e “novos projetos”.

Ao tratarmos da temática perda do emprego, a expressão “*hardships*” merece destaque. Este termo vem sendo utilizado e discutido pelos pesquisadores do *Center for Creative Leadership* (CCL). Podemos entender *hardships* como experiências difíceis, problemas vividos pelos executivos ou dificuldades enfrentadas. Os resultados das pesquisas desenvolvidas pelo CCL apontam que estes problemas vividos estão diretamente relacionados ao desenvolvimento do líder. Os executivos pesquisados destacam que estas experiências, mais do que qualquer outra experiência, são elementos chave para o desenvolvimento da pessoa (MOXLEY; PULLEY, 2004; McCALL JR.; LOMBARDO; MORRISON, 1998).

Uma pesquisa realizada na década de 1990 ressalta que 34% dos executivos referiram-se ao *hardship* como uma experiência muito significativa ao aprendizado. Pulley e Gurvis (2004) ressaltam que a forma como o executivo se relaciona com uma experiência difícil o fará aprender.

McCall Jr., Lombardo e Morrison (1988) apresentam em seu trabalho cinco tipos de experiências difíceis, a saber: trauma pessoal envolvendo a saúde do executivo ou o bem-estar da sua família; obstáculo na carreira envolvendo demissões ou perda de promoções; mudança de trabalho, onde alguns executivos arriscam suas carreiras; erros nos negócios, quando maus julgamentos e decisões ruins levam

a falhas e desempenho problemático de subordinados.

No geral, o estudo demonstra que os tempos difíceis têm valor no sentido de contribuírem com o processo de aprendizagem dos executivos. O fato de o executivo ser demitido ou perder uma promoção proporciona um aprendizado quanto aos seus limites pessoais e quanto às políticas organizacionais, além de ensinar a lidar com as estratégias da empresa. O momento de mudança proporciona ao executivo assumir o controle de sua própria carreira (McCALL JR.; LOMBARDO; MORRISON, 1988).

O terceiro tipo de transição é discutido por Duberley, Mallon e Cohen (2006) que resgatam a transição de gerente de uma organização para uma atividade autônoma. Eles compreendem a transição como um ponto marcante na história da carreira de um profissional que afeta não somente o seu dia-a-dia de trabalho, mas todas as outras relações sociais estabelecidas, provocando mudanças na autoconsciência do trabalhador.

O quarto tipo é a transição de contribuidor individual para líder. Os estudos que focam a transição de contribuidor individual para líder (HILL, 2003; HOWARD, 2003; KONCZAK, 1994; PEARCE II, 1982; THOMAS, 1999), relatam os primeiros meses num cargo de gerência, bem como as transformações vividas nesse processo.

Os gerentes estudados por Hill (2003, p. 134) vivenciaram muitas situações às quais tiveram que se adaptar, demandando mudanças: “[...] mudança na maneira de se apresentarem, mudança no tratamento com outras pessoas, mudança em relação aos novos conjuntos de pessoas com as quais iriam interagir”.

Os novos gerentes do estudo de Hill estavam impregnados pela experiência como contribuidores individuais. Eles conheciam as tarefas a serem realizadas e cujo desempenho dependeria principalmente deles. Como gerentes, o seu desempenho passa a depender dos outros.

O quinto tipo de transição, de líder para contribuidor individual, é praticamente inexplorado na literatura acadêmica, embora seja um tipo de transição frequente em diversos tipos de instituições, principalmente nas públicas e nas instituições de ensino superior. Nas instituições públicas, um trabalhador pode ascender na hierarquia e permanecer em um cargo de liderança durante um mandato governamental e, após o término deste, voltar a exercer suas funções

anteriores de contribuidor individual, por exemplo. Na universidade é fortemente presente o aspecto da temporalidade do exercício do cargo de gerência. O docente assume a reitoria, pró-reitoria, chefia de departamento ou coordenação de curso por prazo limitado. Após essa experiência, pode retornar à sua função original, o que, na maioria das vezes, significa voltar a executar atividades típicas de contribuidor individual.

Silva (2011), por meio de uma pesquisa fenomenológica, investigou a experiência de professores que deixaram os cargos de reitores e pró-reitores universitários. Ao deixar o cargo de gestão universitária, os professores sentem-se aliviados por não mais viverem a fragmentação e a brevidade das tarefas típicas dos líderes. Como professores, conseguem gerenciar seu tempo e planejar suas atividades docentes, algo que não lhes era possível enquanto reitores e pró-reitores. Ao mesmo tempo em que os ex-gestores sentiram facilidades no retorno à sala de aula, imersos nessa nova realidade, suas vozes e expressões retrataram suas dificuldades de adaptação. A dificuldade no relacionamento pessoal entre professores e alunos e a falta de interesse dos alunos permearam a transição dos ex-gestores à sala de aula. O apoio oferecido pela família, nesse processo, foi essencial. Com satisfação, os professores relataram que voltaram a dedicar tempo para a pesquisa, o que não tinha sido possível no período em que estavam respondendo pela gestão universitária. Embora não fossem mais responsáveis pelo processo de gestão, muitos colegas ainda os viam como gestores, possuidores de poder. O processo de transição vivido possibilitou-lhes aprendizagem e mudanças nos seus comportamentos.

3 CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO DO LÍDER E DO CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

As características do trabalho gerencial no entender de Mintzberg (1973) e Tonelli e Alcadipani (2003) diferem significativamente do que se exige de outros trabalhadores definidos neste artigo por contribuidores individuais.

Um crescente número de pesquisadores busca identificar o conteúdo e as características comuns do trabalho executado pelos gerentes, preocupando-se em indicar a variabilidade e diversidade do conteúdo dos cargos gerenciais (COVEY,

1996; HALES, 1986; KOTTER, 1982, 1999; MINTZBERG, 1975, 1990; STEWART, 1982).

Embora a literatura aborde de maneira diferenciada os termos *líder*, *gerente*, *chefe* e *executivo*, neste artigo serão usados sem distinção para indicar a pessoa que ocupa uma posição na qual se espera que desempenhe o papel do líder (VECCHIO, 2008; YUKL, 1998).

Para compreender o trabalho dos gerentes, Kotter (1999), com base em estudos empíricos, acrescenta que a ação deste profissional baseia-se em três premissas: a) no estabelecimento de uma agenda, b) na construção de redes de relacionamentos e c) na implementação das agendas.

As *agendas* são construídas por “metas e planos que se aplicam às responsabilidades de longo, médio e curto prazo. As agendas, normalmente, aplicam-se a uma ampla faixa de questões financeiras, produto/mercado e organizacionais. Elas incluem itens vagos e específicos” (KOTTER, 1982, p. 160).

Além disso, o autor salienta a importância de reconhecer as constantes incertezas e dilemas relacionados às atividades do gerente, caracterizadas como grandes desafios. Estes desafios são: diversidade e quantidade exponencial de informações e dependência de um número significativo de pessoas. As agendas possuem, por exemplo, planos e estratégia que não estão nos planos estratégicos escritos, caracterizando um instrumento baseado em discussões e reuniões informais no dia-a-dia.

A *construção da rede de relacionamentos* para a colaboração é outro aspecto importante do trabalho dos gerentes. Cada relação de uma rede possui características singulares, sendo formada por pessoas que possuem histórias únicas. Depois de ter formado suas agendas de trabalho e redes de relacionamento, os gerentes passam a focar-se na *implementação destas agendas*. Tentar implementar as agendas significa tentar cumprir as metas e responsabilidades do gerente no que diz respeito tanto a questões financeiras, quanto ao produto, mercado e questões organizacionais. Para a implementação das agendas, os gerentes utilizam-se constantemente da sua rede de contatos e de informações obtidas (KOTTER, 1999).

Em seus estudos sobre o trabalho dos executivos, Mintzberg (1975) ressalta que esses profissionais desempenham um conjunto de papéis, adotando comportamentos que dizem respeito à autoridade formal e *status*, ou seja, a um

determinado cargo na organização. Ele entende o executivo como uma pessoa responsável por uma organização ou uma de suas subunidades. São exemplos de executivos os chefes de seção, presidentes e bispos que são pessoas que possuem uma autoridade formal sobre uma unidade.

Com responsabilidades, na maioria das vezes distintas aos dos gerentes, temos o contribuidor individual. O contribuidor individual é um especialista, um produtor ou um profissional. Sua principal responsabilidade é “realizar tarefas técnicas específicas; sua colaboração para com a organização [...] é individual, dependendo acima de tudo de sua competência, experiência e energia” (HILL, 2003, p.3). São funcionários que executam seu trabalho e não possuem responsabilidade de supervisionar o trabalho de outras pessoas (ROBBINS; DECENZO, 2004). Contribuidor e colaborador individual (HILL, 2003) são termos intercambiáveis na literatura pesquisada.

Hill (2003), a fim de compreender o processo de aprendizagem de indivíduos que viveram a transição de contribuidor individual para gerente, acompanhou o primeiro ano de 19 novos gerentes.

A pesquisadora descreve que a transição de contribuidor individual para gerente é impregnada de sofrimento, sobretudo devido à rotina estafante e dos diversos desafios enfrentados tanto do ponto de vista profissional, como do pessoal. “[...] a odisséia de colaborador individual para gerente é, muitas vezes, difícil, cheia de histórias de horror sobre carreiras promissoras que murcharam no percurso” (HILL, 2003, p. 2).

Os novos gerentes do estudo de Hill (2003) estavam impregnados pela experiência como contribuidores individuais, onde conheciam as tarefas a serem realizadas e cujo desempenho dependia, principalmente, deles. Como gerentes, o seu desempenho passa a depender dos outros.

Para Hill (2003), tornar-se gerente é um processo evolutivo em que os novos gerentes abandonam atitudes e hábitos e experimentam novas maneiras de pensar e de ser. Nesse processo acontece uma transformação profunda e complexa. Como contribuidor individual o profissional é responsável por suas atividades, realiza tarefas específicas e programadas. Como gerente exerce influência sobre as atividades de outras pessoas, possui uma agenda imprevisível e dependente de

necessidades alheias.

Os gerentes estudados por Hill (2003, p. 134) vivenciaram muitas situações às quais tiveram que se adaptar e esta transformação necessitou de muitas mudanças: “[...] mudança na maneira de se apresentarem, mudança no tratamento com outras pessoas, mudança em relação aos novos conjuntos de pessoas com as quais iriam interagir”.

Por meio da nova experiência prática do trabalho, os novos gerentes do estudo de Hill (2003) começaram a compreender e aceitar suas novas responsabilidades e atividades desenvolvendo teorias pessoais de gerenciamento, bem como aprenderam a lidar com os mais diversos desafios da atividade gerencial.

4 A TRANSIÇÃO DE LÍDER PARA CONTRIBUIDOR INDIVIDUAL

A transição de líder para contribuidor individual significa deixar de ter responsabilidades de influência dos trabalhos dos demais integrantes do grupo a fim de que objetivos sejam atingidos, para possuir responsabilidades, *a priori*, sobre o seu próprio trabalho. Podemos observar que este tipo de transição é mais frequente, sobretudo nas instituições públicas e instituições do ensino superior, como já citado anteriormente.

Por ser uma temática pouco discutida, ainda, são desconhecidos e imprevisíveis os comportamentos dos gerentes que voltam a ser contribuidores individuais.

Acompanhando a concepção de Bridges (1995), podemos compreender que três possíveis estágios fazem parte deste específico processo de transição: término, zona neutra e novo começo. O *término* está relacionado à fase em que se finaliza ou até mesmo se abandona uma antiga situação de trabalho. Nesse estágio, o antigo gerente deixa de possuir a responsabilidade sobre o trabalho dos demais e passa a focar, por exemplo, o seu desempenho. Após o estágio do *término* o indivíduo pode viver o estágio seguinte caracterizado como *zona neutra*, fase esta em que o indivíduo não se identifica com a realidade antiga e nem se ajusta à nova. Neste estágio o indivíduo ora pode agir como contribuidor individual, ora como gerente, ou seja, ainda não assumiu o seu novo papel de contribuidor individual e nem

conseguiu deixar para trás o seu papel de gerente. O terceiro estágio, denominado *novo começo* é a fase em que o indivíduo vivencia uma nova situação de trabalho, enfim o ex-gerente assume a sua posição de contribuidor individual, passando a incorporar este novo papel e deixando de assumir a responsabilidade sob o trabalho dos demais.

Dentre as crenças importantes para a vivência do processo de transição de líder para contribuidor individual, a de autoeficácia merece destaque. Este conceito é evidente na teoria social cognitiva de Bandura (2008) e refere-se ao julgamento das pessoas sobre suas capacidades para organizar e executar cursos de ação necessários para alcançar certos tipos de desempenho, ou seja, são percepções que os indivíduos têm sobre suas próprias capacidades que constituem as bases para o bem estar e as realizações profissionais.

Para Bandura (1992), pessoas com baixos escores de autoeficácia podem desenvolver comportamentos de evitação devido às expectativas negativas sobre seu futuro desempenho na nova atribuição. Por outro lado, sujeitos que acreditam em seu sucesso profissional tendem a assumir uma postura mais ativa no que diz respeito ao direcionamento de suas carreiras.

Deste modo, gerentes com crenças de autoeficácia positivas podem comprometer-se de maneira mais ativa com seu futuro profissional, através de comportamentos exploratórios. Estes comportamentos podem ser desenvolvidos ainda durante sua liderança, caso a sua transição para contribuidor individual seja um evento planejado ou, até mesmo, não planejado. Estes comportamentos expressam ações presentes na preparação individual para melhor adaptação a nova função; neste caso, buscar informações sobre as características do novo grupo de trabalho e tentar conhecer as atividades que serão desempenhadas, seja interessante a fim de orientar ações futuras. Super (1990 apud BROWN, 1997) acredita que o comportamento exploratório é constante na vida das pessoas e tende a aumentar em períodos que antecedem e seguem etapas de mudança.

Schlossberg (1981), em seu estudo sobre transição, também parte dessa perspectiva da transição como um processo de perdas ou ganhos, que depende de como o sujeito se organiza internamente e visualiza esse processo. Além disso, o fato de o indivíduo gostar ou não de exercer sua atual função tende a influenciar a forma

como vivenciará o processo de transição. Dessa forma, a transição se configura como um processo não linear, dependente das características dos ambientes de pré e de pós-transição e das próprias características do indivíduo.

Sobre as possíveis perdas ou ganhos do processo de transição de líderes para contribuidores individuais, é possível destacar, primeiramente, os seguintes ganhos:

- Relações com a família: percebe-se que, talvez pelo fato de ser complexo o estabelecimento do equilíbrio entre a prática gerencial e as relações de família (SILVA, 2011; SILVA, 2005; SMYRNIOS et al., 2003), a qualidade da vivência dessa relação é maior para o contribuidor individual do que para o gerente.
- Gestão do tempo: a gestão do tempo, para a prática gerencial, também não se apresenta como uma tarefa simplista, já que a dinâmica do trabalho gerencial é marcada pela imprevisibilidade e inconstância (SILVA, 2011; SILVA, 2005; SKITMORE; AHMAD, 2003), ao passo que o contribuidor individual tem maior controle sobre a gestão de seu tempo, devido ao trabalho mais rotineiro e menos fragmentado.
- Representação da organização: a tendência é que o gerente represente mais a organização em eventos sociais do que o contribuidor individual. O ex-gerente pode sentir-se aliviado pelo fato de, como contribuidor individual, não possuir essa responsabilidade.
- Responsabilidade pelas atividades do grupo: o ex-gerente passa a focar mais em sua atividade como agente individual e não possui mais a responsabilidade sobre as atividades dos integrantes do grupo, o que pode significar um grande alívio, já que não precisa mais orquestrar todo um grupo de trabalho.
- Hardship: a transição de líder para contribuidor individual também pode se configurar como um hardship. Dependendo de como o executivo se relaciona com essa experiência, esse processo pode se apresentar como uma experiência muito significativa ao aprendizado e, por este prisma, pode se configurar como um momento de ganhos para o profissional (McCALL JR.; LOMBARDO; MORRISON, 1998; MOXLEY; PULLEY, 2004).
- Agenda: o controle sobre o planejamento das atividades do contribuidor

individual tende a ser maior se comparado com as atividades do gerente. Enquanto gerente, o indivíduo provavelmente não consegue exercer controle sobre suas prioridades no ambiente de trabalho, já que suas atividades são caracterizadas pela brevidade e fragmentação (HILL, 2003; KOTTER, 1982; 1990; MINTZBERG, 1975; SILVA, 2011).

Quanto às possíveis perdas, ressaltamos:

- Perda de poder: o ex-gerente perde espaço, influência, status, o prestígio anexado à posição de gerente. O status social é condicionado à posição social adquirida no ambiente organizacional e na sociedade (SILVA, 2011).
- Perdas dos desafios: o ex-gerente passa a ter uma rotina com menos desafios, já que o trabalho do contribuidor individual tende a ser mais previsível e com rotinas pré-estabelecidas (HILL, 2003).
- Representação da organização: o ex-gerente deixa de representar a organização a partir do momento em que perde o status do cargo. Para aqueles que se sentiam orgulhosos de exercer tal ofício, voltar a ser contribuidor individual pode se configurar como uma perda.
- Poder de decisão: o ex-gerente perde o poder principal pelo processo de tomada de decisão; agora não é ele que determinará diretamente o rumo do seu setor ou organização. Enquanto contribuidor individual, o indivíduo pode contribuir no processo de decisão, mas a tendência é que não detenha totalmente o poder decisório (SILVA, 2011).
- Diminuição do salário e benefícios: geralmente o ex-gerente, ao voltar a ser contribuidor individual, perde alguns benefícios concedidos unicamente aos gestores. Isso tende a comprometer a renda familiar, principalmente em se tratando de uma transição não planejada.

A forma como o indivíduo irá reagir ao processo de transição, visualizando, mais ou menos, aspectos negativos ou positivos, depende, também, se esta transição aconteceu de maneira planejada ou não. A transição de gerente para contribuidor individual tende a ser menos traumática quando o próprio indivíduo a escolhe, ou

seja, quando este processo se dá de maneira planejada, resultante, por exemplo, de alguma insatisfação ou conflitos entre o trabalho e outros papéis da vida. No entanto, a transição não planejada não sofre influência direta do indivíduo que passa por este processo e pode ocorrer devido a mudanças na política da organização, por exemplo. Neste último caso, as atitudes e os comportamentos do indivíduo tendem a ser mais negativos, dificultando o processo de transição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição é um processo que pode ser desencadeado por fatores internos e externos ao sujeito ou até mesmo por esta mescla de fatores. Os fatores internos dizem respeito a necessidades e desejos pessoais de viver novas experiências ou de se livrar de modos antigos de dirigir a própria vida. Os fatores externos podem estar relacionados a uma necessidade da organização, no cumprimento de seus regulamentos ou por necessidade de alteração de seu *status*.

Estudos que enfoquem a transição de líder para contribuidor individual podem preencher uma lacuna existente na literatura, além de contribuir com o campo da prática empresarial. Para os profissionais formuladores de políticas de gestão de pessoas, este estudo pode servir de base para o estabelecimento de ações com o objetivo de auxiliar os gerentes a lidarem melhor com a experiência de transição, além de servir como ponto de partida para a elaboração de programas que considerem a transição na carreira parte importante da vida do gerente organizacional.

Além disso, conhecendo-se possíveis facilidades e dificuldades deste processo vivido, os gerentes podem refletir antecipadamente sobre a possibilidade de vivenciarem este processo.

Holmes e Cartwright (1993) ressaltam a falta de estudos que empiricamente examinem os motivos, características e problemas vividos por executivos que realizam uma mudança de carreira.

Nestes processos transitórios é necessário não somente entender a transição em si mesma, mas levar em consideração as características dos ambientes de pré e de pós-transição, no sentido de se averiguar a existência ou não de sistemas de apoio

organizacional e familiar, por exemplo, e, sobretudo, verificar as características do próprio indivíduo, tais como o nível socioeconômico, experiência anterior de transição e orientações de valor (SCHLOSSBERG, 1981).

É necessário refletir sobre este processo específico de transição, sobretudo, a fim de responder a uma série de questões que norteiam o dia-a-dia das organizações, tais como: o pessoal responsável pela gestão de pessoas nas organizações possui preparo para acompanhar o executivo no seu processo de transição para contribuidor individual? A família é assistida, já que, também, vive os reflexos da transição da carreira do profissional? Existe um acompanhamento das características dos ambientes de pré e de pós-transição, no sentido de se averiguar a existência de fatores que possam trazer resultados negativos ao executivo e à organização? Existe acompanhamento visando crescimento e não deterioração do sujeito?

Fica aqui o desafio para refletirmos, enquanto acadêmicos e formuladores de políticas de gestão de pessoas, sobre estas questões, em consonância com os envolvidos direta e indiretamente com o processo de transição, na procura do enriquecimento do próprio trabalho tanto do líder, quanto do contribuidor individual.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

BANDURA, A. O exercício da agência humana pela eficácia coletiva. In: BANDURA, A.; AZZI, R.; POLYDORO, S. (Org.). **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.

BRIDGES, W. Managing organizational transitions. **Organizational dynamics**, Summer, p. 24-33, 1986.

BRIDGES, W. **Um mundo sem empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BRIEF, A. et al. Inferring the meaning of work the effects of unemployment. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 25, n. 8, p. 693-711, 1995.

BROWN, D. A values-based approach to facilitating career transitions. **The Career**

Development Quarterly, Alexandria, v. 44, n. 1, p. 4-12, sep. 1997.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CONNER, D. **Managing at the speed of change**: how resilient managers succeeded and prosper where others fail. United States: Villard Books, 1992.

COVEY, S. R. Três funções do líder no novo paradigma. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

DE VRIES, M. F. R. K. The dark side of CEO succession. **Harvard Business Review**, Boston, v. 66, n. 1, jan./fev. 1988.

DUBERLEY, J.; MALLON, M.; COHEN, L. Exploring career transitions: accounting for structure and agency. **Personnel Review**, v. 35, n. 3, p. 281-296, 2006.

FELDMAN, D. C.; LEANA, C. R. A study of reemployment challenges after downsizing. **Organizational Dynamics**, v. 29, n. 1, p. 64-75, 2000.

FLUM, H.; BLUSTEIN, D. L. Reinvigorating the study of vocational exploration: a framework for research. **Journal of Vocational Behavior**, 56, n. 3, p. 380-404, 2000.

HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, v. 23, n. 1, p. 88-115, Jan. 1986.

HAMILTON, V. et al. Unemployment, distress, and coping: a panel study of autoworkers. **Journal of Personality and Social Psychology**, 65, n. 2, p. 234-247, 1993.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 9. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

HILL, L. A. **Become a manager**: how new managers master the challenges of leadership. 2. ed. Harvard Business School Press, 2003.

HOLMES, T.; CARTWRIGHT, S. Career change: myth or reality? **Employee Relations**,

Bradford, v. 15, n. 6, p. 37-53, 1993.

HOWARD, C. A. **From engineer to engineering manager: a qualitative study of experiences, challenges, and individual transitions for engineering managers in aerospace companies.** The Pennsylvania State University - The Graduate School - Department of Adult Education, Instructional Systems, and Workforce Education and Development. A Thesis in Workforce Education and Development. Degree of Doctor of Philosophy, August 2003.

IANNI, O. **A era do globalismo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

KINICKI, A. J.; PRUSSIA, G. E.; MCKEE-RYAN, F. M. A panel study of coping with involuntary job loss. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 90-100, feb. 2000.

KONCZAK, L. J. The first-time manager. **Personnel Psychology**, Summer, v. 47, n. 2, 1994.

KOTTER, P. J. **A force for change: How leadership differs from management.** New York, NY: Free Press, 1990.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, 60, n. 6, 1982, p. 156-167.

KOTTER, P. J. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, p. 145-160, march/april 1999.

LATAACK, J. C.; DOZIER, J. B. After the ax falls: job loss as a career transition. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 2, p. 375-392, 1986.

LATAACK, J. C.; KINICKI, A. J.; PRUSSIA, G. E. An integrative process model of coping with job loss. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, apr 1995.

LOUIS, M. R. Career transition: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980.

MALLON, M.; DUBERLY, J. Managers and professionals in the contingent workforce. **Human Resource Management Journal**. v. 10, n. 1, p. 33-47, 2000.

McCALL JR., M. W.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. **The lessons of experience: how successful executives develop on the job**. New York: The Free Press, 1988.

McKEE-RYAN, F. M. et al. Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 1, p. 53-76, jan. 2005.

MILES, D. C. **How successful executives respond: a phenomenological study of unplanned career transition**. A dissertation submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, The George Washington University, Doctor of Education, 2002.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 5, n. 4, p. 49-61, jul./aug. 1975.

MINTZBERG, H. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, mar./apr. 1990.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: HarperCollins Publishers, 1973.

MOXLEY, R. S.; PULLEY, M. L. Hardships. In: McCAULEY, C. D.; VAN VELSON, E. (Org.). **Handbook of leadership development**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

NININGER, J. R.; ARDITTI, M. J. **A renovação das organizações: gerenciando transições na força de trabalho**. Brasília: ENAP, 2004. 92p. (Cadernos ENAP, 28)

O'CONNOR, D. F.; WOLFE, D. M. On managing midlife transitions in career and family. **Human Relations**. v. 40, n. 12, p. 799-816, 1987.

PEARCE II, J. A. Problems facing first-time managers. **Human Resource Management**, v. 21, n. 1, p. 35-38, 1982.

PULLEY, M. L.; GURVIS, J. The ultimate learning experience. **Across the board**, p. 42-45, jul./aug. 2004.

QUISHIDA, A. **Adaptação à transição de carreira na meia-idade**: um estudo exploratório sob o enfoque do locus de controle. 2007. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SARGENT, A. G.; SCHLOSSBERG, N. K. Managing adult transitions. **Training & Development Journal**, v. 42, n. 12, dec., 1988.

SCHLOSSBERG, N. K. A model for analysing adaption to transition. **The Counseling Psychologist**, v. 9, n. 2, p. 2-18, 1981.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SILVA, A. B. da. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 226f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2005.

SILVA, F. M. V. da. **A transição de líder para contribuidor individual**: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. 2011. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.

SILVA, F. M. V. da; CUNHA, C. J. C. de A. A transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 5, n. 1, p. 145-171, jan./abr. 2012.

SKITMORE, M.; AHMAD, S. Work-family conflict: a survey of singaporean workers. **Singapore Management Review**, v. 25, n. 1, p. 35-52, 2003.

SMYRNIOS, K. X. et al. Work family conflict: a study of american and australian family businesses. **Family Business Review**, v. 16, n. 1, p. 35-51, mar. 2003.

SOTO, E. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1982.

THOMAS, J. Handbook for first-time managers: managing effectively. **Women in Business**, v. 51, n. 1, jan./feb. 1999.

TONELLI, M. J.; ALCADIPANI, R. O trabalho dos gerentes: a mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. 1 Cd-Rom.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WANBERG, C. A longitudinal study of the effects of unemployment and quality of reemployment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 46, n. 1, p. 40-54, feb. 1995.

WINEFIELD, A. et al. A longitudinal study of the psychological effects of unemployment and unsatisfactory employment on young adults. **Journal of Applied Psychology**, n.76, p. 424-431, 1991.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998

ZIKIC, J.; RICHARDSON, J. Unlocking the careers of business professionals following job loss: sensemaking and career exploration of older works. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 24, n. 1, mar. 2007.

Recebido em: 04 de dezembro de 2012

Aceito em: 30 de maio de 2014