



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Fernando José Assi de Carvalho**

**TRAJETÓRIAS DE LÍDERES EXECUTIVOS: sentidos e  
significados na contemporaneidade**

**Varginha, MG, 2023**

**Fernando José Assi de Carvalho**

**TRAJETÓRIAS DE LÍDERES EXECUTIVOS: sentidos e significados na contemporaneidade**

**TRAJECTORIES OF EXECUTIVE LEADERS: senses and meanings in contemporaneity**

Trabalho apresentado para a Defesa de Dissertação como requisito para obtenção do Título de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Centro Universitário do Sul de Minas.

Área de Concentração: Gestão, formação e desenvolvimento.

Linha Pesquisa: Processos Formativos e Desenvolvimento.

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila**  
**Coorientador: Prof. Dr. Arioaldo Francisco da Silva**

Este exemplar corresponde ao projeto de pesquisa do aluno Fernando José Assi de Carvalho, orientado pela Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila e coorientado pelo Prof. Dr. Arioaldo Francisco da Silva.

Assinatura do orientador

**Varginha, MG, 2023**

Agências de fomento e números dos processos:

Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNIS-MG

CARVALHO, Fernando José Assi de.

C331 Trajetórias de líderes executivos: sentidos e significados na contemporaneidade. / Fernando José Assi de Carvalho. – 2023. 159 p. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila.  
Coorientador: Prof. Dr. Arioaldo Francisco da Silva.  
Dissertação (mestrado) – Centro Universitário do Sul de Minas, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2023.

1. Contemporaneidade. 2. Liderança. 3. Experiência Profissional. 4. Trajetória Profissional. 5. Incidentes Críticos. I. ÁVILA, Maria Auxiliadora, orient. II. SILVA, Arioaldo Francisco da, coorient. III. Centro Universitário do Sul de Minas. VI. Título.

CDD: 158.4

**Fernando José Assi de Carvalho**

**TRAJETÓRIAS DE LÍDERES EXECUTIVOS: sentidos e significados na contemporaneidade**

Dissertação de Mestrado aprovada pela Comissão Julgadora, constituída por:

---

**Presidente: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Auxiliadora Ávila – Orientadora**  
**Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG**

---

**Coorientador(a): Prof. Dr. Ariovaldo Francisco da Silva**  
**Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG**

---

**Membro: Prof. Dr. Edson Trajano Vieira**  
**Universidade de Taubaté – SP**

---

**Membro: Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira**  
**Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG**

---

**Membro: Prof. Dr. André Luiz da Silva**  
**Universidade de Taubaté – SP**

---

**Membro: Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior**  
**Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG**

A Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no processo de vida acadêmica do aluno.

**Varginha, 20 de Junho de 2023**

## AGRADECIMENTOS

Talvez, inicialmente, eu tenha ingressado no mestrado com a única ideia da titulação. Foi uma doce ilusão. O processo proporcionou transformações em inúmeros aspectos que influenciaram, profundamente, não só minha carreira, como também minha vida. Foi uma jornada de conhecimento e de reconhecimento.

Não há palavras suficientes que consigam expressar fielmente toda minha gratidão neste momento. Mas algo precisa ser dito para vocês.

Agradeço à minha filha Alice e à minha esposa Beatriz por todo apoio e carinho recebido neste período. Não foram dias fáceis. Não só agradeço, mas também peço desculpas pelos dias não vividos juntos, pela praia que não fomos, pelos passeios que não realizamos, pelos diálogos que não tivemos no momento que precisavam acontecer. Vocês foram pacientes, amorosas, carinhosas e ótimas companheiras. Vocês duas sempre tiveram a palavra certa, no momento certo. Me conhecem como ninguém. Renunciaram comigo à muitas coisas para que houvesse essa conclusão. É momento de conquista para vocês também.

Também não abracei presencialmente meus queridos pais, Ivo e Maria José, quando eu queria e quando eles queriam também. Foi renúncia. Mas não tem preço receber uma ligação e ouvir: “Vai dar certo! Já convoquei os santos, acendi a vela e estou rezando! Fique tranquilo, no próximo final de semana a gente se encontra.” Amo vocês! Meus irmãos e meus sobrinhos, mesmo com nossas distâncias, influenciam profundamente a minha vida.

Aos queridos Orientadores (com letra maiúscula): Professora Dora e Professor Ari. Quantos momentos que levarei para o resto da minha vida. Não é só sobre dissertação, é sobre apoio, paciência, atenção, disponibilidade, parceria e incentivo (principalmente naquelas horas que a vontade é de “abandonar o barco”). Vocês ficarão marcados na minha vida. Me vejo no futuro dizendo: “aprendi isso com meus queridos orientadores do mestrado”.

Queridos colegas, obrigado! Alguns se transformaram em “irmãos”. Compartilhamos lutas, conquistas das pequenas etapas, dilemas profissionais e familiares. Estivemos juntos no processo e seguiremos juntos pela longa trajetória.

Aos demais professores, profissionais envolvidos no programa do Mestrado, aos professores membros das Bancas Examinadoras, muito obrigado por desempenharem com brilhantismo esse lindo ofício.

Por fim, agradeço aos líderes participantes da pesquisa. Entregaram suas histórias e trajetórias para compor esse estudo. Confiaram em mim para narrar suas vidas. Muito obrigado!

“De tudo ficaram três coisas:  
A certeza de que ele estava sempre começando,  
A certeza de que era preciso continuar  
E a certeza de que seria interrompido antes de terminar.  
Fazer da interrupção um caminho novo.  
Fazer da queda um passo de dança,  
Do medo uma escada,  
Do sono uma ponte,  
Da procura um encontro.”  
(FERNANDO SABINO, 1956)

## RESUMO

A liderança no universo organizacional é marcada pelas influências da contemporaneidade sobre as atividades dos líderes, da gestão e do desenvolvimento pessoal e profissional. Por meio desta dissertação, buscou-se, como objetivo geral, compreender como executivos de organizações de médio e grande porte da Região Imediata de Varginha/MG significam suas trajetórias de vida e carreira na contemporaneidade. Em relação aos objetivos específicos, mediante a narrativa de executivos, buscou-se identificar os acontecimentos marcantes relacionados à formação e à carreira, conhecer a experiência de liderança e analisar os sentidos e significados atribuídos aos acontecimentos marcantes expressos nas narrativas sobre a trajetória de vida. Trata-se de pesquisa com abordagem qualitativa, orientada pelo método (auto)biográfico. Num primeiro momento, foi realizada uma entrevista do tipo aberta, orientada por um roteiro norteador, com cada um dos 6 participantes. As transcrições foram esquematizadas em biogramas, que permitiram a identificação e análise dos incidentes críticos comuns ao coletivo de líderes entrevistados. Foram definidas como categorias e subcategorias para a análise dos dados o processo de formação e socialização dos líderes, a construção da identidade por meio do reconhecimento de si pelo trabalho e a experiência na liderança através das trajetórias de suas carreiras. A análise dos resultados revelou que a liderança não se apresentou como uma finalidade escolhida pelos sujeitos. A liderança foi o resultado de uma construção identitária a partir das influências das socializações primária, secundária e profissional. Essa construção, também, ocorreu com base nas experiências vividas no ambiente de trabalho que permitiram, para o sujeito, o reconhecimento de si através de seus atributos profissionais. E, por fim, influenciada pelas experiências vividas em atividades de liderança nas organizações ao longo de suas carreiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contemporaneidade. Liderança. Experiência Profissional. Trajetória Profissional. Incidentes Críticos.

## **ABSTRACT**

Leadership in the organizational universe is marked by contemporary influences on the activities of leaders, management and personal and professional development. Through this dissertation, we sought, as a general objective, to understand how executives of medium and large organizations in the Immediate Region of Varginha/MG signify their life and career trajectories in contemporary times. In relation to the specific objectives, through the executives' narrative, we sought to identify the remarkable events related to training and career, to know the leadership experience and to analyze the senses and meanings attributed to the remarkable events expressed in the narratives about the life trajectory. This is research with a qualitative approach, guided by the (auto)biographical method. Initially, an open-ended interview was conducted, guided by a guiding script, with each of the 6 participants. The transcripts were schematized in biograms, which allowed the identification and analysis of critical incidents common to the group of interviewed leaders. The formation and socialization process of leaders, the construction of identity through self-recognition through work and leadership experience through their career paths were defined as categories and subcategories for data analysis. The analysis of the results revealed that leadership was not presented as a purpose chosen by the subjects. Leadership was the result of an identity construction based on the influences of primary, secondary and professional socialization. This construction also took place based on the experiences lived in the work environment that allowed the subject to recognize himself through his professional attributes. And, finally, influenced by the experiences lived in leadership activities in organizations throughout their careers.

**KEYWORDS:** Contemporaneity. Leadership. Professional Experience. Professional Career. Critical Incidents.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Localização do Estado de Minas Gerais	16
<b>Figura 2</b> – Regiões de Planejamento do Estado de Minas Gerais	18
<b>Figura 3</b> – Região Geográfica Imediata de Varginha/MG	20
<b>Figura 4</b> - Região Geográfica Imediata de Varginha/MG.	21
<b>Figura 5</b> - Delineamento da pesquisa.	51
<b>Figura 6</b> - Perfil dos(as) executivos(as) participantes da pesquisa.	64

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Quantidade de trabalhos conforme temas indexados	25
<b>Quadro 2</b> – Nomenclatura definidora dos níveis das funções de lideranças organizacionais .....	54
<b>Quadro 3</b> – Correlação dos cargos dos líderes com a nomenclatura c-level	55
<b>Quadro 4</b> – Modelo do Biograma	61
<b>Quadro 5</b> – Modelo do biograma utilizado na pesquisa	63
<b>Quadro 6</b> – Superposição dos biogramas: processos de formação nas socializações primária, secundária e profissional.	66
<b>Quadro 7</b> – Superposição dos Biogramas: Desenvolvimento da Carreira – Reconhecimento de si pelo trabalho.	77
<b>Quadro 8</b> – Superposição dos biogramas: trajetórias das carreiras – experiências na liderança .....	94
<b>Quadro 9</b> – Reflexões e significações atribuídas à liderança	132

## LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

ACMG	-	Associação Comercial de Minas Gerais
BANI	-	<i>Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible</i>
CAAE	-	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAO	-	<i>Chief Accounting Officer</i>
CAPES	-	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBO	-	<i>Chief Business Officer</i>
CCO	-	<i>Chief Compliance Officer</i>
CEO	-	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	-	<i>Chief Financial Officer</i>
CHRM	-	<i>Chief Human Resources Manager</i>
CIO	-	<i>Chief Information Officer</i>
CMO	-	<i>Chief Marketing Officer</i>
COO	-	<i>Chief Operating Officer</i>
CTO	-	<i>Chief Technology Officer</i>
DSM	-	<i>Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais</i>
FEPESMIG	-	Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas
GEESUL	-	Grupo de Estudos Econômicos do Sul de Minas Gerais
INDI	-	Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior
PIB	-	Produto Interno Bruto
PPAG	-	Plano Plurianual de Ação Governamental
SEPLAG	-	Secretaria de Planejamento e Gestão
SEPLAN	-	Secretaria de Planejamento e Coordenação Geral
TCLE	-	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNIS	-	Centro Universitário do Sul de Minas
VUCA	-	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Problema	15
1.2 Objetivos	16
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	16
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
1.3 Delimitação do Estudo	16
1.4 Relevância do Estudo / Justificativa	22
1.5 Organização da Dissertação	23
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>24</b>
2.1 Trabalho, Carreira Profissional e Psicanálise	26
2.2 Contemporaneidade: contextualização e compreensão	32
2.3 Aspectos Políticos e Econômicos e suas Relações com o Sujeito	35
2.4 O Sujeito Pulsional em sua Construção Identitária nas Relações de Trabalho	37
2.5 Liderança na contemporaneidade	43
2.6 Desafios do líder na contemporaneidade	46
2.7 Liderança e Desenvolvimento Regional	48
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>51</b>
3.1 Delineamento da pesquisa	51
3.2 Tipo de Pesquisa	51
3.3 População e participantes	52
3.4 Instrumentos de Pesquisa	55
3.5 Procedimentos para Coleta e Análise de Dados	58
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>62</b>
4.1 Formação e socialização dos líderes	65
4.2 Construção da identidade – reconhecimento de si pelo trabalho	76
4.3 Trajetória das carreiras – experiências na liderança	93
4.3.1 <i>Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 1</i>	102
4.3.2 <i>Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 2</i>	109
4.3.3 <i>Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 3</i>	113
4.3.4 <i>Trajetória das carreiras – experiências na liderança – Líder 4</i>	119
4.3.5 <i>Trajetória das carreiras – experiências na liderança – líder 5</i>	123
4.3.6 <i>Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 6</i>	126

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	137
<b>REFERÊNCIAS</b>	140
<b>APÊNDICE A</b>	147
<b>ANEXOS</b>	148
<b>ANEXO A</b>	149
<b>ANEXO B - TCLE</b>	154
<b>ANEXO C - Parecer Consubstanciado do CEP.....</b>	156

# 1

## INTRODUÇÃO

Minha trajetória profissional iniciou muito cedo; desde a minha infância, estive envolvido em atividades familiares. Venho de uma família de origem síria e libanesa, e as histórias que ouvíamos, desde pequenos, eram sobre como nossos avós conseguiram vencer as limitações de suas terras natais e tiveram forças para atravessarem o Oceano Atlântico em busca de um sonho de uma melhor qualidade de vida e de, literalmente, paz (visto que seus países eram frequentemente bombardeados em guerras civis e religiosas).

O contexto que permeou essa narrativa era a força de trabalho, as habilidades comerciais, as técnicas de negociação, a disposição em vencer barreiras logísticas para que insumos e serviços chegassem aos mais remotos locais e toda a atuação profissional, adaptada “à brasileira” para que o sustento da família fosse garantido. Constato, nesse sentido, que essas histórias, narrativas plenas de ensinamentos (e por que não dizer formação profissional?) constituíram mecanismos para preparar as próximas gerações, por meio de ações de pioneirismo, empreendedorismo, inovação, *marketing*, finanças, logística, motivação, resiliência, planejamento e liderança.

Nesse sentido, afirmo que nasci em uma empresa, dificilmente não seria assim. A partir dessa narrativa, o espírito empreendedor e inovador se perpetuou nas gerações seguintes. Sou filho de um casal de comerciantes empreendedores. Tempos difíceis (economicamente dizendo), década de 1980, desvalorização acelerada da moeda, inflação recorde, remarcação de preços nas prateleiras diariamente, política tributária alta, mão de obra desqualificada, alta rotatividade etc. Em minha família todos trabalhavam juntos. Os pais faziam todo o serviço burocrático, reformulavam os preços e os filhos, ainda crianças, reorganizavam as gôndolas e remaravam os preços nos produtos para que fossem comercializados no dia seguinte.

Essa rotina transcorreu por toda a minha infância, evoluindo para muitos outros serviços como limpeza, entregas, armazenamento, organização, migrando para os mais complexos como gestão do fluxo de caixa, serviços bancários, compras de insumos, gestão de pessoas etc. Enfim, faço essa introdução para referenciar que liderança e análise de cenários fazem parte de minha construção como sujeito e fazem parte do meu processo de formação.

Considerando esse contexto, cursei graduação em Administração, pós-graduações *lato sensu* em Gestão Executiva de Negócios, Controladoria e Finanças, Aperfeiçoamento em Gestão de Negócios, bem como realizei cursos de capacitação profissional voltados à área de gestão organizacional. A minha atuação profissional iniciou quando tive a oportunidade de trabalhar como auxiliar administrativo em uma grande empresa, com gestão familiar, onde foi possível me aproximar e experimentar rotinas e processos em gestão organizacional, o que me motivou a ingressar e concluir a graduação em Administração.

Dos 17 aos 21 anos, cursando Administração, vivenciei, na universidade, muitos projetos aplicados como mentorias, monitorias, empresa júnior, atividades voluntárias, diretório acadêmico, grupos de estudos, e muitos outros projetos que me aproximaram ainda mais da aplicação prática de minha formação acadêmica e de habilidades de liderança sempre em evidência na trajetória (mesmo que inconscientes).

Após minha formação inicial em administração, desenvolvi a carreira profissional na área financeira. Atuei 15 anos no ramo industrial. Primeiramente, atuei como estagiário curricular, e, após a formação, Auxiliar Administrativo, Assistente Administrativo, Coordenador Administrativo, Gerente Administrativo Financeiro e Controller.

Durante essa trajetória, a expressão “liderança” sempre permeou minha rotina profissional, mesmo que não consciente disso. Muitos gestores, na turbulência de seu dia a dia, não têm a disponibilidade de tempo para refletirem, significarem e compreenderem o conceito de liderança, mas desenvolvem habilidades de liderança tanto para a gestão de suas próprias carreiras como também para as suas equipes de trabalho. Acredito que isso ocorreu, em minha trajetória, não somente em relação à vida profissional, mas também à vida pessoal.

A partir de 2017, desinteressei-me pelo foco financeiro na carreira, o que me motivou a iniciar uma atividade autônoma no ramo de consultoria empresarial, que, juntamente à minha formação recente em Psicanálise, vem sendo minha atuação profissional desde então. Em meio a esse processo de transição de carreira, fui convidado por um grupo educacional para ministrar disciplinas e programas de desenvolvimento de carreira juntamente aos alunos de pós-graduação da instituição. Então, a palavra “liderança” entrou na minha rotina diária de reflexão e de trabalho (atualmente, não somente por meio de minhas ações profissionais, mas, também, pelo discurso docente).

Pesquisar sobre liderança e compreender como os líderes significam suas experiências de liderança em organizações na contemporaneidade me remete à ideia de compreender como os sujeitos se desenvolvem líderes, e como essa experiência é significativa para eles. O termo contemporaneidade me remete à compreensão de como vivemos em sociedade e porque

realizamos determinadas ações. Como líder, preciso me (re)adaptar nesse novo contexto? Todas essas reflexões se deparam com minha própria trajetória de vida: refletir sobre a liderança exercida pelos meus avós e aquele contexto vivido por eles, perpassando os meus pais (líderes empreendedores), também, em seus cenários, me provoca a compreensão sobre como a contemporaneidade do século XXI influencia o líder moderno.

Considerando esse contexto, o conjunto de questões expostas me influenciou a elencar a metodologia de pesquisa (auto)biográfica, proposta pela Associação Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica (BIOGRAPH). Os critérios incertos nos quais os sujeitos contemporâneos se movem reforçam a discussão de que acessar suas narrativas — ressignificadas — permite conhecer tanto as experiências individuais como os contextos coletivos nos quais elas se desenvolvem (FURLANETO; NACARATO; GONÇALVES, 2018).

### **1.1 Problema**

A sociedade moderna passa por profundas transformações sociais, políticas e econômicas. Essa afirmação, tão abrangente e muitas vezes abstrata (na maneira de compreender do sujeito contemporâneo), está diretamente ligada a todas as influências que os sujeitos recebem diariamente em suas vidas, moldando, direcionando e definindo os seus modos de viver.

Diante da complexidade desse cenário, a pesquisa, o estudo e a compreensão dessas transformações se mostram fundamentais. Todos os papéis que os sujeitos desempenham em sociedade sofrem tais influências, como: papéis profissionais (no mundo do trabalho), papéis familiares (nas relações afetivas com o que se classifica como “família”), papéis escolares (nas relações com professores, alunos e todos os envolvidos nos processos de aprendizagem), papéis sociais (como cidadãos na política, na religião, nos grupos sociais etc.).

Especificamente em relação aos papéis profissionais, atividades como influência, direcionamento, elucidação, apoio, orientação, alinhamento estratégico e tantas outras, recaem sobre a posição de liderança. Nesse sentido, o líder precisa ater-se à compreensão das influências que a contemporaneidade exerce sobre suas atividades para que promova o que se propõe neste trabalho como desenvolvimento.

Esse contexto leva à formulação da seguinte questão: quais os sentidos e significados expressos nas narrativas de executivos organizacionais sobre suas trajetórias de vida contextualizadas na contemporaneidade?



## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como executivos de organizações de médio e grande porte da Região Imediata de Varginha/MG significam suas trajetórias de vida e carreira no contexto da contemporaneidade.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar, nas narrativas dos executivos, os acontecimentos marcantes relacionados à formação e à carreira.
- Conhecer, em relação às narrativas sobre as trajetórias de vida, a experiência de liderança.
- Analisar os sentidos e significados atribuídos aos acontecimentos marcantes expressos nas narrativas sobre a trajetória de vida.

## 1.3 Delimitação do Estudo

Minas Gerais é uma das 27 unidades da República Federativa do Brasil, na América do Sul. O estado está localizado na Região Sudeste do país e faz divisa com os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Goiás, Distrito Federal e Mato Grosso do Sul (Figura 1).

**Figura 1 – Localização do Estado de Minas Gerais**



Fonte: IBGE (2022).

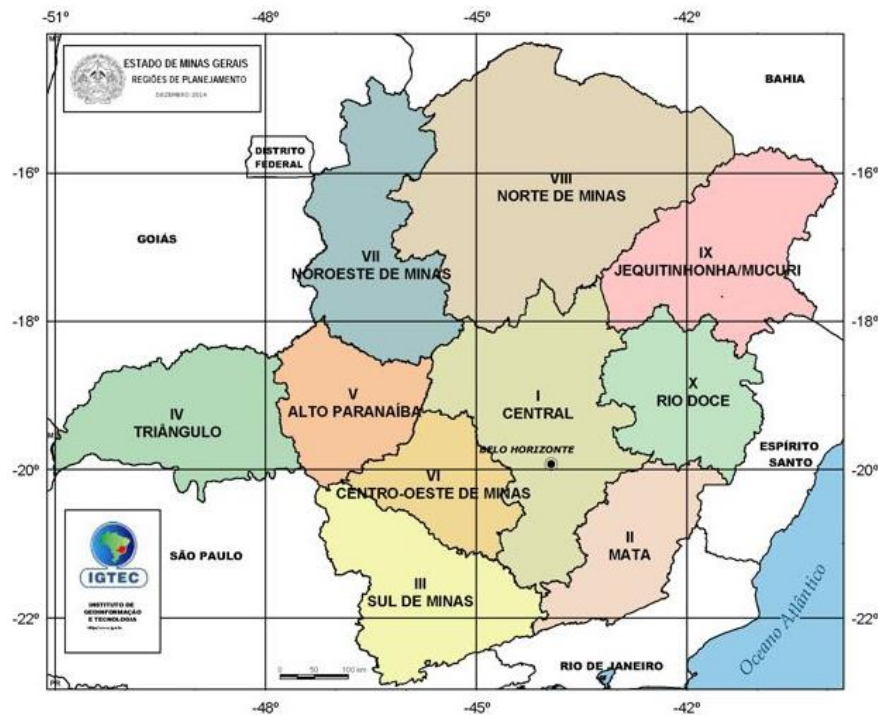
Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Minas Gerais possui a 4ª maior extensão territorial do país, sendo Amazonas o 1º, Pará o 2º e Mato Grosso o 3º. Possui, ainda, uma população de 19.597.330 habitantes, representando o segundo estado mais populoso da Federação, seguido por São Paulo (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE –2022).

Minas Gerais também representa um importante estado em relação ao Produto Interno Bruto (PIB), gerado em todo país. Consiste no 3º estado com o maior PIB, sendo São Paulo o 1º e o Rio de Janeiro o 2º. Possui 853 municípios, seu índice de urbanização é de 85,3% e sua população economicamente ativa é composta por 9,94 milhões de pessoas (IBGE, 2022).

O estado tem a maior malha rodoviária do Brasil, equivalente a cerca de 16% do somatório de rodovias estaduais, federais e municipais, sendo 272.062,90 km de rodovias. Desse total, 9.205 km são de rodovias federais, 22.286 km de rodovias estaduais pavimentadas, e 240.571,90 km de rodovias municipais, na maioria não pavimentadas (IBGE, 2022).

Com base nas atividades desenvolvidas em cada região do estado e na grande extensão territorial, o estado mineiro passou por sucessivas partições. Na década de 1970, o governo promoveu estudos regionais para agrupar municípios ligados por características socioeconômicas. Está em vigor a divisão estabelecida pela antiga Secretaria do Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN), atualmente Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que contempla dez regiões. Originalmente, previsto no Projeto de Lei 1.590/93, o critério vigorou com o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) 1996/1999, adotado em dezembro de 1995 (MINAS GERAIS, 2022).

A divisão do território de Minas Gerais, adotada oficialmente pelo governo estadual, estabelece dez Regiões de Planejamento, listadas a seguir: Alto Paranaíba, Central, Centro-Oeste de Minas, Jequitinhonha/Mucuri, Mata, Noroeste de Minas, Norte de Minas, Rio Doce, Sul de Minas e Triângulo (Figura 2).

**Figura 2 – Regiões de Planejamento do Estado de Minas Gerais**

Fonte: Governo do Estado de Minas Gerais (2022).

Estudos realizados pelos membros do Grupo de Estudos Econômicos do Sul de Minas Gerais (GEESUL) e do Departamento de Pesquisa do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS), em parceria com o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, apontam que, segundo a divulgação do IBGE, os 155 municípios que compõem a região de planejamento do Estado denominada Sul de Minas, no ano de 2020<sup>1</sup>, o resultado total do PIB foi de R\$ 94,3 bilhões em preços correntes. Aplicando o deflator de 2020 para excluir a influência da inflação, foi possível verificar que o valor real da produção foi de R\$ 88,6 bilhões, representando um crescimento econômico de 4,58% em comparação com o ano anterior. Mesmo com os impactos da pandemia de COVID-19, a região ainda apresentou crescimento real da economia. Para efeito de comparação, o Brasil, no mesmo ano, teve queda de -3,3% no PIB (PORTUGAL JÚNIOR; VIVALDI, 2021).

Segundo a Associação Comercial de Minas Gerais (2021), na questão ambiental, o Sul de Minas, ainda, preserva as reservas de Mata Atlântica existentes devido à sua biodiversidade ímpar e à sua grande importância para a manutenção dos mananciais e dos aquíferos. A preservação da Mata Atlântica assegura a recarga dos lençóis freáticos que abastecem as fontes das estâncias hidrominerais e as incontáveis nascentes da Serra da Mantiqueira, a famosa “serra

<sup>1</sup> O cálculo e a divulgação do PIB municipal são feitos sempre com dois anos de defasagem.

que chora” como definida pelos povos que habitavam aquela região, os tupis guaranis. Lá estão localizadas as nascentes de alguns dos rios formadores da Bacia do Rio Paraná, a que mais produz energia hidrelétrica do Brasil.

A extensa cadeia produtiva do café movimenta a economia da maioria dos municípios sul-mineiros. Conforme aponta a Associação Comercial de Minas Gerais (2021) inclui pesquisa agrônômica, produção de mudas, de fertilizantes e de defensivos e a classificação, processamento e comercialização dos grãos, além de muitas cooperativas que exercem um importante papel, não somente econômico, mas no desenvolvimento regional no sentido macro. Dessa mesma forma, muitas empresas atuantes, nesse setor agrícola, estão situadas nessa região.

Trata-se, portanto, de uma região agrícola bastante intensa. Além da grande produção cafeeira, o plantel de bovinos e aves possuem uma representatividade bastante importante na economia regional. Leite, milho, ovos, batata, morango também estão incluídos na produção agrícola regional com importante expressividade (ACMG, 2022).

Os segmentos econômicos que colaboram, diretamente, para o setor de serviços no Sul de Minas são saúde, educação e turismo. Em relação aos serviços médicos, os municípios de Varginha, Poços de Caldas e Pouso Alegre se destacam entre os principais centros do interior do estado (ACMG, 2021).

A região sul de Minas Gerais tem se mostrado bastante atrativa para a implantação de novos projetos de investimento. De acordo com Sardenberg e Moura (2022), aproximadamente 36% dos empreendimentos da carteira da Agência de Promoção de Investimento e Comércio Exterior (INDI) estão localizados nessa região, à frente inclusive da capital, que é a segunda com 25%. As razões pelas quais as empresas optam por se instalar nessa localidade se referem, além da proximidade de São Paulo (que em muitos casos é fator decisivo para essa definição), a outras características do sul de Minas, que parecem ganhar peso importante do ponto de vista da análise dos investidores, como a infraestrutura logística, a presença de cidades-polo, centros urbanos estruturados, a presença dos pilares produtivos nos segmentos do agronegócio (tradicionalmente forte na produção local) e da cadeia eletroeletrônica (que se destaca pela capacidade inovadora), o número e a qualidade das instituições de ensino e capacitação, a estratégia de localização e a qualidade de vida.

Ainda segundo Sardenberg e Moura (2022), a proximidade com São Paulo desempenha um papel importante para a atração do sul de Minas Gerais de duas maneiras: em primeiro lugar, estar perto de São Paulo significa proximidade com o maior mercado consumidor do país, respondendo por quase 30% do consumo nacional de acordo com o Índice de Potencial do Consumidor de 2016. Em segundo lugar, a busca por maiores lucros econômicos e custos

geralmente mais baixos (mão-de-obra, construção, aluguéis etc.) favoreceu o processo de descentralização industrial da década de 1990. Durante esse período, muitas indústrias, localizadas na grande São Paulo e no ABC paulista, começaram a buscar novos locais para suas empresas e alguns deles foram cedidos em municípios do sul de MG.

A década de 1990 trouxe outro marco importante no desenvolvimento da região: a duplicação da rodovia BR-381, também chamada de Rodovia Fernão Dias, ligando Belo Horizonte à cidade de São Paulo. A importância dessa rodovia como fator de atração de novas empresas já era evidente na segunda metade da década de 1990, quando quase 50% dos investimentos industriais do país foram feitos em sua área de influência. Além disso, o número dessas empresas, os investimentos na microrregião de Pouso Alegre, foram três vezes maiores no mesmo período do que nas microrregiões de Poços de Caldas e Itajubá, cujos municípios estavam localizados mais distantes de Fernão Dias (SARDENBERG; MOURA, 2022)

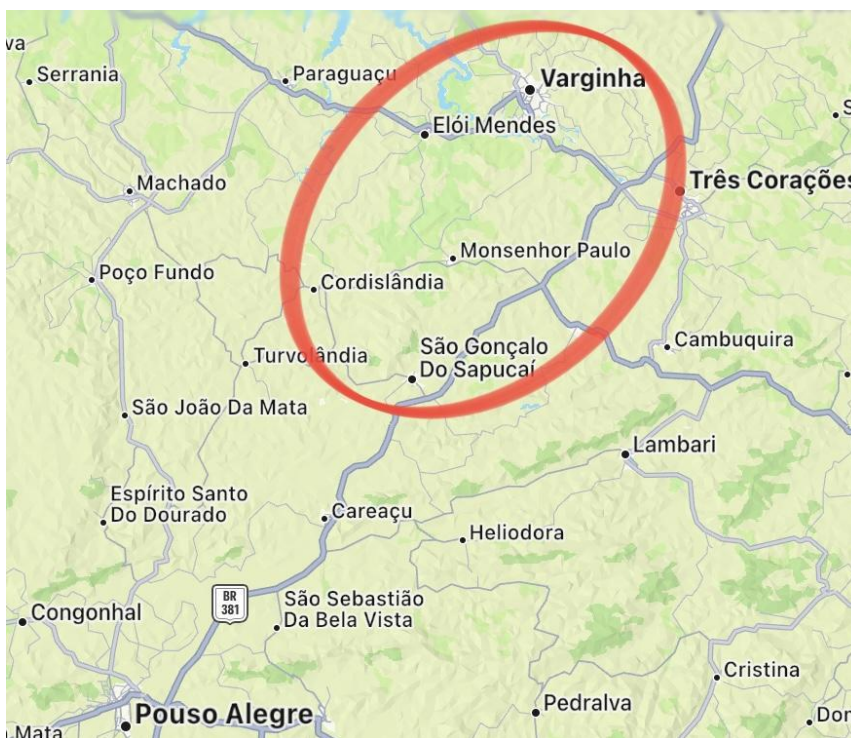
Além da divisão do estado por Regiões de Planejamento (governo de Minas Gerais), há, também, a divisão por Regiões Intermediárias e Imediatas (pelo IBGE). O Estado de Minas Gerais foi dividido pelo IBGE em 13 Regiões Intermediárias, subdivididas em 70 Regiões Imediatas. Essas são subdivisões que congregam diversos municípios de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais. Foi criada pelo IBGE e é utilizada para fins estatísticos e não constitui, portanto, uma entidade política ou administrativa. (IBGE, 2023).

**Figura 3** – Região Geográfica Imediata de Varginha/MG



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2023).

**Figura 4** - Região Geográfica Imediata de Varginha/MG.



Fonte: Adaptado pelo autor (GOOGLE MAPS, 2022).

Portanto, dentre as 70 Regiões Imediatas de Minas Gerais, a Região Geográfica Imediata de Varginha (Figuras 3 e 4), é composta por 5 municípios: Cordislândia, Elói Mendes, Monsenhor Paulo, São Gonçalo do Sapucaí e Varginha. A região possui, segundo o IBGE (2021), uma população estimada de 204.144 habitantes.

A Região Imediata de Varginha localiza-se em um ponto estratégico do território nacional, configurado pela equidistância das três capitais mais importantes da região Sudeste e com grande expressividade no país. São Paulo situa-se à 316 km, Belo Horizonte à 313 km e Rio de Janeiro à 390 km do município de Varginha. Esse fato favorece a logística industrial, com grande potencial para atrair investimentos para a economia da região.

Além de possuir as características sociais e econômicas do Sul de Minas, apresentadas anteriormente, a Região Imediata que reúne 5 municípios, Varginha é a cidade mais populosa e referência em serviços acadêmicos, de saúde e indústria. A cidade abriga importantes indústrias na área de saúde, iluminação, eletrônica e automobilística, por exemplo. Destaca-se a atuação do Porto Seco do Sul de Minas, que é logística para grandes empresas nacionais, além de ser a principal intermediária na distribuição do café produzido na região (MANOEL, 2019).

Seguem informações relevantes sobre os municípios que compõem a Região Imediata de Varginha:

**Tabela 1** – Dados estatísticos da Região Imediata de Varginha/MG.

	<b>Varginha</b>	<b>Elói Mendes</b>	<b>São Gonçalo do Sapucaí</b>	<b>Monsenhor Paulo</b>	<b>Cordislândia</b>
População Estimada (2021)	137.608	28.556	25.670	8.764	3.546
PIB per capita [2020] (R\$)	45.797,14	25.360,34	30.370,58	21.996,58	22.737,02
Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) [2010]	0,778	0,685	0,715	0,721	0,660
Total de receitas realizadas [2017]	417.855,75 R\$ (×1000)	59.101,08 R\$ (×1000)	52.302,43 R\$ (×1000)	21.816,53 R\$ (×1000)	13.727,11 R\$ (×1000)
Salário médio mensal dos trabalhadores formais [2020]	2,1 salários mínimos	1,8 salários mínimos	1,8 salários mínimos	1,6 salários mínimos	1,5 salários mínimos
Pessoal ocupado [2020]	46.305 pessoas	5.327 pessoas	4.590 pessoas	1.371 pessoas	508 pessoas
População ocupada [2020]	33,9 %	18,8 %	18,0 %	15,7 %	14,3 %
Ranking do PIB do Município no estado de MG (853 municípios)	18°	136°	131°	360°	592°
Ranking do PIB do Município no Brasil (5568 municípios)	192°	1187°	1118°	2994°	4490°

Fonte: Adaptado pelo autor (IBGE, 2023).

Portanto, a Região Imediata de Varginha/MG foi delimitada para esta dissertação, por indicar ser significativa a presença de executivos de organizações de médio e grande porte, devido à sua relevância e expressividade tanto no cenário regional mineiro quanto no cenário nacional brasileiro.

#### **1.4 Relevância do Estudo / Justificativa**

Liderança efetiva aparece no ambiente que lida com incerteza e ambiguidade e, especialmente, na gestão de recursos escassos (DUTRA; TREVISAN; VELOSO, 2020). Para Silva, Laros e Mourão (2007), os comportamentos dos líderes possibilitam a coordenação das atividades em busca de processos cada vez mais confiáveis e eficientes, o relacionamento interpessoal para manter o bom relacionamento, aprimorar os recursos humanos, alinhar a equipe ao contexto em que atua e buscar promover adaptação e inovação. Já para Ivan e Terra (2017), o líder é essencial na dinâmica da organização porque é o meio para acompanhar as mudanças da sociedade para que ela possa atuar dentro e entre as organizações.



Diante disso, o líder, por meio de sua ação integradora e movido pelo altruísmo, pode fazer com que as ações nas organizações aconteçam pelo bem comum. A força de líderes organizacionais, de instituições públicas ou privadas, traz oportunidades para se encontrar soluções com grande potencial para alavancar rapidamente o desenvolvimento de uma região. Portanto, pode-se afirmar que o desenvolvimento pessoal, organizacional e regional ocorre por meio de processos que envolvam liderança. Compreender como líderes significam as suas vivências em liderança é fundamental para a sociedade contemporânea, que vive momentos de incertezas das mais variadas situações.

Essa discussão se torna relevante com base na necessidade do sujeito contemporâneo de ter de lidar com novas configurações sociais, nas quais sentimentos como incertezas, complexidades, ambiguidades, volatilidades, fragilidades e ansiedades fazem parte de sua vivência em espaços em que se desenvolve sua trajetória de vida.

Ao colaborar com os estudos científicos sobre a liderança nas organizações, a presente pesquisa justifica-se ao buscar ampliar o olhar sobre a liderança, aprofundar a compreensão de aspectos da contemporaneidade e do sujeito contemporâneo, e indicar possibilidade para futuras pesquisas com potencial de impacto na área.

### **1.5 Organização da Dissertação**

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Discussão, Considerações Finais, Referências, Apêndices e Anexos.

A Introdução subdivide-se em seis subseções: Problema, Objetivos (subdivididos em Geral e Específicos), Delimitação do Estudo, Relevância do Estudo/Justificativa e Organização do Trabalho.

A Revisão de Literatura apresentou um panorama das pesquisas sobre carreira e trabalho sob o olhar da psicanálise, os conceitos de contemporaneidade: contextualização e compreensão; aspectos políticos e econômicos e suas relações com o sujeito; o sujeito pulsional em sua construção identitária nas relações de trabalho, liderança na contemporaneidade; desafios do líder na contemporaneidade; e a relação de liderança com o desenvolvimento regional.

A metodologia subdivide-se em quatro subseções: Delineamento da Pesquisa; Tipo da Pesquisa; População e participantes; Instrumentos de Pesquisa; Procedimentos para Coleta e Análise de Dados;



Em seguida, apresentam-se os Resultados e Discussão, seguido das Referências. Nos Apêndices constam os instrumentos elaborados e, nos Anexos, outros documentos que não foram elaborados pelo pesquisador.

# 2

## REVISÃO DA LITERATURA

Por meio da revisão de literatura, buscou-se compreender o universo das pesquisas realizadas sobre a temática. Foram realizadas contextualização e compreensão dos aspectos da vida contemporânea, de como o sujeito contemporâneo vem enfrentando suas limitações e desempenhando seus papéis sociais. Apresentam-se, ainda, em um primeiro momento, aspectos políticos e econômicos da contemporaneidade e suas relações com o sujeito.

Em um outro momento do desenvolvimento do referencial teórico, foi apresentado um panorama de pesquisas sobre liderança construídas em artigos, teses e dissertações de pesquisadores sobre o tema. Apresentam-se, nesta seção, definições, reflexões, teorias, análises e discussões sobre liderança, já que, por meio da presente pesquisa, busca-se compreender como executivos de organizações de médio e grande porte da Região Imediata de Varginha/MG significam suas experiências de liderança durante suas trajetórias de vida na contemporaneidade.

A revisão de literatura foi desenvolvida e organizada em seis partes. Foram apresentados: (1) aspectos de carreira e trajetória profissional sob o olhar da Psicanálise, (2) conceitos de contemporaneidade: definição, contextualização e compreensão; (3) aspectos políticos e econômicos da contemporaneidade e suas relações com o sujeito contemporâneo; (4) sujeito pulsional em sua construção identitária e no direcionamento de suas pulsões nas relações de trabalho na contemporaneidade; (5) liderança na contemporaneidade; e (6) desafios do líder na contemporaneidade (7) a liderança e o desenvolvimento regional.

O panorama das pesquisas realizadas sobre liderança e carreira é vasto e diversificado, abrangendo múltiplos campos de estudo. Uma quantidade significativa de trabalhos tem se dedicado ao estudo da liderança como um fenômeno de grande relevância para o desempenho organizacional. Estudos têm examinado questões como o processo de desenvolvimento de líderes, a influência dos estilos de liderança na motivação e satisfação dos trabalhadores, bem como os fatores que contribuem para a criação de uma cultura organizacional saudável. Além disso, pesquisas têm investigado o impacto da liderança na carreira profissional, examinando questões como o desenvolvimento profissional, as exigências das funções gerenciais e as habilidades necessárias para assumir posições de liderança. Em suma, os estudos sobre

liderança e carreira têm contribuído, significativamente, para a compreensão desses temas no contexto organizacional contemporâneo.

O mapeamento da literatura ocorreu na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e no Google Acadêmico, a partir dos descritores: liderança, executivos, significados, sentidos, identidade, trajetória, empresas, contemporaneidade, neoliberalismo, sujeito, liderança organizacional, organizações, psicanálise, carreira, trabalhador, trabalho, desenvolvimento regional e suas interrelações. Utilizaram-se como critérios: pesquisas realizadas no Brasil; artigos e textos publicados em português no período entre 2016 e 2022, bem como livros do acervo pessoal do pesquisador (escolhidos de acordo com a relevância dos autores e suas relações com os temas abordados).

No Quadro 1, mostra-se o somatório da quantidade de trabalhos encontrados nas bases citadas.

**Quadro 1** – Quantidade de trabalhos conforme temas indexados

	Quantidade
Liderança AND significados	232
Liderança AND sentidos	281
Liderança AND identidade	135
Liderança AND trajetória	171
Liderança AND empresas	303
Liderança AND executivos	207
Liderança AND contemporaneidade	107
Liderança AND carreira	395
Contemp* AND liderança	175
Liderança AND neoliberalismo	21
"Liderança organizacional"	2
Liderança AND organizações	145
Liderança AND empresas	143
Psicanálise AND trabalho	342
Psicanálise AND carreira	6
Psicanálise AND liderança	3
Psicanálise AND trabalhador	20
Desenvolvimento Regional AND liderança	18

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Diante do número expressivo de trabalhos apresentados nas buscas, primeiramente, houve a leitura dos títulos e a verificação das abordagens correlatas aos objetivos da pesquisa. Consequentemente, houve o descarte daqueles que não correlacionavam. Nessa etapa, foram selecionados 108 trabalhos que apresentavam alinhamento ao escopo proposto.

Posteriormente, na continuidade da seleção dos trabalhos, foi realizada a leitura atenta e criteriosa dos resumos dos artigos, teses e dissertações. O processo de seleção foi baseado nos critérios de relevância e pertinência. A relevância foi avaliada com base na proximidade entre os assuntos abordados nos materiais selecionados e a temática da pesquisa. A pertinência foi avaliada com base na qualidade das informações apresentadas, bem como na sua atualização. Esses critérios foram fundamentais para garantir que os materiais selecionados para compor o referencial teórico da pesquisa estivessem de acordo com os objetivos e metodologias definidas.

Por fim, o referencial teórico da pesquisa foi composto por 38 trabalhos selecionados com base em sua relevância para o tema. O processo de seleção foi minucioso. Os trabalhos escolhidos para compor o referencial teórico da pesquisa foram aqueles que apresentaram as informações mais relevantes para o assunto em questão. Além disso, os trabalhos selecionados se mostraram atuais e possuem uma abordagem científica consistente. Também foram escolhidos com base na sua qualidade acadêmica, oferecendo argumentos convincentes que auxiliaram na construção do contexto do estudo.

### **2.1 Trabalho, Carreira Profissional e Psicanálise**

Ferreira e Dutra (2013) observam que, a partir da década de 1980 (assim como aconteceu no início do século XX), houve um retorno das discussões sobre trajetória profissional e carreira, causado por significativas mudanças estruturais nos campos: social, político, tecnológico e econômico. Tais fatos demandaram dos sujeitos que desempenham suas atividades profissionais uma nova forma de observar suas carreiras e a relação com as novas organizações.

Carreira, em uma perspectiva psicológica, segundo Bacelar, Campos e Cappelle (2021), engloba as experiências vivenciadas pelos sujeitos a medida em que suas próprias trajetórias são desenvolvidas, do surgimento de papéis sociais e do desenvolvimento pessoal. Os autores afirmam, também, que a pesquisa sobre ocupações em estudos organizacionais tem se concentrado mais nas ocupações como atributos estáticos e menos na dinâmica processual do desenvolvimento da carreira. Compreender a carreira de um sujeito com base em uma perspectiva processual envolve compreender suas trajetórias e dinâmicas de trabalho que se desenvolvem e afetam as dimensões individuais ao longo da vida.

Conforme Anjos (2019), a inserção no meio profissional, a escolha de uma carreira (quando há de fato a possibilidade de uma escolha) e a realização de um ofício constituem formas fundamentais de entrada e permanência na comunidade. O autor afirma que não trabalhar tende a colocar o sujeito em oposição aos demais membros da sociedade. Isso também

se aplica, em alguma medida, a sujeitos que escolhem formas de trabalho alternativas ao modelo capitalista empresarial tradicional, muitas vezes sendo criticados. Enfim, não se trata, apenas, da inserção ou não no mercado de trabalho, mas da maneira pela qual esse processo ocorre. E espera-se, ainda, que o sujeito se posicione de forma competitiva.

Nesse sentido de pertencimento social, Freud (2013a) expõe que o fato de o sujeito abandonar sua peculiaridade em meio aos membros de uma sociedade implica que estes o sugestionem, e que aquele age dessa maneira porque precisa estar de acordo e não em oposição aos demais, talvez por amor a eles.

Freud (2010), afirma que a civilização quer unir também libidinalmente os membros da comunidade. Favorece meios e caminhos para estabelecer identificações entre eles, fortalecendo os vínculos comunitários através de relações de amizade. Os sujeitos acham-se ligados pelo trabalho e os interesses em comum. Sentimentos que auxiliam os sujeitos a formarem grupos compostos de afetos. O campo do trabalho simboliza uma via importante para o desenvolvimento desses grupos. Sabendo que o homem não possui uma quantidade infinita de energia psíquica, ele deve realizar suas tarefas por meio de uma distribuição adequada da libido. Com isso, apresenta a relação entre sujeito e trabalho designando ser um elemento que fixa o sujeito, firmemente, à realidade e o insere de forma segura numa parte da realidade na sociedade.

Segundo Sigmund Freud (2013a), existem aspectos da mente humana que estão além do nosso conhecimento consciente, e ele chamou essa parte de "inconsciente". O inconsciente contém pensamentos, desejos, memórias e impulsos reprimidos, dos quais não temos acesso direto, mas que podem influenciar nosso comportamento e experiências. A libido é um conceito central na teoria freudiana e representa a energia ou força vital dos impulsos sexuais. Segundo Freud, a libido não está restrita apenas à expressão sexual, mas é uma energia que impulsiona várias atividades e desejos humanos. Inicialmente, Freud associava a libido ao prazer sexual, mas posteriormente ampliou seu significado para incluir a energia de outros impulsos, como o desejo por comida, poder, conhecimento, entre outros (FREUD, 2013b).

Laplanche (2016) aponta que não é possível apresentar uma completa definição de libido. Com os diferentes momentos do desenvolvimento da Teoria das Pulsões, a Teoria da Libido evoluiu e o conceito está longe de receber uma única definição. Porém, *libidus* em latim significa vontade, desejo. Na psicanálise caracteriza-se como uma energia, deslocada a objetos em busca de satisfação e excitação. Diante disso, é possível afirmar que a carreira, no cenário contemporâneo, é objeto de deslocamento de libido pelo sujeito, em busca de gozo e satisfação.

Freud (2016) enfatizou a importância da sexualidade na formação da personalidade e no funcionamento psicológico. Ele acreditava que a sexualidade se desenvolve desde a infância e desempenha um papel fundamental na constituição do indivíduo. Para Freud, a sexualidade não se limitava apenas à atividade sexual em si, mas incluía uma ampla gama de experiências e manifestações, desde a fase oral, passando pela fase anal, fálica e genital.

O desejo, na perspectiva freudiana, está relacionado à busca de satisfação e prazer. Freud argumentou que nossos desejos são influenciados pelas pulsões, que são impulsos internos que buscam a gratificação. As pulsões podem ser de natureza sexual ou agressivas e são motivadas fundamentalmente pelo comportamento humano (FREUD, 2016).

Guimarães (2014) afirma que a carreira pode ser compreendida como uma possibilidade de realização dos desejos do sujeito (conscientes e inconscientes). Nas análises de sua pesquisa com executivos, por exemplo, foi possível perceber a ponte entre as histórias e as carreiras, e o modo como esse caminho possibilitou que os executivos investissem suas libidos e construíssem um sentido para suas escolhas.

O termo “libido” está intimamente relacionado ao conceito de pulsão. Laplanche (2016) define pulsão como um dinâmico processo que compreende uma carga energética ou fator de motricidade que um organismo tende em direção a um objetivo. É em objetos que a pulsão pode atingir sua meta de suprimir o estado de tensão desejado (fonte de excitação). Nesse sentido, Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016) pontuam que, por meio do trabalho (como objeto), o sujeito pode identificar uma destinação sublimatória para as suas pulsões, transformando-o em fonte de prazer pessoal e restrito, em uma força direcionada às atividades coletivas valorizadas socialmente. Porém, para isso ser possível, é preciso que o sujeito tenha uma forte ligação com sua atividade laboral, e que tenha um significado especial para ele.

Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016) compreendem o trabalho como um fator que lida com a energia mental, que pode ser um propulsor para uma atividade mental bem elaborada e significativa. Para os autores, quando isso ocorre, trabalhar contribui para o enriquecimento do psiquismo. Por outro lado, pode ser fonte de sofrimento e de adoecimento. De qualquer forma, enriquecendo ou adoecendo, a atividade profissional e as interações nesse ambiente impactam a subjetividade do sujeito pulsional.

Ferreira e Dutra (2013) apontam que cada pessoa entende sucesso com base em sua definição pessoal e isso pode estar associado à conjunção de três categorias: sucesso na carreira associado à capacidade cognitiva; como um conjunto de aptidões e como resultado de uma combinação de aptidões, gerando a diferenciação.

Anjos (2019), em seu estudo com atletas profissionais, aponta que não é raro, na cultura, que um sujeito inicie uma fala se apresentando para alguém nomeando sua profissão. O autor observa que diversos sobrenomes em vários idiomas têm suas origens em profissões ou ofícios. No âmbito esportivo, esporte, especificamente, essa tendência ocorre de forma acentuada, em que o reconhecimento do atleta não se restringe à sua performance na prática esportiva, mas é determinado pelo sucesso obtido na modalidade em que atua, bem como pela percepção de sua dedicação.

Nesse sentido, lança-se a pergunta realizada por Roudinesco (2000) em uma de suas obras: “por que a psicanálise?”. Segundo Laplanche (2016), a psicanálise pode ser definida como um método investigativo que consiste, principalmente, em destacar o significado inconsciente da fala, comportamento ou produtos imaginários de um sujeito. Sugere-se, então, outro questionamento: por que não a psicanálise? Por que não referenciar os pressupostos psicanalíticos para a compreensão do sujeito contemporâneo em sua trajetória profissional?

Conforme Roudinesco (2000), a psicanálise, ao enfatizar significantes como: sexualidade, inconsciente e morte no cerne da psique humana, parece estar ainda mais vulnerável às críticas atuais, uma vez que a abordagem é valorizada por sua singularidade em relação a outras experiências subjetivas.

A autora, também, assevera que a sociedade, inserida no movimento de uma economia globalizada, que transforma os sujeitos em objetos, não quer mais ouvir expressões como: culpa, sentido íntimo, consciência, desejo e inconsciente. Quanto mais reforça a lógica narcísica, mais distante fica da ideia de subjetividade.

Segundo Gomez, Chatelard e Araújo (2021), a origem da psicanálise retoma o início do século XX como uma disciplina, a qual deu um novo entendimento ao sofrimento e aos sintomas dos sujeitos, trazendo sofrimento e sintoma como mensagens a ser decifradas. Porém, segundo as autoras, mais do que isso, a psicanálise inaugurou um método para estudar a psique, e foi além de suas próprias expectativas, tornando-se uma teoria que observa a cultura e uma forma de teorizar aquilo que fornece fatores e elementos para pensar sobre as conexões sociais. As autoras afirmam que as elaborações na psicanálise trazem especificidades sobre a infância que passam a refletir no modo como os psicanalistas escutam os relatos dos pacientes.

Borges e Ribeiro (2013) refletem que as raízes da psicanálise, fundada por Freud, estão na história do homem contemporâneo e no seu campo de ação. As autoras pontuam que esse método de observação é fundamentado por uma ética relevante atualmente, ao menos referente ao campo laciano, prática que sugere não fugir dos pressupostos freudianos ao repensar seus conceitos à luz da experiência clínica.

De acordo, ainda, com Borges e Ribeiro (2013), diferentemente da psicologia, que tem como objetivo a busca de cura da saúde e do bem-estar, baseando-se na escuta e compreensão da consciência, a psicanálise desloca esse lugar de verdade do sujeito, concentrando-se no inconsciente — o qual é caracterizado pelo desconhecimento e pela ignorância e somente pode ser acessado por meio de suas manifestações, tais como sintomas, chistes, atos falhos e sonhos. A perspectiva psicanalítica não concebe o sujeito de maneira autônoma e autoconsciente, mas como um ser dividido e contraditório. A ética da psicanálise fundamenta-se, nesse sentido, na ética do desejo, a qual faz parte de um campo inconsciente.

Guimarães (2014), em sua pesquisa com executivos organizacionais, observa que, em todos os casos pesquisados, foi possível perceber um ponto importante nos percursos escolhidos pelos executivos: da mesma forma que o trabalho é um veículo das possibilidades de investimento libidinal, a organização, com base nas exigências intermináveis de alto desempenho, distancia a possibilidade de realização completa. A partir dessa afirmação, é possível refletir sobre o campo do desejo. Se tomado por referência, o conceito de montagem perversa, a organização constitui um lugar para calá-lo. Segundo a pesquisadora, para que aconteça esse silenciamento, é necessário que haja uma troca: enquanto a organização oferece um lugar para dar vazão às pulsões; ela, também, exige que os executivos exerçam um papel na instrumentalidade, reprimindo, assim, o campo do desejo.

“É fato que o indivíduo, quando é impelido pela organização a reprimir seus desejos, sofre” (DUARTE; CASTRO; HASHIMOTO, 2006, p. 6). Esse sofrimento também é causado por condições precarizadas no campo do trabalho e pressão das estruturas organizacionais. Por outro lado, para esses autores, o sofrimento nem sempre prejudica a saúde mental e física do sujeito em sua atividade profissional. Também pode representar a maneira como o sujeito ressignifica seu trabalho por meio da sublimação. Se o sujeito for levado a resolver problemas na organização, ele tem a oportunidade de obter reconhecimento social pelo seu trabalho, podendo controlar sua angústia e de alguma forma controlar seu sofrimento.

Nesse sentido, a sublimação caracteriza-se como um mecanismo de defesa. Os mecanismos de defesa, apresentados por Freud, são estratégias psicológicas que a mente utiliza para lidar com conflitos, ansiedade ou emoções ambivalentes. Esses movimentos ajudam a reduzir a ansiedade e protegem a integridade psíquica. Alguns exemplos desses mecanismos, propostos por Freud incluem a repressão (desaparecer da consciência um conteúdo desagradável ou inoportuno), a projeção (atribuir nossos próprios pensamentos ou sentimentos emocionais a outra pessoa ou objeto), a negação (recusar-se a aceitar a realidade) e o



deslocamento (redirecionar emoções ou impulsos de um alvo ameaçador para outro mais seguro) (FREUD, 2016).

Sublimação, portanto, é outro termo que emerge para que seja possível a compreensão do sujeito no trabalho. Laplanche (2016) define que sublimação, segundo preceitos freudianos, consiste no processo que explica a atividade humana sem uma ligação óbvia com a sexualidade, mas cujo elemento propulsor é a força do desejo sexual. É possível afirmar que a pulsão é sublimada quando é direcionada para um outro objetivo não sexual e que estes sejam objetos socialmente valorizados. Portanto, o trabalho insere-se nessa dinâmica como objeto receptor de energia libidinal por parte do sujeito, com a finalidade de prazer e satisfação dos seus desejos pulsionais.

Segundo Nasio (1997), a sublimação é o conceito psicanalítico mais apropriado para explicar a produção de obras realizadas pelos seres humanos, tais como realizações artísticas, científicas e esportivas. Essas atividades são exemplos de como uma força sexual pode ser direcionada para outras finalidades por meio do trabalho, sem necessariamente ter uma conexão direta com a sexualidade. O autor ainda destaca que as estruturas subjacentes ao processo de sublimação são pulsionalmente sexuais e que, conseqüentemente, a produção resultante é não sexual, estando em conformidade com os ideais mais prevalentes em uma determinada época.

Guimarães (2014, p. 35) aponta que: “o prazer do sujeito no trabalho é resultado da descarga de energia psíquica promovida pela satisfação”. Portanto, prazer e equilíbrio são resultados do processo psicanalítico, em que ocorre essa descarga de energia. Contudo, em contrapartida, essa energia pode ser acumulada, resultando em desprazer, fadiga e ansiedade caso haja repressão desta ou caso não seja liberada de forma adequada.

Dejours (2017), psicanalista francês, desenvolveu a teoria da Psicodinâmica do Trabalho. Essa abordagem busca compreender as relações entre o trabalho e a saúde mental dos indivíduos, considerando os aspectos psicológicos, sociais e corporativos envolvidos no contexto laboral.

De acordo com Dejours (2017), o trabalho é uma fonte de prazer, mas também pode gerar sofrimento psíquico quando certas condições são desrespeitadas. Ele argumenta que a organização do trabalho, as relações interpessoais, a divisão de tarefas e a carga de trabalho são fatores que afetam diretamente a saúde mental dos trabalhadores. Um dos conceitos centrais na psicodinâmica do trabalho é o do "sofrimento no trabalho". O autor identifica três formas principais de sofrimento no trabalho: o sofrimento patogênico, o sofrimento ético e o sofrimento por perda de sentido.

O sofrimento patogênico ocorre quando o trabalho se torna uma falha cansativa, opressiva ou alienante, levando a consequências negativas para a saúde mental do trabalhador, como estresse, ansiedade e depressão. Já o sofrimento ético surge quando o trabalhador se depara com dilemas morais ou conflitos entre seus valores pessoais e as demandas do trabalho. Por fim, o sofrimento por perda de sentido ocorre quando o trabalho perde sua significância, tornando-se monótono, desinteressante ou desprovido de propósito.

Além disso, Dejours (2017) enfatiza a importância da participação ativa dos trabalhadores na organização do trabalho e na tomada de decisões, como forma de promover a saúde mental e prevenir o sofrimento. Ele propõe que as empresas devem adotar uma abordagem mais humanizada, valorizando o bem-estar dos funcionários, criando espaços de diálogo e promovendo a autonomia e a valorização do trabalho.

Segundo Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016), pesquisadores e gestores da questão humana em organizações focam no processo de trabalho, exigindo dos sujeitos uma adaptação para evitar o sofrimento, pois a gestão é responsável por analisar o processo de trabalho e pode estar mais interessada na otimização e racionalização de tal processo. Por isso, para aqueles que desenvolvem atividades intimamente ligadas à subjetividade humana, é fundamental atenção às ferramentas de pensamento para refletirem sobre as consequências, sentidos e efeitos do trabalho na vida humana.

Dejours (2015) sugere intervir, não para eliminar o sofrimento, mas para criar condições para que os sujeitos, no campo do trabalho, possam gerenciar seu sofrimento para sua própria saúde e produtividade. Assim, o sujeito, sob o prisma psicanalítico, tem a liberdade e oportunidade de voltar o olhar para si mesmo, para as suas necessidades físicas e psicológicas.

## **2.2 Contemporaneidade: contextualização e compreensão**

Descrever, contextualizar e compreender o que a sociedade moderna classifica como contemporaneidade não é uma construção entendível em sua completude. Segundo Bauman (1999), desde um agricultor familiar (do interior da mais inacessível localidade do planeta) ao executivo da maior empresa global, perpassa-se por todas as classes sociais, gêneros, idades e profissões, o que impacta, de certa maneira, a forma de viver.

Pretende-se, neste trabalho, considerando-se esse cenário, discutir sobre os fatores que influenciam, direcionam e, inclusive, comandam a forma de viver do homem contemporâneo. Quando dito que tal contexto não possa ser entendível em sua forma completa, isso se refere à complexidade e amplitude ao qual o estudo social é sempre submetido.

Há rótulos elaborados para tentar classificar e definir o que se intitula neste trabalho de contemporâneo: Modernidade Líquida (conceito desenvolvido pelo sociólogo polonês Bauman (2001) e diz respeito a uma nova época em que as relações sociais, econômicas e de produção são frágeis, fugazes e maleáveis, como os líquidos), Mundo VUCA (termo empregado pelo *U.S Army War College* na década de 90 para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria, *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*), Mundo BANI (termo cunhado pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio e se tornou conhecido em 2020 representando *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*) e muitas outras expressões com características e classificações. Não é objetivo central dessa construção investigar, semanticamente, essas expressões, mas refletir sobre o que essas palavras representam, o porquê de esses símbolos da linguagem serem tão relevantes na maneira de sentir, significar, compreender no viver do sujeito contemporâneo.

A relevância dessa reflexão refere-se à observação do sujeito contemporâneo e sua maneira de compreender o mundo. Todos os significados dessas expressões, as quais rotulam e nomeiam as transformações sociais, estão presentes, indiscutivelmente, na vida do sujeito contemporâneo. O sujeito sabe que algo mudou, sabe que o novo está presente em sua vivência.

Cabe uma reflexão de Roudinesco (2000, p. 16) sobre a contemporaneidade:

A sociedade democrática moderna quer banir de seu horizonte a realidade do infortúnio, da morte e da violência, ao mesmo tempo procurando integrar num sistema único as diferenças e as resistências. Em nome da globalização e do sucesso econômico, ela tem tentado abolir a ideia de conflito social. Do mesmo modo, tende a criminalizar as revoluções e a retirar o heroísmo da guerra, a fim de substituir a política pela ética e o julgamento histórico pela sanção judicial. Assim, ela passou da era do confronto para a era da evitação, e do culto da glória para a revalorização dos covardes.

Nesse aspecto nasce uma reflexão: tomar consciência do real, do social, das organizações, das estruturas, é o caminho para o sujeito contemporâneo lidar com sua vida e sua trajetória de modo a ser fiel à sua subjetividade, mas isso implica confronto. Confrontar-se é olhar para si, permitir-se sentir, acolher suas próprias angústias e fantasias, questionar-se sobre a origem interna desses sentimentos (alegria, tristeza, ódio, gozo, apatia, empatia, dúvida, certeza etc.). Mas o confronto é, também, um olhar crítico à volta: relações com outros sujeitos, valores convergentes e divergentes, pluralidades, oportunidades, ameaças, enfim os afetos os quais o externo provoca no sujeito contemporâneo.

A palavra “evitação” é indiscutivelmente significativa neste contexto. Segundo Roudinesco (2000), aos poucos, o sujeito perde sua capacidade de enfrentamento de suas

angústias e vazios em troca de uma conformidade social. Prefere seguir o fluxo da forma líquida que rompe os obstáculos facilmente, que se molda rapidamente aos recipientes em que se encontram. Segundo a autora, mesmo angustiado de suas dores, prefere evitar encará-las, argumentando falta de tempo, ou quaisquer outros mecanismos de defesa contra seu autoconhecimento (autoenfrentamento).

Isto é tão impactante que diversos pensadores da filosofia, sociologia, antropologia (e diversas outras áreas do conhecimento) se empenham nesse exercício com a mesma finalidade: contribuir para que o caos gerado no cotidiano não retire do homem contemporâneo o real viver e sentir de sua vida. Ou seja, compreender os sentidos e significados de sua vivência, permitir-se identificar seus desejos, anseios, prazeres, individualidades, subjetividades, potencialidades, sem que o mal-estar civilizatório<sup>2</sup> contemporâneo o direcione a um modo de viver anestesiado, alienado, impeditivo e doentio.

Quando Bauman (1999) se refere ao sujeito contemporâneo viver em pleno movimento, mesmo que esteja fisicamente imóvel, aborda uma das principais afirmações do mundo contemporâneo aqui em evidência: a permanente mudança. Disso surgem as reflexões sobre quais mudanças seriam essas e sobre o que elas representam no modo de viver do sujeito moderno. O autor reflete sobre a paralisação da civilização moderna em questionar-se. Afirma, ainda, sobre o quanto é perigoso não formular certas questões, isso sendo mais perigoso do que deixar de responder às questões já existentes. O preço que a civilização paga por tal silêncio resulta em sofrimento humano.

Lidar, na prática, na vivência do cotidiano, com sentimentos como ambiguidade, insegurança, volatilidade, fragilidade, ansiedade, incompreensão é o desafio do sujeito contemporâneo. Segundo Bauman (1999), tanta intensidade dessas forças no dia a dia, provoca o sujeito a enfrentar este novo modelo de vivência, gerando consequências na trajetória de sua vida (pessoal, relacional e profissional). O sujeito vivencia esses aspectos em todos os seus ambientes, seja no lar, no local de trabalho, as crianças e jovens nos ambientes escolares, enfim, absolutamente todos estão submetidos a esse encontro.

Observa-se, atualmente, um aumento acentuado nas enfermidades emocionais, que poderiam também ser chamadas de doenças da alma. Para Roudinesco (2000), o sofrimento psíquico se manifesta nos tempos modernos como depressão, e esta atinge o corpo e a alma, em que se misturam a tristeza e a apatia, a busca pela identidade e o culto a si mesmo. Essa autora

---

<sup>2</sup> O mal-estar na civilização é um conceito elaborado por Sigmund Freud. Para o autor, na cultura, termo que o autor iguala à civilização, produz-se um mal-estar nos seres humanos, relativo a uma dicotomia entre os impulsos pulsionais e a civilização, ou seja, entre indivíduo e sociedade. Portanto, para o bem da civilização, o indivíduo é oprimido em suas pulsões e vive em mal-estar. (FREUD, 2010)

também afirma que a pessoa deprimida não acredita mais na validade de qualquer terapia para superar seus problemas. Antes de rejeitar todos os tratamentos, tenta superar o vazio de seu desejo. Ele passa da psicanálise para a psicofarmacologia e da psicoterapia para a homeopatia, e busca muitos outros tratamentos para pensar na origem de sua infelicidade, alegando que não tem tempo para mais nada. Uma pessoa deprimida sofre, ainda mais, com as liberdades que conquistou, porque não sabe mais como usá-las.

Contemporaneidade expressa significados, representações, simbologias, valores, formas de organizações sociais, comportamentos e diversos fatores que moldam o viver de um tempo. Tempo advindo de inúmeros eventos mundiais, no último século, principalmente os políticos e econômicos, os quais transformaram, profundamente, todas as estruturas e influenciaram a vida de todo e qualquer sujeito social.

### **2.3 Aspectos Políticos e Econômicos e suas Relações com o Sujeito**

Segundo Safatle, Silva Júnior e Dunker (2020), os termos pós-guerra, capitalismo vigorado, ideologia neoliberal, profundas modificações no mercado de trabalho, avanço da tecnologia, globalização, articulação das redes de comunicação, descentralização do poder da religião, avanço da farmacologia, queda de barreiras entre nações e culturas, automação e mecanização nos processos laborais, entre outros, referem-se a fenômenos extremamente conexos e impossíveis de serem tratados, de maneira isolada, nos estudos da sociedade moderna. Sem a pretensão de isolar, em relação a essa discussão, um único fenômeno — o que será tratado a seguir — lançou-se a seguir um olhar sobre o neoliberalismo e sua influência em relação à construção das características da contemporaneidade.

Muito se deve às profundas transformações ocorridas nas economias mundiais a partir da década de 1970. Safatle, Silva Júnior e Dunker (2020) referem-se às transformações em processos produtivos, mudanças nas forças de trabalho, a precarização nas relações laborais, estratégias de acumulação, frutos de uma aceleração do capitalismo. Características neoliberais afloradas nas políticas econômicas, desde as subdesenvolvidas às desenvolvidas.

Conforme Santos (2019, p. 78):

O neoliberalismo é a ideologia da crise do sistema capitalista. Caracteriza-se, na política econômica, como a contenção dos efeitos da Revolução Científico-Técnica, utilizando todos os recursos possíveis para destravar obstáculos à circulação de capitais, mundializando a lei do valor. É a resposta às dificuldades de produção, realização e apropriação do valor excedente, dilatando ao máximo as possibilidades de apropriação, ao se valer de mecanismos como a superexploração do trabalho, a privatização de bens públicos, a liberalização do comércio e a geração descontrolada de

capital fictício como principal mecanismo de apropriação privada da produção coletiva.

Entende-se que a ideologia neoliberal tenha feito parte deste processo, e por se tratar de uma ideologia, significa muito mais do que conceitos teóricos. Compreende a sistematização de um conjunto de ideias que atuam não apenas na dimensão econômica, mas também social, cultural e política.

Santos (2019) aponta que as transformações ocorridas nas economias mundiais, principalmente nos Estados Unidos, Inglaterra e Japão, nas décadas de 1970 e 1980 (e mais tarde observada em países subdesenvolvidos, como o Brasil por exemplo) marcam o início do que chamamos neoliberalismo. Bauman (1999) reflete que, a partir da década de 1990, observou-se uma nova estrutura econômica ou uma ideologia que carrega em si as características da busca pelo sucesso e *performance*, independentemente do contexto em que se vive. Com a globalização, essas transformações tornaram-se, ainda, mais intensas e profundas.

Quando observadas as características da ideologia neoliberal, como: mínima intervenção estatal no mercado de trabalho, política de privatizações de empresas estatais em todos os setores da economia nacional, desmantelamento do sistema financeiro, transferência de serviços públicos para o setor privado, redução de pagamentos e direitos sociais, abertura da economia, entrada de empresas internacionais, proteção dos princípios econômicos do capitalismo, ênfase na globalização, todas essas ações, sincronizadas em um plano político, social e econômico, trouxeram profundas transformações em relação à contemporaneidade (MENDES, 2020).

Desde o início de sua articulação até os dias atuais, os defensores do neoliberalismo o colocam em um patamar de o “mal necessário” para a sociedade. Imersas em um sistema capitalista, as nações foram obrigadas a buscar eficiência, performance, modernização e viram nessa ideologia o caminho mais coerente para obtenção desses resultados. Porém, nesse processo, há consequências negativas (MENDES, 2020) como: desemprego, desigualdade social, instabilidade econômica, redução de salários, dependência de capital internacional, e muitas outras que são intimamente refletidas no sentir e no viver do sujeito contemporâneo.

Uma abordagem em relação ao neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico revela que:

A redução da liberdade ao exercício da propriedade não é apenas peça decisiva na despolitização da sociedade e na criminalização de seus conflitos. Ela é uma forma de gestão psíquica, de produção de figuras da subjetividade com seus padrões de ação e, principalmente, de sofrimento. Não é um mero acaso que a ascensão do neoliberalismo nos anos 1970

tenha sido acompanhada pela reformulação brutal da gramática do sofrimento psíquico através da hegemonia do *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais*, em sua terceira edição (DSM-III) (SAFATLE; SILVA JÚNIOR; DUNKER, 2020, p. 10).

Safatle, Silva Junior e Dunker (2020) ainda observam que a relação do neoliberalismo com as estruturas das categorias clínicas resultou no apagamento das neuroses, hegemonia da depressão, redução da psicose à esquizofrenia, consolidação do conceito *borderline* (síndrome caracterizada pelas mudanças súbitas de humor, comportamentos impulsivos, dentre outros), e a mais relevante substituição da clínica tradicional pelos fármacos, inicialmente concebidos para o sofrimento psíquico e migrados para um novo objetivo: potencialização de performances no trabalho.

Roudinesco (2000) discute que, quanto mais a sociedade atual reforça a emancipação do sujeito, reforçando a igualdade de todos perante a lei, mais esta mesma sociedade acentua suas diferenças. No centro disso, cada sujeito afirma sua singularidade e se recusa a se identificar com as imagens da universalidade. Assim, segundo a autora, a Era da Individualidade substituiu a Era da Subjetividade, dando-se a ilusão de liberdade ilimitada, independência sem desejos e historicidade sem história.

Nesse sentido, observa-se que o sentir e o compreender de sua vivência, no homem, deram lugar à vigilância de suas competências. O sujeito deve atentar-se mais no desempenho e performance de suas habilidades como: comunicação, liderança, resolução de problemas, flexibilidade, confiabilidade, proatividade, compartilhamento de tarefas com pessoas e equipes de trabalho do que com seus sentimentos. Perde aos poucos sua capacidade de significar sua vida e dá lugar ao cumprimento eficaz e eficiente de suas tarefas e afazeres.

Como aborda Roudinesco (2000, p. 14), o “homem transformou-se no contrário de um sujeito, longe de construir seu ser a partir da consciência das determinações inconscientes” que permeiam sua existência, longe de pretender ser um sujeito livre, desvinculado de suas raízes e coletivo. O sujeito assume que é o senhor do destino, cujo significado ele reduz a uma afirmação normativa. É por isso que ele se junta a redes, grupos, coletivos e comunidades sem poder proteger sua verdadeira diferença.

#### **2.4 O Sujeito Pulsional em sua Construção Identitária nas Relações de Trabalho**

Na continuidade dessa reflexão, é fundamental explorar ainda mais o que se traz aqui como “contemporâneo”. Em sua significação literal, se refere ao momento atual, portanto, contextualizar tal reflexão à contemporaneidade significa observar características e fatores sociais que influenciam, direta e indiretamente nas significações que os sujeitos fazem de sua

existência. Conforme refletido por Guimarães (2014) em seu estudo, e na presente pesquisa, não se tem intenção de levantar polêmica sobre o significado ontológico de moderno, pós-moderno, hipermoderno ou modernidade tardia, especialmente porque o emprego destes termos não encontra um consenso entre os próprios pensadores. Porém, contextualizar é observar o ambiente, é buscar entender como as vidas dos sujeitos são afetadas pelo campo social, como as relações de trabalho são afetadas por mudanças e pressões e que efeitos tem na vida do sujeito, na sua subjetividade e na sua saúde mental.

Segundo Safatle, Silva Junior e Dunker (2019, p. 7), “uma sociedade pode ser analisada como um sistema de normas, valores e regras que estruturam formas de ação e julgamento em suas aspirações de validade”. Bauman (2007) observa que a perfuração e a quebra de fronteiras designadas como globalização permitiram maior abertura às sociedades, com poucas exceções. Abertas nos sentidos intelectual e material. O sociólogo reforça que, se a ideia de “sociedade aberta” era fundamentalmente alinhada com a ideia de uma sociedade livre que esperava essa abertura, agora traz à mente dos sujeitos nela inseridos uma experiência “aterrorizante de uma população heterônoma, infeliz e vulnerável, confrontada e possivelmente sobrepujada por forças que não controla e nem entende totalmente” (BAUMAN, 2007, p. 13).

Roudinesco (2000) observa que tal sociedade se interessa pelo sujeito para contabilizar seus sucessos e objetiva classificar o sujeito sofredor como uma vítima. Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016) afirmam que é esperado do trabalhador atual que seja produtivo e eficiente. O trabalho requer tarefas e atividades, pois é o objetivo legítimo o alcance de resultados. No entanto, segundo os autores, há riscos em reduzir o trabalho a resultados e minimizar suas consequências com questionamentos como: “o mundo está sempre mudando e nós nos moldamos”, sem poder abrir espaços para reflexão.

Segundo Bauman (1999), para abrir caminho nesse cenário denso e desregulamentado da competitividade global e chegar ao centro da atenção pública, os bens e serviços devem despertar desejo, portanto devem seduzir os consumidores e afastar seus competidores. O sociólogo completa que, ao conseguirem, devem rapidamente abrir espaço para outros objetos de desejo. Ou seja, observa-se, nessa sociedade contemporânea, uma forte obsolescência programada dos bens e serviços, muitas vezes definindo as identidades dos sujeitos com base no que consomem e no que acumulam.

Neste sentido, com a finalidade de avançar nesse contexto, Ernst Schumacher (1973), economista alemão, conhecido por seu livro *Small is Beautiful: A Study of Economics as if People Mattered*, argumenta que o crescimento econômico não é necessariamente benéfico para todos os membros da sociedade. Defende uma abordagem centrada na comunidade, com



medidas para garantir que os recursos sejam usados de forma responsável e equitativa. Schumacher (1973) acredita que o desenvolvimento econômico poderia ser alcançado sem sacrificar o meio ambiente ou a qualidade de vida das pessoas. Defende uma abordagem "econômica humanista" que priorizasse a equidade social, a preservação dos recursos naturais e a preservação da cultura local. Além disso, acredita que as empresas deveriam ter responsabilidades sociais, incluindo garantir que os trabalhadores tenham direitos básicos.

O trabalho de Schumacher (1973) inspirou muitos movimentos políticos em todo o mundo. Sua filosofia foi usada para defender o uso responsável dos recursos naturais e promover uma economia mais justa para todos os membros da sociedade. Sua abordagem também foi amplamente adotada pelas ONGs ambientalistas, pois ela prioriza a preservação dos recursos naturais enquanto fornece um meio para melhorar as condições de vida das pessoas em áreas rurais pobres. O autor também foi pioneiro na adoção da tecnologia verde. Acredita que as soluções tecnológicas poderiam ser usadas para reduzir o impacto ambiental das atividades humanas sem sacrificar a qualidade de vida das pessoas. Defende a adoção de fontes renováveis de energia e outras tecnologias limpas como forma de reduzir as emissões de gases do efeito estufa e melhorar a qualidade do ar nas áreas urbanizadas. Além disso, defende um modelo alternativo de produção industrial baseado na pequena produção localizada, onde os produtores locais podem controlar a produção industrial para garantir que ela seja responsável com relação às questões ambientais e sociais.

O objetivo deste modelo é de promover um crescimento equilibrado entre as regiões urbanizadas e rurais, algo que ele acreditava ser essencial para o desenvolvimento sustentável no longo prazo. Em suma, Ernst Schumacher (1973) foi um economista pioneiro cujas ideias foram fundamentais para o movimento global do desenvolvimento sustentável. Sua filosofia "*Small is Beautiful*" defende uma abordagem centrada na comunidade que priorize a equidade social, preserva os recursos naturais e promove soluções tecnológicas limpas para reduzir o impacto ambiental das atividades humanas.

Segundo Bauman (2001), condições econômicas e sociais incertas ensinam homens e mulheres a ver o mundo como um recipiente cheio de itens descartáveis para uso único, incluindo outras pessoas. Segundo o sociólogo, em um mundo globalizado, em que o futuro é incerto, sombrio e cheio de perigos e riscos, traçar objetivos de longo prazo e a abstenção do interesse pessoal para aumentar o poder coletivo, sacrificando o presente pela felicidade futura, não são propostas atrativas.

“Tem-se hoje, na sociedade contemporânea, um dito mandado à felicidade, um dever de ter saúde e bom humor sempre” (BORGES; RIBEIRO, 2013, p. 22). Todos devem permanecer

sempre felizes e de bom humor em relação à vida e ao trabalho e, principalmente, prontos para o consumo. Segundo as autoras, alegria, prazer e satisfação não são vendidos em bens de consumo e *gadgets*, mas em pílulas milagrosas da felicidade reguladoras da serotonina.

Segundo observa Roudinesco (2000), a psicofarmacologia inseriu o sujeito em uma nova alienação, pretendendo curá-lo da natureza da condição humana. A autora, ainda, afirma que quanto mais pílulas que podem interromper os sintomas, mudar a personalidade ou prometem acabar com o sofrimento mental, mais o sujeito recorre a tratamentos físicos ou mágicos.

Borges e Ribeiro (2013) argumentam que o trabalho, tal como existe na sociedade atual, é sem alma, sem sentido, valoriza a ação em detrimento do pensamento e é individualista em detrimento do coletivo. Essas autoras também afirmam que o trabalho promove a alienação do sujeito com uma falsa imagem de autorrealização, ganhos financeiros e sucesso. E que a gestão é perversa quando privilegia uma visão de mundo em que as pessoas se tornam ativos patrimoniais a serviço da empresa.

Segundo Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016), a constante tensão e conflito de interesses entre o bem-estar dos trabalhadores e os lucros dos investidores faz parte do tecido social das sociedades controladas pelo capital. Os sujeitos vivem todo o tempo conflitados por essa tensão e, diante disso, corre-se o risco de adotar posicionamentos extremados. Segundo os autores, uma delas é o pragmatismo adaptativo positivista que “reduz todas as possibilidades a baixar a cabeça e trabalhar” (CONCOLATTO; OLTRAMARI; SANTOS FILHO, 2016, p. 13), e, por outra perspectiva, aquele que se propõe a investigar o “sentido do trabalho, corre sempre o risco de assumir uma posição romântica e quase ingênua, como se tentasse resgatar algo que é da ordem da utopia, e que se resume ao discurso” (CONCOLATTO; OLTRAMARI; SANTOS FILHO, 2016, p. 13).

Nesse contexto, os sujeitos experimentam um crescente sentimento de desamparo e desconfiança em relação às organizações como locais seguros para canalizarem suas energias pulsionais. Portanto, esses sujeitos não conseguem identificar locais que possam direcionar sua libido e proporcionar satisfação. Apesar disso, ao mesmo tempo, buscam, ativamente, *performances* que os colocam em um posicionamento de trabalhador eficaz e eficiente, que seja capaz de manter seus empregos. A busca frenética pela produtividade torna-se o eixo central do sujeito, aumentando a falta de fronteiras entre o espaço privado, sua individualidade, subjetividade e o espaço de trabalho.

Assim, segundo Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016, p. 12), “o que vale é o triunfo individual. O ganhador não quer perder”. Desse modo, surgem novos caminhos de

subjetivação, caracterizados pelo autocentramento do sujeito, iniciando e encerrando sobre si mesmo. Nesse sentido, os autores refletem que o sujeito perde parte do espaço coletivo e social, e das possibilidades de fazer frente aos desafios que o trabalho gera, sendo, portanto, uma perda importante dos recursos que apoiam a manutenção da saúde psíquica.

Nessa sociedade contemporânea, os deprimidos são considerados inconvenientes, que não possuem um lugar de importância e relevância, portanto devem recolherem-se, calarem seus discursos (a farmacologia se desenvolve cada vez mais nesse sentido). E não tentarem, com sua frustração e apatia, buscar um posicionamento juntamente aos bem adaptados.

Dejours (2015) argumenta que os trabalhadores atuais não sofrem mais do que os das gerações anteriores, ou seja, o trabalho como tal, sempre foi uma fonte de sofrimento na sociedade capitalista. Segundo o autor, a diferença reside no fato de que, contemporaneamente, trabalhadores e trabalhadoras não possuem mais benefícios sociais do passado. Com o tempo, as estratégias de defesa coletiva, que os ajudavam a carregar o fardo do trabalho, foram drasticamente reduzidas.

Um exemplo disso, apontado por Borges e Ribeiro (2013) é o enfraquecimento dos sindicatos, associações, “além da própria cultura competitiva e individualista, que faz cada um correr como louco atrás do próprio quinhão sem se preocupar com os demais” (BORGES; RIBEIRO, 2013, p. 5). Portanto, o sujeito contemporâneo experimenta sensações de angústia laboral e de dor emocional, decorrentes de sua exclusão e solidão.

Bauman (2001) observa que é característica do passado a busca de empregos seguros em empresas seguras. Não há experiências e habilidades que garantam emprego estável. Ninguém pode se sentir garantido diante da recorrente rodada de redução de tamanho, agilização e racionalização, contra mudanças da demanda e pressão do mercado por produtividade.

Segundo Bauman (2001), “flexibilidade” é uma condição em evidência na contemporaneidade, o que é resultado e consequência de empregos sem direitos, compromissos e segurança, em que há demissão sem aviso prévio, contratos renováveis ou de prazos fixos, e quase nenhum direito à compensação. Segundo o sociólogo, ninguém pode mais sentir-se insubstituível. Nesse sentido, a satisfação instantânea parece ser uma estratégia razoável para o sujeito contemporâneo.

Safatle, Silva Junior e Dunker (2020) afirmam que o conceito de sujeito neoliberal contém elementos de contradição, ambivalência e inflexão, e que é impossível seguir uma linha contínua de desenvolvimento sem interrupções.

Segundo Borges e Ribeiro (2013), em uma sociedade cada vez mais centrada no significante trabalho, é irônico pensar que esse próprio sujeito está sofrendo. A relação dele com seu ofício é sempre única, individual. As autoras defendem que o trabalho pode ocupar diferentes lugares na vida desse sujeito: pode ser objeto de investimento libidinal e ser incluído como sintoma desse sujeito. A depressão (quando relacionada ao trabalho) pode parecer uma espécie de negação ideológica diante do discurso moderno e suas promessas de felicidade, por exemplo, no trabalho.

Por sua vez, para Ferreira e Dutra (2013), a carreira é moldada e interage com a dinâmica de carreira da sociedade e/ou do mercado. Em outras palavras, a pessoa age como sujeito da ação e, portanto, a carreira é condicionada por seus efeitos em um processo de relacionamento constante e intenso.

Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016) refletem que não é considerada a subjetividade do trabalhador quando as áreas organizacionais, especialmente a gestão de pessoas, atrelam metas inatingíveis às avaliações de desempenho e retiram dos trabalhadores e trabalhadoras a possibilidade de fazerem seus ofícios com base em sua inteligência, resultando em algo estritamente funcionalista e um modelo gerencial que deve ser seguido.

Consoante Borges e Ribeiro (2013), a existência do grande número dos deprimidos na sociedade constitui um reflexo importante sobre as características da contemporaneidade. Observam que a falta de uma perspectiva mais igualitária da sociedade, o colapso dos ideais revolucionários, o crescimento do desemprego, a competitividade acirrada do mercado de trabalho, paralelamente às necessidades de prazer de nossa sociedade produtora de bugigangas (promessas para satisfazer desejos), podem contribuir para o atual estado de depressão. O sujeito é distraído de seus desejos e ideais.

Essa multiplicação dos deprimidos, principalmente daqueles que adoecem exercendo seu ofício, também é um importante indicativo de que a indústria farmacêutica atua de forma lucrativa e eficiente, e que, além de prometer um paliativo no auxílio da cura das dores anímicas, também define os critérios de diagnóstico que os médicos devem seguir para identificar potenciais pacientes deprimidos, o que, portanto, requer tratamento. Isso leva à reflexão sobre uma espécie de patologização da vida subjetiva. Ou ao questionamento sobre se qualquer sentimento manifestado por meio de dor ou tristeza se caracterizaria como adoecimento psíquico.

Conforme Gomez, Chatelard e Araújo (2021), as atuais configurações sociais, culturais, políticas e econômicas contêm novos vínculos que obrigam o sujeito a se adaptar às tarefas e demandas do trabalho, causando sofrimento patogênico. Por outro lado, segundo Concolato,

Oltramari e Santos Filho (2016, p. 2), “o trabalho ocupa lugar central na vida humana. Trabalhar consolida a identidade, possibilita destino para as mais diversas e potentes demandas pulsionais”. Portanto, proporciona sentimentos de pertencimento e potencializa o desenvolvimento de relações fraternas que sustentam a construção coletiva.

## **2.5 Liderança na contemporaneidade**

O que é liderança? É possível, na contemporaneidade, realizar uma única definição para esta expressão? Quais características definem uma liderança ideal para o desenvolvimento nas organizações? Como os sujeitos se constituem líderes? Como o contexto contemporâneo interfere na liderança? Como ocorre a interação entre liderado e líder? Estes e muitos outros questionamentos fazem parte de importantes reflexões no universo da liderança e do campo organizacional, e são objetos de importantes estudos na área.

Segundo Siqueira (2002), liderança é um tema que faz parte do estudo do comportamento organizacional. Esse campo inclui o estudo do comportamento de indivíduos e grupos em um contexto organizacional, bem como a estrutura e o comportamento da própria organização.

Dutra, Trevisan e Veloso (2020) abordam a liderança no contexto contemporâneo. Apontam que situações de incerteza, ou falta de consenso nas organizações, são cada vez mais comuns. Segundo os autores, a oscilação faz bem e é parte da dinâmica organizacional. Porém, traz também alguns desafios sobre como conviver com uma dinâmica de incessante mudança, como pensar em construção ou em movimento de carreira em quadro de tanta oscilação, como convencer os liderados e como comprometer a equipe de trabalho.

Liderança efetiva aparece no ambiente que lida com incerteza e ambiguidade e, especialmente, na gestão de recursos escassos (DUTRA; TREVISAN; VELOSO, 2020). Os autores indicam que esse posicionamento considera a construção de liderança na arena política das organizações. Nesse ponto, essencialmente, está a complexa gestão das fronteiras móveis entre indivíduos e organização na conquista de posições de liderança. No que diz respeito a carreiras, os autores observam que ganham projeção ou declínio na exata percepção dessa função política relativa à construção de lideranças organizacionais.

Com as alterações sobre a natureza do trabalho, a chegada de novas tecnologias, as mudanças estruturais nas empresas, todas mudanças inapeláveis (ou seja, contra o que não há recurso algum que possa ser realizado), colocam em indagação, como os sujeitos lidam com a demanda por nova identidade profissional. Para Dutra, Trevisan e Veloso (2020), a resposta para isso refere-se à percepção de que transições não são, apenas, impulsionadas por fontes

internas (as do indivíduo) ou externas (as do mercado), mas incentivadas, também, por um conjunto de aspirações.

Nesse sentido, a formação de novas identidades, como a do líder, por exemplo, ocorre por meio de estratégias não convencionais que não partem, apenas, do autoconhecimento de cada sujeito. É exatamente nesse ponto, relativo às identidades revistas, que o movimento de fronteiras móveis entre o sujeito e a organização ganha operacionalidade.

Em um passado recente, estudou-se o conceito de liderança com base em estilos e suas características. Dutra, Trevisan e Veloso (2020) abordam a contemporaneidade e sua relação direta com o processo de liderança, tratando liderança como um processo. Busca-se, neste estudo, explorar, concepção muito além dos estilos, pois, conforme indicado pelos autores, liderança constitui um processo complexo, e o próprio termo “complexidade” já é um dos sinônimos de contemporaneidade.

A partir das mudanças do comportamento humano e necessidades de adaptações no campo organizacional, ao longo do tempo, o conceito de liderança foi se modificando e tomando novas definições. Pretende-se trazer conceitos e abordagens de como a liderança foi vista ao longo do tempo e como as produções atuais tratam esse assunto tão relevante a respeito do pensar e do agir do desenvolvimento social.

Atualmente, muito se discute sobre os termos “gestor” e “líder”, separando-os em formas diferentes de abordagem. Se, anteriormente, gestor e líder eram definidos como sinônimos; atualmente, se considera que o líder é a figura que busca, permanentemente, o desenvolvimento das pessoas e das organizações. Nesse mesmo entendimento, o gestor, atualmente, é sinônimo de um sujeito que exerce funções de comando em cargos específicos, mas não necessariamente isso representa uma função de liderança. Já surge aí, portanto, uma importante reflexão acerca da liderança: cargo, por si só, na estrutura organizacional não é sinônimo de liderança.

Segundo Dutra, Trevisan e Veloso (2020), gestor e líder ganham cenários de atuação bem diferentes. O exercício de liderança ocorre, de fato, entre pares, superiores, parceiros estratégicos e *stakeholders*, além da equipe. Segundo os autores, este é o ponto relevante. Mostram que o gestor apazigua conflitos e assegura que as atividades do dia sejam cumpridas. O líder busca oportunidades para atingir objetivos, inspira subordinados e estimula processo criativo com a própria energia, atraindo forte sentimento de identidade. Os autores apontam, ainda, que as empresas precisam das duas personalidades e das duas funções.

Segundo Silva, Laros e Mourão (2007), esses comportamentos possibilitam a coordenação das atividades em busca de processos cada vez mais confiáveis e eficientes, o

relacionamento interpessoal para manter o bom relacionamento e aprimorar os recursos humanos e alinhar a equipe ao contexto em que atua e buscar promover adaptação e inovação.

Ivan e Terra (2017) afirmam que o líder é essencial na dinâmica da organização porque é o meio para acompanhar as mudanças da sociedade para que ela possa atuar dentro e entre as organizações. Para isso, o líder deve ser carismático, conhecer gestão de equipes, analisar estilos de gestão, ser motivador, estar pronto para mudanças, ser estratégico e multifuncional. (AARONS *et al.*, 2016; ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010).

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) apresentam a reflexão de que a liderança é o processo de adaptação às mudanças e fazer com que os liderados se adaptem a isso, encontrando suas motivações, incentivando e as transformando de forma criativa, comunicativa e flexível. Conforme Behnke (2014), a liderança pode ser entendida como uma técnica de influenciar os outros com base em suas forças e habilidades, por meio do diálogo, exemplos e atitudes, alcançando os objetivos determinados e formando uma equipe de acordo com os seus conceitos.

Dessa forma, um líder pode atuar nas organizações de forma diferente e com atitudes diferenciadas de acordo com sua estrutura pessoal, as características da empresa e de sua equipe. O papel do líder é, portanto, crucial para que seja desempenhado de forma eficiente e eficaz, considerando o sucesso dos objetivos traçados (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013).

Yamafuko e Silva (2015) afirmam que não há uma definição precisa de liderança entre os pesquisadores, mas que o líder se refere a um sujeito que serve aos seus subordinados e conhece cada perfil para desenvolver suas competências e habilidades. Seguindo o mesmo entendimento, Bertolla *et al.* (2014) destacam que é necessário que um gestor se torne um líder e se aproxime dos colaboradores, pois sua influência na equipe é muito importante em termos de desempenho organizacional.

O fomento ao trabalho em equipe tem sido uma das prioridades de muitos líderes e de organizações que buscam um esforço colaborativo para atuar em um cenário marcado por complexidade, dinamismo e inovações. Nesse contexto, autores dedicados a essa temática argumentam que, ao implantar essa forma de trabalho nas empresas, tomando os devidos cuidados, tais como característica colaborativa das tarefas e treinamento dessas unidades de desempenho, há maior probabilidade de ocorrerem resultados positivos, como a realização de processos mais efetivos e o cumprimento de objetivos, tanto em curto quanto em longo prazo (LACERENZA *et al.*, 2018).

Segundo Chemers (2000), ao final do século XX, surgiram consideráveis estudos sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes, que mostraram a influência da cultura nacional no comportamento da liderança e na compreensão do que é um líder efetivamente em

cada local. Esse período, também, foi marcado pelas teorias de lideranças carismática e transformacional.

Para Melo (2004), o líder carismático é aquele cujos liderados sentem que possuem habilidades heroicas ou extraordinárias. Seria incomum, autoconfiante, assertivo e capaz de fazer grandes mudanças. Por outro lado, o transformacional é aquele que transforma os liderados e os inspira a desempenhar além das expectativas, transcendendo seus interesses pessoais pelo bem da organização. E, para Avolio, Walumbwa e Weber (2009), o transacional se concentra em negociar mudanças e punir liderados quando o desempenho fica aquém das expectativas.

Entretanto, a partir de estudos sobre liderança, explorar aspectos sociais da contemporaneidade, compreender que liderança vai muito além do que definições de estilos, observar o líder como um sujeito contemporâneo nesse contexto e estabelecer uma discussão acerca de sua relação com o mundo moderno é, também, de fundamental importância para o entendimento e construção de uma sociedade com desenvolvimento, e com propostas de torná-la mais justa em todos os segmentos.

## **2.6 Desafios do líder na contemporaneidade**

Esta discussão se torna relevante com base na necessidade de o sujeito contemporâneo, e em evidência o sujeito que exerce a função de liderança em organizações, ter de lidar com novas configurações sociais, nas quais sentimentos como incertezas, complexidades, ambiguidades, volatilidades, fragilidades e ansiedades fazem parte de sua vivência o tempo todo, em todos os lugares onde realiza sua trajetória de vida e nas organizações principalmente.

Conforme apresentam Dutra, Trevisan e Veloso (2020), as interações sociais tornam-se ainda mais características dos ambientes de trabalho contemporâneos e futuros. As organizações têm alterado seus processos, deixando menos rígidas as fronteiras e as descrições das funções no trabalho. Com isso, segundo os autores, gera-se maior fluidez em relação às responsabilidades e atribuições entre os profissionais. Nesse contexto, observa-se uma mudança no tipo de pressão sobre a liderança, em que, além das habilidades técnicas e de gestão, são necessárias habilidades comportamentais.

Não somente os líderes de organizações empresariais estão nesse contexto, mas também os membros da família em suas relações, estudantes e professores no encontro com a educação, profissionais de todas as áreas, autônomos, todos experimentam, em tempo real, essas sensações, e, além disso, criam estratégias para o enfrentamento nesse cenário tão vulnerável.



A partir dessas experiências, o sujeito estabelece sua forma de viver, caracterizando sua conduta e estabelecendo comportamentos. Nesse momento, a clareza desse macrocenário que está a sua volta, o que se intitula neste trabalho como contemporaneidade, se faz relevante. O sujeito precisa compreender o cenário para que, ao criar suas estratégias, estas sejam coerentes com sua subjetividade.

Essas novas formas no modo de viver foram iniciadas no século passado, quando eventos políticos, sociais e econômicos tiveram forças mundiais e a partir do advento da globalização foram ainda mais intensificados. A primeira guerra, a crise de 1929, a Segunda Guerra Mundial, e os eventos políticos globais referentes a esses períodos, influenciaram, diretamente, o contexto observado.

Segundo Roudinesco (2000), em nome da globalização e do sucesso econômico, a sociedade democrática moderna tenta abolir a ideia de infortúnio, de violência e de confronto social, provocando ao homem uma certa evitação. Evitar o encontro com suas fragilidades, sua subjetividade, sublimando, muitas vezes, seus desejos, seus prazeres em troca de uma adaptabilidade social.

Para Safatle, Silva Junior e Dunker (2020), a adoção de uma ideologia neoliberal pelas economias mundiais trouxe ao sujeito contemporâneo uma necessidade iminente de *performance*, desempenho, resultados, mesmo perdendo garantias e seguranças nos campos pessoais e profissionais, transformando sua vida em uma organização empresarial. Os autores, ainda, afirmam que o que no início do século passado era tratado como melancolia, histeria, hoje ganha intensidade com a depressão. Diante disso, para Roudinesco (2000), o sujeito adoce no corpo e na alma. Busca sua subjetividade, busca encontrar-se e ser encontrado, mas se esbarra em obstáculos que a sociedade lhe impõe, e ao final, sua busca se reduz a uma reivindicação normativa da sociedade.

Para uma reflexão sobre o exposto acima, sem nenhuma pretensão de generalização, Safatle, Silva Junior e Dunker (2020) trazem que a atuação de um sujeito que exerce um papel de liderança em uma organização é medida por indicadores de desempenho, métricas, metas, performances, objetivos mensuráveis. Essa liderança, para alcançar sua eficiência, replica a mesma mensuração aos seus liderados, como um efeito cascata. Nesse cenário, provoca-se as reflexões sobre se as subjetividades (líder e liderado) são observadas, se as significações são realizadas de forma que a condição humana seja valorizada, assim como se as vulnerabilidades individuais são consideradas. Da mesma forma, se os sujeitos conseguem estabelecer uma compreensão coerente sobre o que estão fazendo neste ambiente, se o processo individual envolveu uma significação sobre os acontecimentos, e se com isso uma experiência foi

desenvolvida. Ou seja, para os autores, o sujeito precisa se lembrar o tempo todo de que não é uma máquina, apesar da contemporaneidade, discutida neste estudo, estabelecer esta significação.

O comportamento dos líderes afeta, diretamente, as ações de seus subordinados, que se movem de forma positiva ou negativa em direção aos resultados almejados, enquanto a liderança está diretamente relacionada à motivação dos liderados e à satisfação dos objetivos da organização (CARVALHO *et al.*, 2012). Botelho e Krom (2010) destacam que nenhum estilo de liderança deve ser negligenciado, pois é necessário adaptar-se a diferentes situações e ambientes, e atender aos objetivos da organização, bem como aos objetivos pessoais dos liderados.

Essas reflexões são pertinentes independentemente de teorias e definições elaboradas a partir do comportamento. A profundidade desses questionamentos esbarra em questões existenciais humanas, haja vista que há, na contemporaneidade, um expressivo desenvolvimento de doenças e afecções emocionais originadas a partir da vivência em ambientes laborais, imersos aos direcionamentos de performance e desempenho.

Para Bauman (2000), o sujeito contemporâneo, aos poucos, perde sua capacidade de dar significados à sua vivência. Pressionado por um contexto social e político, entrega sua trajetória à marcação de indicadores de desempenho nas suas habilidades e competências.

Este é um dos pontos centrais desta pesquisa: traz-se à tona a discussão desses aspectos contemporâneos para que, por meio da conscientização do sujeito, estabeleça uma melhor conexão consigo e com o outro, e possa ser sujeito de sua experiência, possibilitando a elaboração de sentidos e significados em sua existência.

## **2.7 Liderança e Desenvolvimento Regional**

Diversos estudiosos, incluindo Boisier (2000) e Furtado (2009), defendem a ideia de que o progresso local pode ser impulsionado através de uma política de Estado aliada à participação ativa da sociedade civil. Nesse contexto, o planejamento e a liderança desempenham um papel fundamental na definição das políticas regionais de desenvolvimento, considerando fatores como a geografia específica da região, a pressão demográfica sobre os recursos naturais e a organização social, bem como as estruturas religiosas, espirituais e culturais. Além disso, é essencial levar em consideração o contexto histórico de produção e consumo da região em questão.

Segundo Furtado (1980), o conceito de desenvolvimento tem dois diferentes enfoques, sendo o primeiro deles o aumento da produção através do progresso técnico, e o segundo a

satisfação das necessidades humanas. Nesse sentido, segundo Corrêa, Dandaró e Moraes (2013), insere-se o ambiente empresarial como fator chave no desenvolvimento, não só relacionado ao primeiro enfoque (comumente explicitado em discussões sobre desenvolvimento econômico), como também no seu papel social, de promoção da igualdade social e a satisfação das necessidades humanas. As empresas têm impacto real na satisfação das necessidades básicas humanas, como alimentação, moradia e outros. Entretanto, Furtado (1980) coloca o bem-estar social como fator importante no desenvolvimento.

Nesse sentido, a relação entre liderança organizacional e desenvolvimento regional desempenha um papel fundamental no crescimento e na segurança das comunidades locais. Para Ivan e Terra (2017), um líder eficaz é capaz de articular uma visão clara e inspirada para o cenário, mobilizando os recursos e o apoio necessário para transformar essa visão em realidade. Além disso, um líder visionário possui a capacidade de identificar e explorar oportunidades de desenvolvimento econômico e social, impulsionando o progresso da região.

Um líder comprometido com o desenvolvimento regional também desempenha um papel crucial no fortalecimento das parcerias e colaborações entre os diferentes setores da comunidade. Dutra, Trevisan e Veloso (2020) afirmam que o exercício da liderança ocorre, de fato, entre pares, superiores, parceiros estratégicos e *stakeholders*, além da equipe. Ao estabelecer uma rede de contatos e relacionamentos sólidos, o líder pode promover a cooperação entre empresas, instituições educacionais, organizações sem fins lucrativos e governamentais locais. Essa colaboração facilita a troca de conhecimento, experiências e recursos, possibilitada em soluções mais eficazes e eficientes para os desafios enfrentados pela região.

Além disso, um líder que valoriza a participação cidadã e a inclusão social contribui para o desenvolvimento regional de forma mais equitativa. Dutra, Trevisan e Veloso (2020) afirmam que liderança efetiva aparece em ambiente de incerteza e ambiguidade e na gestão de recursos escassos. Ao envolver os sujeitos nas decisões e garantir a representatividade, o líder promove a coesão social e fortalece o sentimento de pertencimento à comunidade. Essa abordagem inclusiva cria um ambiente propício para a inovação, o empreendedorismo e o empoderamento dos cidadãos, gerado em um desenvolvimento mais sustentável e inclusivo.

Uma liderança eficaz requer também a habilidade de se adaptar às mudanças e antecipar tendências futuras (ARRUDA; CHRISÓSTOMO; RIOS, 2010). Com as rápidas transformações sociais, tecnológicas e econômicas, é essencial que os líderes estejam abertos ao aprendizado contínuo e sejam capazes de se adaptar às novas demandas e desafios. Um líder visionário é capaz de identificar as tendências emergentes, avaliar os riscos e oportunidades

associadas e orientar a região na direção certa, preparando-a para enfrentar os desafios do futuro de maneira eficiente.

Por fim, a relação entre liderança e desenvolvimento regional é fundamental para proteger o crescimento econômico, social e ambiental de uma comunidade. Um líder visionário, colaborativo, inclusivo e adaptável desempenhando um papel central na mobilização de recursos, na construção de parcerias estratégicas, no empoderamento dos cidadãos e na antecipação das mudanças. Por meio de uma liderança eficaz, as regiões podem enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades, promovendo um desenvolvimento regional sustentável e inclusivo.

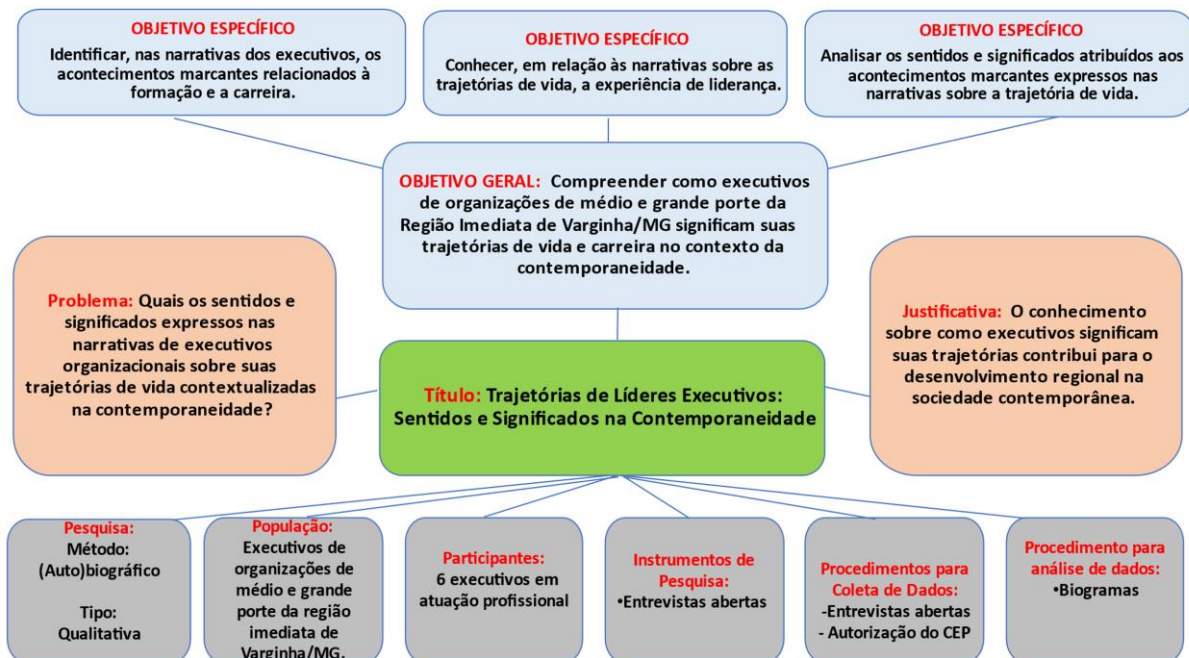
# 3

## METODOLOGIA

### 3.1 Delineamento da pesquisa

Apresenta-se, nesta seção, com base na Figura 5, a opção metodológica adotada para a esta dissertação, apontando os principais aspectos e procedimentos.

Figura 5 - Delineamento da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

### 3.2 Tipo de Pesquisa

Linzmeier (2014) afirma que a pesquisa qualitativa é um campo de investigação, interage com disciplinas, campos e objetos de estudo por meio do uso e coleta de materiais empíricos que descrevem momentos, significados problemáticos e rotineiros na vida das pessoas. Linzmeier (2014), ainda, afirma que o investigador assume o papel de *bricoleur*<sup>3</sup>, que aprende a usar os constructos suportados por outras disciplinas. Segundo a autora, apesar da

<sup>3</sup> Em francês, significa uma pessoa habilidosa que faz toda espécie de pequenos trabalhos, que gosta de trabalhos manuais e consertos (LINZMEYER, 2014).

variedade de fontes utilizadas, utilizam-se, em relação à pesquisa qualitativa, práticas interpretativas inter-relacionadas que, graças a diferentes perspectivas, permitem uma melhor compreensão do objeto de pesquisa de grande complexidade e heterogêneo, como é a carreira contemporânea.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não lista e/ou mensura os eventos estudados e ferramentas estatísticas não são usadas na análise dos dados. Nesse sentido, questões amplas ou prioridades de interesse foram definidas à medida que a pesquisa avança. Obtiveram-se informações descritivas sobre pessoas, lugares e processos interativos por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, a fim de se compreenderem os fenômenos sob a perspectiva do pesquisado, ou seja, os participantes na situação em estudo.

A pesquisa apresentada nesta dissertação, do tipo qualitativa, foi orientada pelo método (auto)biográfico<sup>4</sup>, que, segundo Bolívar (2002), possibilita investigar as dimensões significativas da experiência vivida, mediando e moldando a construção social da realidade, portanto, convertendo-se em um modo de construir conhecimento. Bolívar, Domingo e Fernández (2001) denominam esse método como “biográfico-narrativo”, consideram que:

O objetivo de uma investigação biográfica é a narração da vida, principalmente através de uma reconstrução retrospectiva (embora também expectativas e perspectivas futuras). [...] Essa reconstrução narrativa, além disso, não deve ser deixada em uma soma de dados ou fatos soltos, é uma oportunidade de dar sentido à sua vida e elaborar uma identidade narrativa (BOLÍVAR; DOMINGO; FERNÁNDEZ, 2001, p. 18).

Assim, esta pesquisa, do tipo interpretativa, possibilitou compreender as singularidades e os acontecimentos comuns que marcaram os rumos das trajetórias profissionais, por meio da identificação de sentidos e significados atribuídos aos acontecimentos marcantes, definidores das escolhas e dos rumos das trajetórias profissionais.

### **3.3 População e participantes**

A população da pesquisa compreendeu executivos que atuam em funções de liderança em organizações de médio e grande porte, situadas na Região Imediata de Varginha/MG. Buscou-se abranger organizações diversas, ligadas às mais variadas atividades e operações. Os participantes da pesquisa foram 6 líderes executivos convidados a participar do estudo.

Teve-se como foco funções de lideranças organizacionais, as quais compreendem cargos que geralmente apresentam as seguintes nomenclaturas: CEO (*Chief Executive Officer*),

---

<sup>4</sup> Adota-se, neste trabalho, a denominação pesquisa (auto)biográfica, proposta pela Associação Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica – BIOGRAPH.

COO (*Chief Operating Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), CTO (*Chief Technology Officer*), CMO (*Chief Marketing Officer*) ou definições como Presidente, Vice-Presidente, Presidente do Conselho Administrativo, Diretor, Gerente, dentre outras nomenclaturas em organizações que assim nomeiam seus cargos na estrutura hierárquica.

O número de cargos executivos varia de acordo com a organização, seu tamanho, objetivos, setor e indústria. Algumas, principalmente as maiores, podem incluir funções mais específicas, como *Chief Human Resources Manager* (CHRM), *Chief Compliance Officer* (CCO), *Chief Business Officer* (CBO), *Chief Accounting Officer* (CAO), entre outras, as quais também poderão fazer parte do universo da pesquisa à medida que existirem esses cargos nas organizações delimitadas, por se tratar de cargos de alta liderança.

*C-Level* ou *C-Suite* são termos usados para nomear na estrutura organizacional os executivos mais altos de uma organização. A letra “C” significa *chief*, que, em português, significa “chefe”. Por se encontrar, geralmente, no topo da estrutura hierárquica, na maior parte das empresas, esses executivos são considerados os mais influentes (LOUREIRO, 2023).

Dependendo da estrutura da organização, a nomenclatura dos C’s pode tomar lugar ou se misturar com os tradicionais postos de presidente e vice-presidente. Em muitos casos, os fundadores das empresas ocupam essas posições, mas as companhias também podem posicionar profissionais internos ou contratar outros. Se conhecimentos técnicos são importantes para alavancar a carreira, para assumir posições na C-Suite, a capacidade de liderança e expertise em negócios são as habilidades essenciais (BARBOSA, 2019).

Basicamente, os membros do *C-Level* trabalham para garantir que as estratégias e operações da empresa, dos mais diversos setores, estejam alinhadas com os planos e políticas estabelecidos pela organização. Por isso, são posições em que se espera tomada de decisões de risco, grande carga de trabalho e alta remuneração (BARBOSA, 2019).

Os critérios para a escolha desses participantes ocorreram, a princípio, pela acessibilidade, mas também pela abrangência e pluralidade em diferentes campos de atuação, em diferentes organizações, gêneros e faixas etárias. Os entrevistados possuem relevância nas organizações que estão inseridos por meio de suas funções de liderança, as quais refletem a estratégia da organização.

No Quadro 2, apresentam-se as definições básicas para cada tipo de função em organizações.

**Quadro 2** – Nomenclatura definidora dos níveis das funções de lideranças organizacionais

CEO <i>Chief Executive Officer</i>	Nível executivo mais alto na hierarquia das organizações. O CEO define a direção da companhia e a estratégia que deverá ser adotada por todos.
COO <i>Chief Operating Officer</i>	Nível que cuida da operação diária da organização e se reporta ao CEO. As funções costumam ser diferentes dependendo da organização. Suas responsabilidades variam, mas costumam girar em torno de propagar a estratégia para os empregados, além de implementar práticas de orientação e monitoria para alinhar sua conduta aos objetivos da empresa.
CFO <i>Chief Financial Officer</i>	Cuida das finanças em uma organização. Nessa posição, o profissional não somente domina os conhecimentos tradicionais do setor, como gestão de carteiras, contabilidade, títulos de investimento, pesquisa de investimento e análise financeira, é responsável por gerenciar os recursos. Ele também precisa ter uma mentalidade ampla e estratégica de negócios, visto que colabora com o CEO. Seu papel, muitas vezes, é o de encontrar novas oportunidades de negócios e avaliar riscos e benefícios financeiros.
CIO <i>Chief Information Officer</i>	Gerenciamento da infraestrutura tecnológica de uma organização. Também administra as ações de Tecnologia da Informação (TI). Seu trabalho inclui propor estratégias para aumentar o lucro da empresa. A posição exige que não somente compreenda as novas tecnologias, mas também como elas se aplicam à estratégia de negócios.
CTO <i>Chief Technology Officer</i>	Profissional relacionados à infraestrutura tecnológica da empresa. Ele cuida, por exemplo, da <i>intranet</i> e dos sistemas de comunicação internos. E, também, é responsável, muitas vezes, pelo departamento de engenharia e pela procura de formas de melhorar os produtos oferecidos por meio da tecnologia.
CMO <i>Chief Marketing Officer</i>	Por meio do direcionamento do planejamento estratégico organizacional, o executivo de <i>Marketing</i> cria e conduz os planos de atração e retenção de clientes.
CHRM <i>Chief Human Resources Manager</i>	Posição que envolve todos os aspectos da gestão de recursos humanos e das políticas, práticas e operações de relações interpessoais de uma organização.
CCO <i>Chief Compliance Officer</i>	É a direção de conformidade de uma organização. É o principal responsável por supervisionar e gerenciar as questões de conformidade regulamentar estatutária de uma organização. Geralmente, se reporta ao diretor executivo ou ao diretor jurídico.
CAO <i>Chief Accounting Officer</i>	Direção responsável pela conformidade regulatória de uma empresa. Aliado ao CFO, o profissional atua no desenvolvimento de estratégias financeiras que visam ao bem-estar e ao crescimento de um negócio.

Fonte: Adaptado de Barbosa (2019).



A pesquisa contou com a participação de 6 executivos(as) (4 homens e 2 mulheres). Para garantir o anonimato dos participantes, foram identificados com os nomes: Líder 1, Líder 2, Líder 3, Líder 4, Líder 5 e Líder 6 (sendo do sexo feminino as Líderes 2 e 6).

Com base na nomenclatura apresentada no Quadro 2, segue a correlação dessas designações com os cargos desempenhados pelos líderes pesquisados, nas organizações que desempenham suas funções (Quadro 3).

**Quadro 3** – Correlação dos cargos dos líderes com a nomenclatura c-level

	<b>Cargo</b>	<b>Correlação com a nomenclatura C-level</b>
Líder 1	Gerente Contábil Fiscal	<i>CCO – Chief Compliance Officer</i>
Líder 2	Diretora de Recursos Humanos	<i>CHRM – Chief Human Resources Manager</i>
Líder 3	Diretor Financeiro	<i>CFO – Chief Financial Officer</i>
Líder 4	Diretor de Operações	<i>COO – Chief Operating Officer</i>
Líder 5	Diretor Geral	<i>CEO – Chief Executive Officer</i>
Líder 6	Diretora Geral	<i>CEO – Chief Executive Officer</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A nomenclatura *c-level* é utilizada nas organizações que os Líderes 1, 2, 3 e 4 desempenham suas funções de liderança. Nas organizações dos Líderes 5 e 6, os cargos são designados como Diretor e Diretora, respectivamente. Essa forma de nomenclatura foi usada nessa seção para um melhor entendimento, visto que é universalmente utilizada para a designação de cargos de liderança em organizações.

### 3.4 Instrumentos de Pesquisa

Foram realizadas entrevistas do tipo aberta com cada um dos líderes, que constam no Apêndice B. Conforme Bogdan e Biklen (1994), por ser utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, as entrevistas permitem ao investigador desenvolver, intuitivamente, uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

A entrevista aberta foi realizada mediante a pergunta desencadeadora da narrativa e orientada por um roteiro norteador, conforme Apêndice A. Na entrevista aberta, a condução do pesquisador é mínima e o entrevistado tem liberdade para narrar como achar mais importante no momento. Entretanto, o roteiro foi um instrumento que, durante a entrevista, ajudou o pesquisador a identificar os aspectos abordados e os não abordados pelos(as) entrevistados(as). Os que não foram objeto das narrativas, foram indicados pelo pesquisador, para que os entrevistados(as) pudessem discorrer sobre eles, se julgassem pertinente.

As questões do roteiro norteador foram utilizadas somente quando os participantes não se aproximavam dos objetivos da pesquisa ou não abordaram em suas narrativas questões ligadas às temáticas esperadas. Foi uma estratégia importante, pois o pesquisador, ao longo da condução, ultrapassa as fronteiras da busca de informações e direciona atenção sobre a vida do participante, durante um intenso diálogo, ao permitir que o participante retome de forma retrospectiva suas vivências e experiências com exaustiva interpretação (MINAYO, 2001).

O trabalho de investigação do pesquisador configurou-se como algo singular, único, mas ao mesmo tempo muito desafiador. Talvez esses dois polos sejam os norteadores dessa reflexão. Singular, único, por trabalhar em seu ofício tantos verbos significadores como: revelar, desvelar, elucidar, aprofundar, clarear, mostrar, explicitar, refletir, registrar e tantos outros. E desafiador, por fazer parte da trajetória do seu trabalho, verbos como abdicar, renunciar, desmistificar, desbloquear, indignar, questionar, revolucionar, criar, reinventar, reformular e da mesma forma tantos outros.

Fala-se na posição de quem está imerso no universo do desenvolvimento de uma pesquisa (auto)biográfica. E a percepção que se tem desse lugar, nesse momento, é configurada claramente por esses dois polos. O desafio de investigar e refletir sobre trajetórias pessoais e profissionais, juntamente com seus momentos significativos, provocou um intenso emaranhado de material humano. Por se tratar de subjetividades, é demasiadamente provocador. Não foi fácil elaborar uma adequada interpretação de todas as informações que compõem a matéria prima da pesquisa (especialmente porque, talvez, nem o investigado tenha elaborado).

Outra característica do polo singular/único se faz no sentido de os sujeitos se “encontrarem”. Tanto o pesquisador quanto o pesquisado se “encontraram”. Termo usado entre aspas por não se tratar de um mero encontro físico entre duas pessoas, mas um encontro de intelectos e afetos, no qual o pesquisado se revelou, dando significados aos seus momentos importantes da vida. Mas, ao mesmo tempo, o pesquisador, também, teve um encontro consigo mesmo, se vendo, se compreendendo/interpretando os acontecimentos juntamente com o pesquisado.

Mesmo que a temática central fosse em torno da história profissional, a dimensão pessoal esteve inerente ao longo de todo o processo, pois não se pode silenciar o individual, em que o pessoal e o profissional são dimensões intimamente ligadas na vida do indivíduo, que constrói sua realidade profissional em processo conjunto com o desenvolvimento pessoal (BOLÍVAR, 2002).

Pode se dizer que, ainda, houve um terceiro encontro. Como se houvesse um terceiro sujeito nesse momento que representasse a junção dessa interação, quando as narrativas se

encontraram, os acontecimentos em comum se fundiram, e um sentimento de empatia aconteceu permeando todo o rito da pesquisa. É possível que o pesquisador, desatento nesse momento, não consiga identificar a grandeza e riqueza de acontecimentos que surgem neste encontro. Talvez resida nisso uma percepção importante do método (auto)biográfico que mereça atenção e reflexão.

Nesse momento foi possível perceber a atividade relacional humana expressa em todo o processo reflexivo da entrevista biográfico-narrativa, a qual é permeada de emoções e sentimentos (SZYMANSKI, 2011).

O método de entrevista aberta contribuiu, significativamente, para que esse “encontro” acontecesse. Permitiu que o pesquisado se apresentasse, da maneira que achasse mais conveniente naquele momento, permitindo que a fluidez da fala ocorresse no exato resgate das memórias. Observou-se como o sujeito foi construindo sua narrativa, muitas vezes cronologicamente, mas algumas vezes aleatoriamente, permitindo que seus sentimentos viessem à tona quando revividos momentos marcantes. Essa estratégia é recomendada por Szymanski (2011), que defende a importância desses momentos na entrevista para a qualidade e profundidade do compartilhamento dos relatos.

Entretanto, para o investigador, este momento do “encontro”, na entrevista aberta, representou, também, um certo tipo de tensão. A fala do entrevistado é despreziosa, livre, porém não é o que acontece com a atenção do pesquisador. O pesquisador teve um objetivo central que sua pesquisa procurou abordar. Muitas vezes, as indagações ocorrem na imaginação do investigador, se o entrevistado conseguirá narrar sua história, se o objeto central da pesquisa aparecerá claramente na narrativa. A condução do entrevistador permitiu que o entrevistado realmente ficasse livre e à vontade para se apresentar.

O método (auto)biográfico orienta que as narrativas não podem ser comparadas para que se tirem conclusões generalizadas a respeito de trajetórias e caminhos. Cada narrativa compreendeu um caminho específico, singular, incomparável, imensurável com base em instrumentos comuns de medição. Não há, nesse método, gráficos simples ou complexos que apresentem uma resposta final, números medidos em experimentos, eficácia de uma substância específica e muito menos análises quantitativas de amostras experimentais (NÓVOA; FINGER, 2014).

Em contraponto a essa característica desafiadora, o método orientou também a compreensão sobre as interações, de articulações, de movimentos que permitiram ao pesquisador apontar pistas, ideias e reflexões sobre como os sujeitos desenvolvem suas trajetórias, como se constroem sujeitos sociais, como o processo de autonomização diante da

família desabrochou, como o papel da educação influenciou sua formação, como as interações com outros sujeitos moldaram suas decisões e percepções diante da vida. Volta-se a refletir, se, posto isso, pode-se caracterizar como um processo demasiadamente único.

Talvez, seja impossível indicar qual o momento mais importante do processo da pesquisa, mas o momento do “encontro” (da entrevista aberta) teve uma grande representatividade em relação ao desenvolvimento do conjunto do trabalho. Quando o sujeito se apresentou, trazendo as relações familiares, como influenciaram em sua formação, trazendo também outras pessoas que passaram pela sua existência como professores, chefes, amigos, colegas, cônjuges, percebeu-se, claramente, que a sua trajetória, de modo significativo, ocorreu na medida em que este sujeito foi atravessado por todos esses outros em sua vida. Para o pesquisador que se encontra nesse estágio, esse momento é, também, muito significativo.

A partir da liderança como objeto de estudo, ou seja, compreender como líderes significam suas experiências de liderança por meio de suas narrativas sobre suas trajetórias de vida por meio das entrevistas (ou melhor, dos “encontros”), ficou muito evidente a complexa proposta de atribuir sentidos ao termo liderança, de forma global, a partir da individualidade dos sujeitos. Como afirmam Nóvoa e Finger (2014, p. 178) sobre a compreensão dos processos de formação: “que sentido atribuir ao termo ‘formação’, para que este designe uma globalidade na qual a marcha individual não deve dissociar-se de aventuras coletivas?”

Conforme Nóvoa e Finger (2014, p. 194), em relação à compreensão dos processos de formação: “podemos afirmar que o conhecimento dos processos de formação só é possível à medida que o percurso da investigação é formador. A compreensão que os estudantes têm do seu processo de formação contribui para o saber do investigador.” Nesse sentido, a compreensão que os líderes têm de seus processos de formação em liderança tem também contribuído para a formação do saber do investigador.

### **3.5 Procedimentos para Coleta e Análise de Dados**

Em virtude de contar com a participação de seres humanos para a coleta de dados, a pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da FEPESMIG, tendo sido aprovada e registrada com o número CAAE 55585122.4.0000.5111, que tem a finalidade maior de defender os interesses dos participantes em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento do estudo conforme padrões éticos. Após sua aprovação, foi enviado aos líderes o convite para participarem da pesquisa.

Aos líderes que aceitaram participar foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE – ANEXO B), sendo-lhes garantido o sigilo de sua identidade, bem como assegurada sua desistência, se assim o desejassem, a qualquer tempo.

A primeira etapa foi constituída pelo levantamento de potenciais organizações e seus respectivos líderes, conforme critérios definidos no item 3.3 População e participantes, que atenderiam aos critérios estabelecidos para a pesquisa. Esse procedimento possibilitou ao pesquisador conhecer antecipadamente os nomes dos líderes que foram convidados para as entrevistas.

Após essa primeira etapa, os procedimentos para coleta e análise dos dados, foram os seguintes:

- Entrevista Aberta;
- Transcrição;
- 1ª Versão do Biograma – Interanálise;
- Sobreposição dos Biogramas;
- Análise.

O convite para a entrevista foi formal, prioritariamente por *e-mail* ou mensagem via telefone, quando foram apresentados os objetivos da pesquisa. Não foi descartada a abordagem por telefone, caso houvesse alguma dúvida, necessidade de esclarecimentos.

A entrevista foi agendada com cada um dos líderes que aceitaram participar da pesquisa, conforme local e horário que lhes foram mais convenientes. As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade e comodidade dos entrevistados, sendo em sua totalidade de forma virtual. Foram assegurados a todos confidencialidade e privacidade, conforme orientações da Carta Circular n.º 1/2021-CONEP/SECNS/MS e do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que constam nos Anexos A e B, respectivamente.

Para manter o rigor metodológico desse tipo de pesquisa, todas as entrevistas foram gravadas em mídias e transcritas na íntegra, para que nenhum detalhe da vida narrada fosse desconsiderado. As gravações ficarão sob a guarda do pesquisador pelo período de 5 anos, quando serão descartadas.

Por se tratar de um processo, as atividades foram alternadas entre transcrever as entrevistas e produzir os biogramas, sínteses esquemáticas e temporais dos acontecimentos narrados, o que caracterizou a interanálise. Segundo Navarenho (2018), interanálise é a fase que busca realizar a construção e a organização da história narrada no primeiro Biograma, denominado “Biograma Singular”, por se tratar das informações relatadas integralmente pelo líder, por meio de suas interpretações individuais, sentimentos e lacunas. Nesse momento, cada

participante entrou em contato com a versão do biograma, podendo confirmar ou não os incidentes críticos identificados pelo pesquisador na transcrição de sua trajetória, preencher as lacunas temporais, acrescentar ou alterar os acontecimentos narrados. Após essa confirmação, foi elaborada a segunda e última versão do biograma que foi objeto de análise propriamente dita, realizada pelo pesquisador.

Nesse processo foi possível dar coerência temporal às narrativas que geralmente correspondem à memória do entrevistado e não à cronologia dos fatos. Identificaram-se, também, os incidentes críticos, usualmente indicados nas narrativas por expressões que denotem emoção ou ênfase. Assim, embargo na voz, empolgação, ênfase e emoção foram o ponto de partida para a identificação dos incidentes críticos.

A técnica dos incidentes críticos pode ser definida como um método flexível que deve ser adaptado a cada situação específica, e o pesquisador assume a responsabilidade de captar as subjetividades dos sujeitos e a função de dar movimento à técnica no sentido de adequá-la aos objetivos do estudo (ALMEIDA; GUIMARÃES, 2009; FRANCO, 2013).

Primeiramente é preciso conhecer sua origem e distinguir duas perspectivas que abrangem os incidentes críticos na pesquisa: a primeira destinada à descrição de situações, e a segunda assentada na identificação dos momentos de crise responsáveis por alterações no curso da vida (BOLÍVAR, 2002).

Conforme Navarenho (2018) compreende-se incidente como toda atividade humana observável, suficientemente completa para permitir inferências ou previsões sobre quem realizou a ação. Para ser considerado crítico, um incidente precisa ocorrer num contexto em que o fim ou intenção da ação sejam claros para quem observa e as consequências da atitude sejam evidentes.

Nos últimos tempos, essa técnica tem sido amplamente usada em pesquisas da área da psicologia para formação e na pedagogia voltada à educação. No campo educacional, os incidentes críticos fazem referência à segunda perspectiva de identificar os momentos de crise responsáveis por mudança no percurso da vida das pessoas. Essa concepção destina-se às crenças individuais bem como a seus sentimentos e emoções do universo pessoal e profissional. O foco é compreender como fatores internos e externos influenciam nas escolhas realizadas pelas pessoas durante suas trajetórias profissionais (NAVARENHO, 2018).

A elaboração dos biogramas, a organização dos quadros de sobreposição dos biogramas, assim como a análise representaram uma fase trabalhosa da pesquisa, pois cada trajetória ocorreu em tempos diferentes e com sentidos próprios para cada um dos líderes entrevistados. No entanto, é importante ressaltar que o método (auto)biográfico é fundamental para a análise

das narrativas profissionais, pois considera tanto os aspectos singulares (próprios de cada entrevistado) como os aspectos comuns, presentes no coletivo dos líderes e expressos na sobreposição dos biogramas individuais.

Bolívar (2001, 2002) utilizou o biograma em um modelo mais conciso, separando-o em três colunas que apresentam a cronologia, os acontecimentos e os incidentes críticos individuais do profissional estudado. Sá e Almeida (2015), inspiradas em Bolívar (2001, 2002), acrescentaram colunas a esse modelo, para melhor compreensão das trajetórias profissionais. No quadro 4, apresenta-se o modelo de biograma utilizado na pesquisa.

**Quadro 4 – Modelo do Biograma**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido Atribuído</b>	<b>Trechos do relato que expressam o significado</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os biogramas facilitaram o tratamento e a análise dos dados (auto)biográficos, cujo volume extenso de informações, gerado pelas entrevistas, dificultariam a organização dos acontecimentos narrados (51 páginas geradas pelas transcrições das entrevistas). Além disso, de acordo com Ávila (2018), os biogramas são importantes para a devolutiva dos dados (auto)biográficos aos participantes, pois conferem credibilidade à pesquisa.

# 4

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Reafirma-se que esta pesquisa teve como objetivo principal compreender como executivos de organizações de médio e grande porte da Região Imediata de Varginha/MG significam suas trajetórias de vida e carreira no contexto da contemporaneidade. De modo específico, como já indicado, buscou-se conhecer e analisar os sentidos e significados que os líderes atribuíam aos acontecimentos que marcaram suas trajetórias de vida na experiência de liderança. Nesse sentido, espera-se contribuir para o aprimoramento da atuação de líderes em empresas.

Partindo da formação, da trajetória pessoal e profissional do pesquisador, ligadas às áreas de administração e psicanálise, optou-se por realizar a análise das narrativas mediante o diálogo entre uma perspectiva sociológica e da administração com o arcabouço teórico da psicanálise. Conforme Guimarães (2014), a psicanálise é uma área do conhecimento ainda pouco utilizada na gestão. Buscou-se demonstrar, nesse sentido, neste trabalho, o potencial de contribuição da utilização desse referencial.

Segundo Guimarães (2014), uma discussão entre psicanálise e gestão é possível porque ambas compartilham o mesmo objeto de estudo, que é a criação e o desenvolvimento de um vínculo social. No entanto, segundo a autora, essas áreas do conhecimento têm diferentes ênfases, pois as ciências sociais estão mais interessadas nos resultados objetivos de suas interações, enquanto a psicanálise está mais interessada nos processos inconscientes. Considerando os limites da psicanálise, assim como devem ser considerados os limites de todos os outros saberes, ela sintetiza e permite identificar as organizações como espaços em que ocorrem jogos da mente, cena imaginária, identidades e identificações inconscientes.

Para garantir o anonimato dos participantes — 6 executivos (4 homens e 2 mulheres) —, utilizaram-se os nomes: Líder 1, Líder 2, Líder 3, Líder 4, Líder 5 e Líder 6. Primeiramente, é apresentado o seu perfil e suas características. Posteriormente, seguem as primeiras análises das narrativas sobre as trajetórias, mediante a identificação dos incidentes críticos, seus sentidos e significados, expressos em categorias e correspondentes subcategorias.

A sobreposição dos biogramas (Quadro 5) possibilitou a identificação das similaridades comuns ao grupo, dispostas em categorias e subcategorias de análise sendo: (1) formação e socialização (socialização primária, socialização secundária e socialização profissional); (2)



construção da identidade (reconhecimento de si pelo trabalho); e (3) trajetória da carreira (experiências na liderança).

**Quadro 5** – Modelo do biograma utilizado na pesquisa

<b>Cat eg or ia</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Cron ologi a</b>	<b>Id ad e vit al</b>	<b>Id ad e pr ofi ssi on al</b>	<b>Acontecimentos/ incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>	<b>Trechos do relato que expressam o significado</b>
Fo rm aç ão e so cia liz aç ão	Socialização primária						
	Socialização secundária						
	Socialização profissional						
Co nst ru çã o da Id en tid ad e	Autorreconhecimento pelo trabalho						
Tr aje tór ia da Ca rre ira	Experiência na liderança						

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Na Figura 6 apresentam-se as informações de gênero, idade, estado civil, cargo atual desempenhado na organização, grau de instrução e cidade em que se localiza a organização com sua abrangência de atuação no mercado.

**Figura 6** - Perfil dos(as) executivos(as) participantes da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Como pode ser observado na Figura 6, os participantes da pesquisa possuem características diversas, formando, assim, um grupo plural, apesar de terem em comum a posição de liderança e o desenvolvimento de suas carreiras, as narrativas apresentaram-se únicas. Isso ocorreu com o objetivo de ampliar a compreensão por meio de diferentes aspectos, como formação, questões geracionais, de gênero, de perspectivas para o futuro etc. Portanto, o critério para a escolha desses participantes ocorreu, a princípio, pela acessibilidade, mas também pela abrangência em diferentes campos de atuação, em diferentes organizações, gêneros e faixas etárias.

Observa-se, entre os participantes, uma idade média de 44 anos (entre 30 e 58 anos). Todos os sujeitos desempenham funções estratégicas de liderança nas organizações que atuam.

4 deles são casados, 1 divorciado e 1 solteiro. São 4 homens e 2 mulheres. A participação de mulheres na pesquisa foi fundamental. Segundo Nogueira e Kubo (2013), nas últimas décadas, ocorreram mudanças importantes na colocação da mulher no mercado de trabalho e, acompanhando essa tendência, as mulheres ampliam, gradativamente, sua presença no mundo dos negócios. Segundo os autores, essa ampliação é observada, também, em cargos de liderança nas organizações.

#### **4.1 Formação e socialização dos líderes**

Conforme Delory-Momberger (2012), o objetivo da pesquisa biográfica é estudar os processos de origem e formação dos indivíduos no espaço social, para mostrar como eles moldam suas experiências, que são significadas pelas situações e eventos de sua existência. Portanto, o espaço da pesquisa biográfica consiste em perceber a relação única que o indivíduo tem pela sua atividade biográfica com o mundo histórico e social, estudando, assim, as formas construídas que ele dá à sua experiência.

Hermes e Porto (2022, p.1) afirmam que “o ato narrativo se configura, no centro das realizações humanas, como organizador e transmissor da experiência vivida”. Segundo os autores, o ato de narrar ocupa um lugar importante no rol das atividades humanas, pois atende às necessidades do sujeito de se comunicar, compreender sua existência e estabelecer contato com o outro. Isso significa que o sujeito encontra a si mesmo e ao outro nas narrativas realizadas.

Delory-Momberger (2012) aponta que o discurso narrativo pelas suas características específicas é a forma de discurso que mantém a relação mais direta com a dimensão temporal da existência e da experiência humana.

Como um dos objetos centrais de observação dessas experiências é a liderança, e como as posições de liderança dos sujeitos fazem parte do âmbito profissional deles, faz-se necessária a reflexão acerca do campo das profissões desses sujeitos. Monteiro e Paula (2021) afirmam que escolher uma profissão não é uma tarefa fácil e nem acontece de repente, pois é uma etapa importante na vida de uma pessoa. É uma decisão que mudará seu futuro e determinará o caminho que seguirá, o ambiente do qual fará parte e as pessoas com as quais se relacionará ao longo de sua vida.

Porém, esse processo de escolha profissional se inicia bem antes, desde os primórdios da infância. Segundo Monteiro e Paula (2021), a família é uma referência importante nessa contextualização e estruturação social, até mesmo na fase de construção da identidade de cada sujeito. O ambiente familiar permite discussões e reflexões que apoiam os sujeitos durante o

processo, enquanto relaciona as atividades com as quais se identifica. Nesse ambiente, experiências são lembradas e são compartilhadas memórias que o colocam em caminho profissional.

Ainda Monteiro e Paula (2021) apresentam que três tipos de socialização foram encontrados para permear a escolha ocupacional: socialização primária, socialização secundária e socialização profissional. A primária surge das relações primárias que o sujeito estabelece no contexto familiar. No entanto, o desenvolvimento profissional não é determinado pelas influências das crianças, no seio da família ou da escola. Estas são influências importantes, mas não são definitivas. Escolher um caminho a seguir é um processo complexo que envolve a socialização secundária e profissional. A socialização secundária (e posteriormente a socialização profissional) ocorre nos outros anos escolares, e em seus ofícios, por meio de pessoas e grupos sociais, e tem o mesmo efeito importante que a primeira, porque a pessoa tem a oportunidade de amadurecer as conclusões feitas anteriormente graças a um melhor julgamento.

Portanto, entender seus efeitos é tão importante quanto a história dos próprios sujeitos. Cada história é (re)construída com base em uma plataforma que se desenrola entre influências familiares, escolares, sociais e laborais. Influências que ditam novas regras, novos valores e novas nuances para a vida. Portanto, identificar tais efeitos nas trajetórias profissionais mostra-se importante, pois os profissionais vivenciam contínuas reestruturações ao longo de suas carreiras.

No Quadro 6, observa-se como foram narrados os processos de formação e os acontecimentos que envolveram as socializações primária, secundária e profissional. É possível observar, também, os incidentes críticos, assim como os sentidos e significados identificados pelo pesquisador com base nas narrativas sobre os acontecimentos narrados pelos sujeitos nessa fase.

**Quadro 6** – Superposição dos biogramas: processos de formação nas socializações primária, secundária e profissional.

Cronologia	Idade vital	Idade profissional	Acontecimentos/ incidentes críticos	Sentido atribuído
2000	6	0	Infância marcada pela simplicidade da família	Sentimento de que a infância humilde lhe ensinou algo importante para a vida.

<b>Líder 1</b>	2000	6	0	Desconhecimento na infância sobre o que gostaria de "ser"	Sente que as dificuldades e limitações encontradas na infância o ajudaram muito em sua trajetória.
	2008	14	0	Esforço para continuar os estudos no Ensino Médio	Atribui às dificuldades encontradas na continuação dos estudos o seu fortalecimento e lhe deu a crença de que seria possível continuar.
	2009	15	0	Encontro com uma nova realidade de vida no Ensino Médio	O medo por se sentir inferior aos outros alunos foi substituído por confiança quando notou que não estava em desvantagem perante os outros colegas.
	2012	18	1	Entrada no curso superior e início do trabalho	Sentimento de que estava seguro do que queria, se sentindo fortalecido ainda mais e que nada poderia o abalar, apesar dos desafios de conciliar estudo e trabalho.
	<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/incidentes críticos</b>	<b>Sentido Atribuído</b>
<b>Líder 1</b>	2012	18	1	Transição do Ensino Médio para o Curso Superior	Se sentia incomodado com as mudanças em sua vida, pois possuía um senso crítico sobre as coisas
	2016	22	5	Pós-graduação	Significa a pós-graduação como momento de expandir seus conhecimentos e contatos.
	2019	26	9	Treinamentos voltados à liderança	Significou que foi um dos únicos que conseguiram aproveitar de fato os treinamentos de liderança realizados pela organização.
	2022	29	12	Enxerga que sua socialização primária influenciou positivamente em sua postura no enfrentamento da contemporaneidade	Sente que teve resiliência e clareza no entendimento de sua formação. Significou que o aprendizado vem antes do aspecto de remuneração. E a remuneração é uma consequência do desempenho.
<b>Líder 2</b>	Década de 1990	7	0	Se recorda de realizar sozinho atividades importantes para aquela idade	Sentimento de autonomia e independência.
	2001	17	3	Graduação em administração	Dúvidas no início, mas satisfação em realizar o curso de Administração.
	2009	25	11	MBA em gestão estratégica do capital humano	Feliz com seu desempenho na pós-graduação. Se sentiu valorizada.
<b>Líder 3</b>	Década de 1990	9	0	Trabalho com a família	Sente as influências das socializações primárias e secundárias em sua construção.
	Década de 1990	14	0	Trabalho com a família	Significa sua construção individual ligada às experiências nas socializações primárias e secundárias.
<b>Líder 4</b>	Década de 1980	13	0	Primeiro cargo profissional	Significa que ter começado a trabalhar aos 13 anos de idade foi muito importante para sua trajetória.
	Década de 1980	15	0	Esforço para continuar os estudos	Sente que as dificuldades e limitações encontradas na infância o ajudaram muito em sua trajetória.

	Década de 1980	15	0	Curso de datilografia	Significou que sua capacitação na época o proporcionou novas responsabilidades.
	Década de 1980	15	0	Entrada para o ensino médio	Não se sentia em condições de cursar uma universidade, e deveria optar por cursos técnicos profissionalizantes.
	Década de 1990	18	3	Faculdade de Administração	Optou por fazer administração, pois não tinha condições financeiras de cursar o que gostaria.
	2006	36	21	Especialização em Língua Inglesa	Resgate de um sonho antigo em cursar UFMG.
	2010	40	37	Curso de Letras	Cursa mais uma graduação para a habilitação na docência.
	2016	46	31	Mestrado UNIFAL	Sente que sua formação não pode ser interrompida
	<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido Atribuído</b>
<b>Líder 5</b>	Década de 1960	9	0	Sua mãe como exemplo de liderança	Sente que sua mãe foi seu primeiro exemplo de liderança e carisma.
	Década de 1960	9	0	Reflete sobre a formação de sua mãe	Significa, no exemplo de sua mãe, que liderança não é somente uma questão de formação acadêmica
	Década de 1970	20	0	Movimentos Estudantis e na Igreja	Significa que o movimento nacional de luta política o influenciou.
	Década de 1980	30	8	Envolvimento com o movimento de redemocratização do país	Significa que sua luta pela redemocratização o influenciou no líder que se tornou.
<b>Líder 6</b>	1985	17	0	Formatura no Magistério	Sente que se formou muito cedo e já deu início a sua carreira profissional.
	1986	18	1	Curso de educação infantil	Trouxe norteamento para uma área específica que gostaria de atuar.
	2022	54	37	Formações em pós-graduação	Sente que sua formação é contínua e que não pretende parar de estudar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Ao serem questionados sobre suas trajetórias profissionais, os participantes iniciaram suas narrativas sobre as escolhas profissionais e sobre suas carreiras com base nos dilemas, dificuldades, conquistas, capacidades e inspirações nas fases de socializações primária, secundária e profissional de forma muito evidente.

Acontecimentos vivenciados na família e na escola foram apontadas como incidentes críticos, como momentos marcantes iniciais em suas formações e no desenvolvimento profissional. Para Lopes e Sadala (2020), como o próprio termo explica, a socialização traz o

sujeito para o vínculo social. É um processo que promove a aprendizagem de elementos que costumam descrever a cultura na qual está inserido, como língua, costumes, papéis sociais, valores, padrões de comportamento.

O líder 1 relata sua experiência como profissional e como ela foi influenciada por sua infância. Ele vem de uma família humilde, e ainda assim nunca faltou nada. Ele aponta que isso contribuiu para que ele tivesse muita resiliência e paciência para entender as coisas. O líder 1 também observa que as coisas acontecem de forma muito mais rápida hoje em dia, o que exige que os profissionais tenham consciência disso. Ele notou, ainda, que, na sua geração, era necessário primeiro pagar para trabalhar e depois aprender, enquanto hoje é necessário pagar primeiro para aprender. Portanto, essas experiências da infância do líder 1 foram fundamentais para moldar sua carreira profissional. Em suma, esse trecho revela como as experiências vividas na infância pelo líder 1 foram fundamentais para a construção de seu perfil profissional atual:

[...] Eu vejo que o que mais me marcou em relação à questão do profissional que eu sou, foi principalmente o que eu vivi lá na minha infância, na escola. Eu venho de uma família humilde que, graças a Deus, nunca faltou nada, mas também nunca sobrou nada, de falar que podia ter mais ou excessos, isso não. (Líder 1)

[...] Eu vejo que eu tive muita resiliência, muita paciência de entender isso. Eu não tinha. Hoje eu vejo que as coisas acontecem de uma forma muito mais rápida. E como eu tenho mais consciência também disso agora, eu vejo isso acontecendo. Talvez lá atrás eu não tinha tanta consciência. Isso também contribuía com isso. Mas eu sabia que, vindo daquela geração, e isso vem também do histórico de família e tudo mais, que eu precisava primeiro eu pagar para trabalhar. Eu precisava aprender primeiro, sabe? E hoje não. Eu acho que hoje o negócio vem assim: precisa me pagar primeiro para poder aprender. E aí, literalmente isso. Eu acho que isso que é um desafio muito grande. (Líder 1)

Nóvoa e Finger (2014) apontam que a família é, muitas vezes, lugar de confronto. Obriga a oposições para que os sujeitos se afirmem para alcançar seus fins. Das famílias emanam modelos de papéis sociais e a imposição de normas de conduta de que é preciso libertarmo-nos para melhor conseguirmos tomar a vida nas nossas mãos. A Líder 2, no início de sua narrativa sobre sua trajetória, traz o sentimento de independência e autonomia, que, desde a infância, foi marcante. Nóvoa e Finger (2014) afirmam que não é o acontecimento em si que interessa, mas sim a importância que o sujeito lhe atribui na regulação do seu percurso de vida.

Nesse trecho da Líder 2, narra-se sua experiência de independência e autoconfiança desde muito cedo. Conta que, desde os 7 anos, já era capaz de sair da escola sozinha e ir para o

ponto de ônibus. Ela tinha aprendido a ler e já conhecia o nome do seu bairro. Isso revela que ela era responsável e independente para sua idade. Atualmente, pergunta à sua mãe como ela poderia permitir que uma menina tão nova saísse sozinha. A resposta da mãe foi que ela sempre foi muito independente. Esse trecho reflete o quanto foi importante para a Líder 2 o sentimento de independência, autoconfiança e o senso de responsabilidade em relação a si mesma:

[...] Sempre fui muito independente desde criança e, minha mãe que brinca comigo, que ela não se recorda dela fazer um dever comigo. Não falo autodidata, mas eu sempre fui muito independente. Fui até brincar com minha mãe, que eu estudava no [colégio], eu tinha sete anos e eu saía da escola sozinha. Eu saía da escola sozinha, ia para o ponto de ônibus, já tinha aprendido a ler e já vi o nome do meu bairro. Pegava o ônibus sozinha, descia no ponto certinho e chegava em casa. Falei: Mãe, você é louca de deixar uma menina de sete anos sozinha? E ela falou: você sempre foi muito independente".

(Líder 2)

Nóvoa e Finger (2014) afirmam, ainda, que aquilo que cada um se torna é atravessado pela presença de todos aqueles de que se recorda. A relação com os pais é decisiva para o resto da existência, o que não é original, pois todas as correntes psicanalíticas o repetiram. Porém na narrativa biográfica, todos os que são citados fazem parte do processo de formação. Família é o lugar principal dessas mediações. Os pais são objetos de memórias muito vivas.

Nas narrativas apresentadas pelos Líderes 3, 4 e 5, isso fica muito evidente:

[...] Eu comecei a entender um pouco, eu acho, nesse sentido de relação de liderança quando eu fui liderado, com certeza, tanto em casa quanto no trabalho. [...] Minha mãe e meu pai sempre foram empresários. Meu pai tem um restaurante familiar e minha mãe uma loja de roupas. Hoje, os dois até trabalham só no restaurante, mas, enfim. E desde os meus 14 anos foi quando fundou o restaurante, eu já comecei a trabalhar como garçom lá e minha avó ainda era viva, tinha outros negócios também e tinha um restaurante. Então, eu comecei a minha experiência de líder e liderado dentro de casa, mais ou menos associando tanto a educação dos próprios pais que a gente recebia, quanto trabalhar com os pais também. (Líder 3)

[...] Minha vida começa profissionalmente aos 13 anos de idade. Quando naquela época, na minha família, era um conceito importante trabalhar, e isso não era ruim para nós ter um trabalho. Na minha época, eu tenho 52 anos, sou de 70 (1970). Então, com 13 anos, 83 (1983) era normal e era comum que os jovens comessem a trabalhar. Naquela época começar cedo não era o problema. Atualmente, tem uma série de restrições com relação a isso, mas na época não tinha e isso era visto com bons olhos. (Líder 4)

[...] Você poder vivenciar algumas coisas que para você é importante. Eu tive um grande exemplo de liderança e acredito que me marcou muito foi a minha mãe, que de repente era uma mulher com pouco estudo e ela foi



se superando e foi liderando gente. Ela tinha aquele carisma da simpatia, mas quando minha mãe, por exemplo, no final da vida, ela estava liderando toda essa região sul mineira para uma grande empresa, comandando todo esse processo de vendas, liderando reuniões. (Líder 5)

[...] E minha mãe tinha o ensino fundamental. Então você nota que a questão de uma liderança ela também vai se construindo, até independente daquele conceito que nós temos de formação acadêmica, uma série de questões.

Para Esper (2020), a literatura sobre aprendizagem por experiências de vida enfatiza esses vínculos familiares como a causa de um evento inicial, situação, experiência ou, inclusive, uma conclusão individual, que se torna o ponto de partida da trajetória de uma pessoa. Nesse sentido, para os entrevistados, o referencial familiar foi a primeira visão de que é a liderança que influenciou ou continua influenciando os tipos de líderes que pretendem se tornar ou se tornaram.

Lopes e Sadala (2020) revelam, ainda, que o processo de socialização primário é, tradicionalmente, definido como o momento em que a criança é apresentada às regras mínimas necessárias à sua existência no vínculo social mais primitivo: a família à qual pertence. Para a psicanálise, é o trabalho do qual a criança participa como objeto do cuidado de seus pais. O fato de todos os sujeitos entrarem no mundo sem um conhecimento prévio que possibilite a sobrevivência insere, na família, a responsabilidade de criar e assegurar as principais condições de existência dos filhos e ensinar-lhes um determinado modo de vida e completar tarefas.

Na relação escola e vida profissional, para Nóvoa e Finger (2014), a mediação oferecida por essa relação induz a uma mudança de atitude singular, que somente adquire seu verdadeiro sentido na dinâmica do percurso de socialização e de escolarização. Não podem comparar-se as relações familiares. Somente intervém, pontualmente, e apenas possuem um potencial formador à medida que modificam o decurso da escolaridade.

Os Líderes 1 e 4 evidenciaram, de forma relevante, em suas narrativas, a influência das dificuldades encontradas no momento da socialização secundária, no primeiro período da infância, por meio dos enfrentamentos que tiveram para concluir os primeiros anos escolares. Atribuem a estes um significado importante de superação, fortalecimento e resiliência para continuarem seus processos de formação:

[...] Eu estudei na zona rural e enfrentei muita dificuldade nesse sentido. Eu sempre gostei de estudar e não sabia ainda, quando eu era criança, o que eu ia ser. Não sabia isso. Era uma coisa que ficava muito na minha cabeça. Via todo mundo falar que eu quero ser médico, eu queria ser isso ou aquilo. Eu cresci e eu não sabia ainda. Eu não tinha essa visão, até pensando as condições que eu tinha, me limitavam um pouco de sonhar

nesse sentido. Então isso me ajudou muito. Ter essas dificuldades. (Líder 1)

[...] Eu acordava cedo, dos meus sete anos de idade até os 14, 15 anos, quando eu fui para o ensino médio, todos os dias às 05h00 da manhã para poder ir para a escola, tinha que pegar ônibus, tinha que enfrentar estrada de terra. Quando chovia tinha barro e tipo assim. Isso tudo me ajudou muito, me fortaleceu muito saber que mesmo tendo dificuldades, seria possível. (Líder 1)

[...] Tudo que eu vivenciei, aprendi muito. Não foi uma vida fácil, sempre muito trabalho. Quando eu estudava à noite no ensino médio, não tinha carro, não tinha nada. Eu morava de um lado da cidade e a escola era do outro lado. Eu ia a pé, voltava a pé. Quando estava chovendo, eu chegava molhado, chegava à noite em casa, ensopado. Mas isso nunca foi problema para mim. Acho que quando você está focado, esquece, segue a vida e tudo era diversão. (Líder 4)

[...] Nesse ritmo, eu fui até o início de quando eu tinha 15 anos, quando eu entrei no ensino médio. E aí, qual era a história, né? Eu sempre estudei em escola pública, até os 14 anos, queria fazer um curso na época de processamento, curso técnico. Eu não vislumbrava fazer um curso científico na época que dava preparação para ir para universidade. Eu não me via nessa condição. A minha condição era de fazer um curso técnico e trabalhar, que é o que eu gostava. (Líder 4)

[...] E aí, quando eu vim para o ensino médio e já em busca dessa questão profissional, eu tinha muito medo. Eu pensava assim: “será que o pessoal da escola nova, que tiveram uma vivência totalmente diferente, como será que eu vou ser? Será que eu vou dar conta? Será que eu vou conseguir acompanhar?” Eu pensava muito isso e foi ao contrário, quando eu cheguei, eu vi que muitas pessoas que tiveram muitas oportunidades, estavam em uma situação muito pior que a minha, tinham perdido muitas oportunidades, tiveram oportunidades, mas perderam elas. E isso me fez ser muito forte. Fez eu ser muito confiante disso, sabe? (Líder 1)

Navarenho (2021) aponta que, embora a escolha profissional seja muitas vezes uma decisão do adolescente, as expectativas individuais, familiares e sociais tornam-se mais claras ao final do ensino médio em um ambiente que exige clareza, determinação e agilidade nas escolhas. Isso reduz o espaço temporal para a reflexão sobre o significado da decisão, em virtude de, às vezes, caracterizá-la como “tempo perdido” relativo ao andamento da trajetória pessoal e profissional do sujeito.

Nesse sentido, destaca-se que o processo de escolha de uma profissão é um marco importante na transição da adolescência para a vida adulta, entendida como uma nova etapa na vida das pessoas, repleta de oportunidades relacionadas a preferências, valores, crenças e

características individuais, ao passo que são influenciadas por diferentes fatores psicológicos, familiares, sociais, educacionais, políticos, econômicos e tecnológicos.

Pode ser observado, nas narrativas dos Líderes 2, 4 e 6, o momento das escolhas profissionais. Nesses processos as características pessoais e preferências se misturam com dúvidas, limitações familiares, desejos e expectativas:

[...] E aí, quando eu fui para terminar o ensino médio, consegui, fui para a faculdade, isso sempre foi o meu combustível. Aí já não tinha dificuldade mais, que pudesse me abalar. Não era fácil. Eu trabalhava, inclusive na [empresa]. Já tinha um horário normal. Na época eu consegui um cargo de auxiliar, então eu já tinha que cumprir o horário normal, tinha que fazer uma hora de almoço e ir para a faculdade de ônibus. Não era fácil! Chegar da faculdade meia noite e no outro dia de manhã estar na empresa já de novo. Isso tudo foi me fortalecendo a cada dia mais. Eu acho que isso foi um ponto muito bacana. (Líder 4)

[...] Eu ingressei na faculdade, eu estudei na [universidade], eu não quis ir para fora. Eu sempre fui muito apegada com meu pai e com a minha mãe. Eu não tive intenção de fazer faculdade fora, apesar de ter tido oportunidade. No início eu queria fazer jornalismo, porque eu sempre fui muito expressiva, mas daí acabei indo para administração e acho que foi a melhor escolha mesmo para mim. Eu me vejo hoje assim nessa função. Daí passei no vestibular e comecei a fazer administração. (Líder 2)

[...]Já na faculdade, eu comecei a fazer administração de empresas. Eu tinha vontade de fazer psicologia, assim como você é psicanalista, né? Mas a minha vontade era ir para a UFMG, mas não tinha a menor condição. E minha mãe falava: Olha, como é que você vai para lá se não tem dinheiro? Não tem trabalho? Não vai, não tem condição. Fica aqui, faz uma coisa legal. E depois, com o tempo, se você puder, você faz. Acreditei nisso e fui. Fiz administração de empresas, estudei enquanto trabalhava e nesse intervalo que passei a trabalhar, a [empresa] em Varginha fechou (Líder 4)

[...] Eu me formei muito cedo, fiz magistério, formei com 17 anos e eu já comecei a trabalhar logo em seguida e eu comecei a trabalhar numa escolinha. (Líder 6)

[...] Tinha terminado o magistério, tinha feito um ano de curso específico para educação infantil. (Líder 6)

A continuidade na formação, por meio das especializações, novas graduações, cursos de pós-graduação *lato sensu*, foi apresentada por todos os líderes. Trazendo significados de resgate de antigos desejos, ampliação do conhecimento, novos relacionamentos pessoais. A motivação em seguir o processo de formação educacional foi relacionado ao processo de aprimoramento do fazer profissional:

[...]E depois veio a pós também, onde eu tinha comigo que tinha tempo certo para as coisas. Então, eu formei e decidi já dar continuidade na pós.

Eu queria abrir mais minha mente. Eu queria relacionar com pessoas diferentes, sabe? Queria esse tipo de rede, de contato. (Líder 1)

[...] Meu MBA, eu fiz no [universidade]. Inclusive no MBA eu ia pra Portugal. Fui convidada porque acho que eles selecionaram alunos em destaques com seus projetos de TCC. Declinei o convite na época, mas fiquei muito feliz em ter sido selecionada, de ter sido convidada a representar o [universidade] lá em Portugal, mas não consegui na época por conta do trabalho. (Líder 2)

[...] Uma parte que eu não falei e falo agora, é que dando aula em 2006, no curso de secretariado executivo trilingue, eu tinha cursado especialização em língua inglesa na UFMG, que era a retomada do sonho quando jovem, quando minha mãe falou: Cara, não dá para você agora, mas uma hora vai dar. E aí eu consegui. Eu passei no vestibular fui e estudei lá na UFMG. (Líder 4)

[...]Só que no [universidade], eu precisava ter o curso de Letras. Eu tinha que ter letras para dar aula de inglês. Não bastava a especialização. E aí eu fiz o curso de Letras, 2012 eu conclui o curso Letras e espanhol, então já podia resolver as coisas, eu já tinha o inglês. (Líder 4)

[...] Nesse tempo, surge uma oportunidade de fazer mestrado. Isso foi em 2016. Passei para fazer mestrado na UNIFAL, Universidade Federal de Alfenas, no curso parecido com o seu: Gestão Pública e Sociedade. Eu falei: opa, bora fazer mestrado? Porque também era algo importante, para a faculdade e para mim. Então fiz. (Líder 4)

[...] Mas então a minha trajetória foi essa e eu gosto muito de estudar, então eu não paro. Eu estou fazendo a oitava pós-graduação, oitava! Ainda não encarei o mestrado, mas pós-graduação estou dentro. Eu fiz há dois anos psicologia positiva. E hoje eu estou fazendo uma de gestão de conflitos muito interessante, muito diferenciada na metodologia, no conteúdo, em tudo. Eu gosto sempre de estar estudando. (Líder 6)

Já a socialização profissional, conforme define Dubar (2012), como a forma como se aprende o trabalho e se vive a vida ativa, não se limita a algumas pessoas que exercem uma atividade de prestígio à qual se deveria reservar o nome de "profissão", mas aplica-se a todos desde o mais alto da escala social ao ponto mais baixo, do médico ao enfermeiro, do engenheiro ao operário fabril, do professor universitário ao professor auxiliar da escola primária.

Todos os “trabalhos”, assim como todos os “trabalhadores”, independentemente do sexo, cor ou credo, têm direito à qualificação “profissional”. Desde que esses "trabalhos" sejam organizados, definidos, reconhecidos como "ofícios", ou seja, como atividades que exigem habilidades que possam ser certificadas. Dubar (2012) afirma que, na sociedade atual, sobretudo devido à competição por postos de trabalho e à existência de um mercado de trabalho, todos, salvo raras exceções, necessitam adquirir as competências que lhes permitam obter um emprego

(vulgarmente conhecido como “empregabilidade”) e ter acesso à formação certificadora, denominada "capacidade de agir".

Deve-se notar que esse treinamento é diferente das instruções obrigatórias dadas pela escola. É inseparável do direito ao trabalho, que é um dos direitos fundamentais mais modernos, ainda que não esteja plenamente implementado em nenhum lugar. É um aprendizado por meio deste trabalho e neste trabalho, que deve ser de alta qualidade, ou seja, possibilitar a dedicação subjetiva (comprometimento) de uma pessoa e assim abrir o futuro para ela. Colocar o trabalho o centro da vida social e da existência individual é um traço essencial da modernidade, que nenhuma profecia do "fim do trabalho" conseguiu destruir (DUBAR, 2012).

Deve-se notar que esse treinamento é diferente das instruções obrigatórias dadas pela escola. É inseparável do direito ao trabalho, que é um dos direitos fundamentais mais modernos, ainda que não esteja plenamente implementado em nenhum lugar. É um aprendizado por meio deste trabalho e neste trabalho, que deve ser de alta qualidade, ou seja, possibilitar a dedicação subjetiva (comprometimento) de uma pessoa e assim abrir o futuro para ela. Colocar o trabalho o centro da vida social e da existência individual é um traço essencial da modernidade, que nenhuma profecia do "fim do trabalho" conseguiu destruir (DUBAR, 2012).

Dubar (2012), ainda, discute as atividades de trabalho (profissões e ocupações) como um processo de construção e de reconhecimento de si, sob a ótica de que as profissões são consideradas escolhas e áreas autônomas permitem a construção de uma carreira e as ocupações acabam sendo desvalorizadas. O autor apresenta que sociólogos interacionistas e críticos contestam essa posição e consideram que todas as atividades de trabalho poderiam se tornar profissionais, desde que resultem de uma socialização que permitisse a aquisição de competências e o reconhecimento de todos os que exercem e compartilham uma mesma atividade.

A seguir, observam-se os trechos narrados pelos líderes, nos quais a socialização profissional se apresenta como característica principal:

[...] Lógico que eu tive que ir aprendendo e aprendendo e aprendendo, com acertos e erros. Não é porque você lidera um processo, lidera pessoas que você vai acertar sempre. Isso é uma errata. Agora, como é que você também encara essa questão? Então eu acho que eu tive algumas fases. Logo que eu vim do movimento estudantil eu virei líder no movimento da redemocratização. Fui presidente do diretório acadêmico da minha faculdade, fui presidente do Diretório Central dos Estudantes, mais de 20.000 alunos da PUC. Aprendi demais porque a gente estava num contexto de mudanças e apanhei muito. (Líder 5)

[...] Tinha apenas 18 anos, tinha praticamente saído do ensino médio com poucos meses e começado a faculdade também. Já assumi algumas

responsabilidades e eu sempre observei que eu tinha sempre um senso crítico sobre as coisas, quase tudo me incomodava. (Líder 1)

[...] Na época, ainda alguns treinamentos internos dentro da empresa e isso foi muito bacana que eu vi que o meu gestor na época identificou essa necessidade. Foi um trabalho que foi feito não só comigo, foi feito com outras pessoas. Essas outras pessoas eu vejo hoje que elas não absorveram de fato que precisava. Inclusive, elas nem estão mais na empresa. E ficou eu. E aí eu encarei aquilo como um grande desafio. (Líder 1)

Nesse sentido, observando a socialização profissional, mas também os sentidos do trabalho na sociedade contemporânea, Guimarães (2014) aponta que, apesar da diversidade de visões, o trabalho pode ser definido como uma atividade que tem uma finalidade e é dirigida a algum produto pessoal ou coletivo, tendo vantagens objetivas e/ou subjetivas. Ou o trabalho pode ser agradável ou desagradável e, nesse sentido, pode relacionar-se com problemas econômicos caracterizados por relações de troca institucionalizadas. Mas, acima de tudo, segundo a autora, o trabalhar reflete a capacidade de o homem moldar a natureza e a si mesmo e, assim, criar cultura, ciência, linguagem e a sociedade em que vive.

#### **4.2 Construção da identidade – reconhecimento de si pelo trabalho**

Silva e Freitas (2021) apontam que a identidade de um sujeito é considerada o resultado de sua socialização vivida. Culturas, símbolos, sentimento de pertencimento, entre outros, contribuem, gradualmente, para a criação da identidade pessoal e coletiva.

Portanto, entre tantas atividades da vida, o trabalho é onde o sujeito vivencia grande parte de seu tempo. Isso constitui fonte de satisfação especial, de gozo, se for livremente escolhida, por meio da sublimação. É também um dos elementos da vida que prende os sujeitos firmemente à realidade e concede um lugar no mundo e na comunidade humana (FREUD, 2010).

A atividade profissional desempenhada pelo sujeito produz efeitos na sociedade na qual está inserido. Da mesma maneira, as condições sob as quais um determinado ofício é realizado impacta direta ou indiretamente na vida de outras pessoas, sempre de modo significativo. Diante disso, é possível afirmar que o trabalho seja atividade na qual o sujeito tem a oportunidade de se reconhecer e se perceber, criando assim significações em sua existência (GUIMARÃES, 2014).

Freud (2010) aborda em nota de rodapé, em *O Mal Estar na Civilização*, a questão do trabalho. Embora mencione o trabalho como fonte de satisfação quando é escolhido livremente de acordo com as inclinações do sujeito, ele também afirma que o trabalho não é valorizado pelas pessoas e não pode ser considerado como fonte de satisfação como os outros:

quando numa pessoa não existe uma disposição especial que prescreva imperativamente a direção que seus interesses na vida tomarão, o trabalho profissional comum, aberto a todos, pode desempenhar o papel a ele atribuído pelo sábio conselho de Voltaire. Não é possível, dentro dos limites de um levantamento sucinto, examinar adequadamente a significação do trabalho para a economia da libido. Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto à ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana. A possibilidade que essa técnica oferece de deslocar uma grande quantidade de componentes libidinais, sejam eles narcísicos, agressivos ou mesmo eróticos, para o trabalho profissional, e para os relacionamentos humanos a ele vinculados, empresta-lhe um valor que de maneira alguma está em segundo plano quanto ao de que goza como algo indispensável à preservação e justificação da existência em sociedade. A atividade profissional constitui fonte de satisfação especial, se for livremente escolhida, isto é, se, por meio de sublimação, tornar possível o uso de inclinações existentes, de forças pulsionais persistentes ou constitucionalmente reforçadas. No entanto, como caminho para a felicidade, o trabalho não é altamente prezado pelos homens. Não se esforçam em relação a ele como o fazem em outras possibilidades de satisfação. A grande maioria das pessoas só trabalha sob a pressão da necessidade, e essa natural aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis (FREUD, 2010, p. 87-88).

No Quadro 7, é possível observar como foram narrados o desenvolvimento da carreira dos líderes pesquisados e os acontecimentos que envolveram as etapas dessa trajetória. É possível observar também os incidentes críticos, seus sentidos e significados.

**Quadro 7** – Superposição dos Biogramas: Desenvolvimento da Carreira – Reconhecimento de si pelo trabalho.

<b>Cronologia</b>	<b>idade vital</b>	<b>idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido Atribuído</b>	
Líder 1	2012	18	1	Início da carreira	Vontade de aprender a trabalhar para ser profissional e se desenvolver
	2012	18	1	Primeiro dia de trabalho e primeiro dia de faculdade	Um dia importante que lhe fez sentir mudanças em sua vida, adquirindo novas responsabilidades
	2013	19	2	Questionamento do trabalho no início da carreira	Sentimento que incomodava as pessoas com seus questionamentos a fim de obter melhorias no processo de trabalho
	2015	21	4	Necessidade de desligar algumas pessoas de sua equipe	Sentiu que de fato a liderança estava instalada quando viu a responsabilidade no desligamento pessoas de sua equipe de trabalho
	2018	25	8	Frustração	Sentiu frustração e vontade de desistir diante da rejeição de alguns
	2019	26	9	Conflito interno entre o lado "pessoal" e "profissional" da responsabilidade no trabalho	Sentimento de conflito e necessidade de desenvolvimento emocional

	2019	26	9	Clareza de alguns aspectos de sua trajetória profissional	Se sentiu consciente do seu propósito profissional naquele momento e sentiu que o seu desenvolvimento não foi pelo acaso
	2019	26	9	Conflitos de crenças e valores	Sentiu seus valores construídos na infância, na formação primária, conflitando com as demandas sociais no campo do trabalho
	<b>Cronologia</b>	<b>idade vital</b>	<b>idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido Atribuído</b>
	2019	26	9	Aprendizado no enfrentamento dos conflitos de crenças e valores	Sentiu que foi capaz de realizar o enfrentamento dos conflitos pessoais com o meio que estava inserido
	2019	26	9	Processo de Coaching proporcionou seu desenvolvimento	Como resultado de um processo de coaching, de autoconhecimento, percebeu que desempenha papéis diferentes nos ambientes que se encontra, mas que é um único sujeito, indivisível. Portanto não pode se comportar de forma diferente no campo pessoal e no campo profissional
	2019	26	9	Percebeu que possui ansiedade e que isso faz parte de sua construção como sujeito	Sentiu que aprendeu a lidar com sentimentos de ansiedade, os quais lhe dificultavam as coisas. Não apresentou negação ao sentimento de ansiedade, mas sim de enfrentamento
	2022	29	12	Enxerga que sua socialização primária influenciou positivamente em sua postura no enfrentamento da contemporaneidade	Sente que teve resiliência e clareza no entendimento de sua formação. Significou que o aprendizado vem antes do aspecto de remuneração. E a remuneração é uma consequência do desempenho
	Década de 1990	13	0	Curiosidade para o trabalho	Vontade de se sentir útil
	2018	33	18	Conversa com o marido sobre a mudança de emprego	Sentimento de que pode desempenhar qualquer papel que deseje, e que a mulher desenvolver sua carreira não é sinônimo de que a maternidade seja negligenciada
	2019	34	19	Visualização da questão intergeracional na liderança	Sentido de ampliação e desenvolvimento de sua competência de liderança
	2021	36	21	Mudança para outra empresa	Sentiu que seu desenvolvimento pessoal acontece também pela via do trabalho
	2007	21	4	Primeira experiência não familiar de trabalho	Sentiu que experiência do trabalho fora da família proporcionou sua primeira e maior experiência profissional
	2009	23	6	Choque de realidade com a transição de estagiário para outro nível	Através de sua efetivação, sentiu a responsabilidade de sua função e a diferença com o que havia desenvolvido antes como estagiário
	2009	23	6	Conversa com um experiente liderado	Sentiu imaturidade profissional no início da função
	2010	24	7	Decisão de encerrar seu trabalho em um importante projeto	Sentiu que focar em uma única área técnica não estava de acordo com seus projetos profissionais
	2012	26	9	Se questionava diversas vezes se havia tomado a decisão correta de ter migrado para a empresa	Sentimento de pertencimento ainda não havia sido experimentado, atribuiu a isso um sentimento de que não estava se dedicando o suficiente



	2013	27	10	Necessidade de autoliderança	A ausência de um líder formal superior a ele o fez sentir responsável por se desenvolver sozinho, sem a ajuda de ninguém na estrutura organizacional
	<b>Cronologia</b>	<b>idade vital</b>	<b>idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido Atribuído</b>
<b>Líder 4</b>	1983	13	0	Reflexão sobre trajetória profissional	Significa que trajetória profissional anteriormente era considerada como um percurso profissional dentro de uma mesma organização
	1988	18	5	Outras oportunidades de trabalho	Precisou tomar importantes decisões profissionais, renunciando a oportunidades, e avaliar o que era mais importante naquele momento (os estudos)
	1989	19	6	Estágio	Significou que conseguiu ingressar em uma importante empresa na cidade para concluir o ensino médio
	1992	22	9	Oportunidade em outra organização	Significou como um momento difícil de sua trajetória. Enfrentamento de desafios pessoais para trabalhar
	1998	28	15	Cargo de Supervisor da Qualidade	Sente que sua capacitação e experiência lhes proporcionaram novas responsabilidades
	2022	52	39	Contribuição para a sociedade através de seu trabalho	Sente que deve retribuir à sociedade aquilo que recebeu através da educação. E faz isso através de seu trabalho
<b>Líder 5</b>	1998	35	15	Implantação de novos projetos na empresa	Sente que através dos desafios do trabalho há um rompimento de si mesmo
	2000	37	17	Criação da empresa	Significou que os desafios do trabalho o fizeram se desafiar "inteiro"
	2013	50	30	Construção da sede da empresa	Sente que é necessário se abrir para compreender o novo no campo do trabalho
	2022	59	39	Reflexão sobre trajetória profissional	Significa a palavra "ousadia" como sinônimo de si
	2022	59	39	Reflexão sobre trajetória profissional	Significa sua vida pelas ações que realiza através do trabalho, contribuindo para a sociedade
<b>Líder 6</b>	2022	59	39	Reflexão sobre trajetória profissional	Significa que a motivação central de sua trajetória se encontra no questionamento de "Por que não?" para desempenhar com excelência seu trabalho
	1993	25	8	Formatura em Pedagogia e escolha da opção de supervisão em sua formação	Retomou os estudos e trouxe o interesse em trabalhar em supervisão
	1997	29	12	Assumi também anos iniciais do Ensino Fundamental	Sentiu que suas atribuições estavam aumentando e reafirmou seu encantamento com a pedagogia a partir deste momento
	2002	34	17	Encontro com a cultura organizacional	Se sentiu e se sente pertencente à cultura organizacional do colégio
	2006	38	21	Passou em outro processo de coordenação	Se sentiu muito feliz, desafiada e motivada em sua nova atribuição de coordenação
	2008	40	23	Desenvolve o trabalho de vice-diretora e é convidada para ser diretora	Se sentiu assustada, mas não recusou a oportunidade, pois se sentia capaz de desempenhar tal função
	2022	54	37	Aprende a lidar com o perfeccionismo	Sente que aprendeu a lidar com o sentimento de perfeccionismo ao longo de sua trajetória

2022	54	37	Reflete sobre a cultura organizacional a qual pertence	Sente que seus valores pessoais coincidem com os valores da organização a qual pertence
------	----	----	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Segundo Guimarães (2014), a psicodinâmica entende que o sujeito está dividido em conflitos psíquicos internos e este se desenvolve apenas em relação aos outros, pois os jogos de reconhecimento podem transformar o sofrimento em alegria na vida profissional. Por outro lado, compreende o trabalho em sua verdadeira dimensão, ergonomicamente determinado e como componente de processos subjetivos.

Gomez, Chatelard e Araújo (2021) afirmam que a questão de transformar o sofrimento em prazer está relacionada à identidade e à autoconstrução. A presença do prazer no trabalho sugere que os méritos recebidos do registro de identidade tornam isso possível. A atividade oferece oportunidades de encontro com a identidade e a realidade. O processo se inicia com outro olhar que permite a transformação do sofrimento em prazer, que requer reconhecimento para entrar na cena. O reconhecimento é feito por meio de avaliações do que faz e trabalha, mas não para quem trabalha.

Importante observar que o reconhecimento de si pelo trabalho foi apontado diversas vezes nas narrativas de todos os líderes pesquisados, ou seja, se reconhecer em suas forças, fraquezas, desafios, superações, crenças, valores, competências, experiências e tantos outros aspectos que fazem parte da constituição do sujeito. Conforme pode ser observado nos trechos dos relatos que expressam os significados apontados pelos Líderes.

Nos trechos narrados, o Líder 1 apresenta um perfil de profissional que busca desenvolvimento e aprendizado. Começa a trabalhar em uma empresa e assume responsabilidades que antes não tinha. Ele também expressa o desejo de otimizar processos, mesmo sem entender totalmente o seu papel na empresa. Demonstra ter uma mentalidade pró-ativa, procurando contribuir com as pessoas ao seu redor:

Tudo começou quando eu não tinha essa ideia de me tornar líder ou de ser responsável por alguma coisa. Era um profissional com vontade de aprender e sempre querer fazer o melhor. Então eu iniciei o meu trabalho, onde eu me desenvolvi mais em relação à questão, principalmente da liderança, foi na [Empresa1] em 2012. (Líder 1)

Muito novo, começando. Eu não esqueço disso, quando meu primeiro dia de faculdade foi o meu primeiro dia de empresa. Já assumi algumas responsabilidades que antes eu não tinha. (Líder 1)

E eu incomodava as pessoas também por eu ter esse perfil de: por que é feito assim? Por que não podia ser feito diferente? Talvez de pensar em já otimizar algumas coisas, mas eu não entendia muito bem no que eu estava contribuindo naquele sentido. A minha ideia era só ajudar mesmo as

pessoas. Não estava pensando ainda na questão corporativa do negócio. Acho que até pela maturidade e conhecimento mesmo, eu estava aprendendo. (Líder 1)

No trecho abaixo, o Líder 1 fala de sua experiência como líder. Ele relata que teve de tomar decisões difíceis, como demitir pessoas, e que isso o fez entrar em conflito com o lado humano dele. Ele, também, relata que às vezes se sentia frustrado por achar que estava errado, e chegou a pensar em desistir. É possível perceber que ele ainda estava se adaptando à nova função e não tinha muita certeza de como tomar as melhores decisões:

foi quando eu assumi de fato esse papel de liderança, mas ainda sem entender muito bem até onde eu podia chegar. Eu sabia que eu estava contribuindo muito, sabia que podia contribuir mais, mas não estava sabendo direito ainda, muitas vezes, como lidar com isso. Foi quando eu tive que decidir desligar algumas pessoas e isso foi muito difícil, porque eram pessoas que estavam ali há muito tempo e eu tinha chegado há pouco tempo. E de certa forma, o lado humano meu entrava bastante em conflito em relação a isso, principalmente pensando na responsabilidade que eu tinha na vida dessas pessoas. (Líder 1)

Naquela época, eu não entendia muito bem isso não, sabe? Eu achava que muitas das vezes que eu era o errado e achava que as outras pessoas estavam certas. Isso me frustrava algumas vezes. Já tive vontade até de desistir nesse sentido. (Líder 1)

A situação inicial enfrentada pelo Líder 1 foi difícil e turbulenta. Ele sentiu a necessidade de se aprimorar e assumiu a responsabilidade pessoalmente. Para superar essa crise, ele buscou treinamentos de liderança, *coaching* e desenvolveu consciência para entender o motivo de estar ali. Ao adquirir esse conhecimento, ele conseguiu passar por essa primeira turbulência e se tornou mais consciente da sua posição, assumindo um papel de liderança:

E aí, pensando, passando por essa primeira turbulência, eu comecei a ver a necessidade de melhorar e aprimorar. Eu comecei a trazer muito a situação da responsabilidade para o meu lado pessoal também. Começou a afetar bastante as emoções em mim. E aí eu vi que não estava legal. Se eu continuasse daquela forma, o negócio ia piorar muito para o meu lado. E aí foi quando eu fiz alguns treinamentos voltados para liderança. (Líder 1)

Eu consegui por causa desse trabalho de liderança, fiz também alguns trabalhos de coaching e isso tudo me ajudou a entender onde eu estava e por que eu estava ali, inclusive porque eu tinha chegado também ali, que às vezes eu me questionava: “Nossa, mas por que eu estou tendo essa oportunidade?” E aí eu fui tendo consciência, a palavra que eu sempre usei. Fui tendo consciência de que eu não cheguei ali por acaso. Não estava ali por acaso e entendendo de fato o porquê que eu estava ali. (Líder 1)

Nesse sentido, Concolato, Oltramari e Santos Filho (2016) compreendem o trabalho como um fator que lida com a energia mental, que pode ser um propulsor para uma atividade

mental bem elaborada e significativa. Para os autores, quando isso ocorre, trabalhar contribui para o enriquecimento do psiquismo.

No trecho a seguir, o Líder 1 reflete sobre como suas crenças e história familiar afetaram sua vida. Se esforça para entender a diferença entre seus comportamentos dentro e fora de casa, reconhecendo que é uma só. Embora enfrente algum preconceito, não o vê como um obstáculo para seus objetivos e não se vitimiza por isso. Ao invés disso, assume a responsabilidade de construir uma imagem diferente para si mesmo:

Só que ainda havia alguns conflitos, como que eu posso dizer, com minhas crenças, com aquilo que veio de lá de trás, de histórico familiar e de vivência. Queira ou não, isso afeta. A gente pode falar, eu vejo muitos líderes falando que a gente não pode misturar. Mas eu entendo que não pode misturar a ponto de atrapalhar e trazer situações que não têm nada a ver, mas a nossa vivência aqui fora, vamos dizer assim, ela tem relação direta com lá dentro, do mesmo jeito que lá dentro tem com aqui fora. Então, a pessoa é uma só. Não tem jeito de falar que são duas pessoas, né? Claro que são comportamentos, formas diferentes de agir, e eu acho que isso também é um ponto muito bacana que eu vejo, que eu aprendi muito e aprendo todo dia a saber a diferenciar isso, sabe? (Líder 1)

Hoje eu vejo que não tanto, principalmente por eu ter identificado que sou eu que sou responsável de trazer essa imagem diferente. Claro que ainda existe um preconceito, é normal, mas eu não vejo que isso me atrapalha e vejo que não me atrapalha a ponto de fazer com que “ah foi por causa disso” ou a ponto de vitimizar do tipo “eu não consegui isso por causa disso”, não. (Líder 1)

O Líder 1, ainda, descreve a jornada de crescimento pessoal de alguém que se esforça para equilibrar a vida profissional com a vida pessoal. Fala sobre o quanto mudou desde que começou a trabalhar, adquirindo consciência e autocontrole sobre si mesmo. Ele, também, menciona que, embora às vezes possa ter altos e baixos, consegue controlar sua ansiedade e não a deixar afetar suas atividades diárias. Demonstra superação e desenvolvimento pessoal:

Também não sou uma pessoa diferente lá dentro de uma pessoa que está aqui fora, que aquele negócio de: “Ah, ele se comporta de um jeito lá dentro na empresa e lá fora de outro jeito”. De certa forma tem um padrão que eu defini para mim, de vida, que aí entra tanto pessoal quanto profissional. Mas sei diferenciar isso e eu vejo que isso também é um ponto muito interessante e que faz diferença dos líderes, das pessoas que assumem esse papel, de saber diferenciar isso e viver isso de forma diferente. Foi quando aí eu fiz os trabalhos de coaching e tudo mais, comecei a enxergar as coisas de um jeito diferente. (Líder 1)

Só que eu sempre incomodado, sempre querendo mais, sempre querendo mais. Mas também comecei a ter consciência de que esse querer mais não podia afetar o meu dia a dia. Então eu tinha que saber, e comecei, a tratar um pouco essa questão da ansiedade, que é algo que eu tenho comigo. Hoje já tenho um autocontrole sobre isso, mas ela ainda existe aqui dentro. Acho

que é a gente saber controlar ela e ela não me afeta mais quanto era afetado. Claro que às vezes a gente tem altos e baixos, isso é normal, somos seres humanos, mas consigo controlar bem isso a ponto de não deixar me afetar tanto. (Líder 1)

Bauman (2001) aponta, nesse sentido, a falta de fronteiras entre o espaço privado do sujeito, sua individualidade e subjetividade, do espaço de trabalho. Os sujeitos buscam ativamente performances que os coloquem em um posicionamento de trabalhadores eficazes e eficientes que sejam capazes de manterem seus empregos. Com isso, conflitos internos são gerados. Porém, o sujeito tem a oportunidade de elaborar e estabelecer outros significados aos conflitos gerados e encontrar um novo caminho para significar sua vida.

O Líder 1, ainda, descreve como percebeu que o mundo mudou desde a sua geração. Ele aprendeu que, antes, era necessário “pagar” para trabalhar para aprender, mas, atualmente, isso se inverteu. Também menciona sua consciência crescente sobre isso e como isso contribuiu para seu desenvolvimento. Ele acredita que essa mudança representa um grande desafio para as pessoas na contemporaneidade:

Eu vejo que eu tive muita resiliência, muita paciência de entender isso. Eu não tinha. Hoje eu vejo que as coisas acontecem de uma forma muito mais rápida. E como eu tenho mais consciência também disso agora, eu vejo isso acontecendo. Talvez lá atrás eu não tinha tanta consciência. Isso também contribuía com isso. Mas eu sabia que, vindo daquela geração, e isso vem também do histórico de família e tudo mais, que eu precisava primeiro eu pagar para trabalhar. Eu precisava aprender primeiro, sabe? E hoje não. Eu acho que hoje o negócio vem assim: precisa me pagar primeiro para poder aprender. E aí, literalmente isso. Eu acho que isso que é um desafio muito grande. (Líder 1)

O trecho narrado pela Líder 2 descreve a história de uma mulher que sempre foi muito curiosa e queria trabalhar desde cedo, mesmo tendo um pai com boa condição para dar tudo o que ela precisava. Ela relata que não se observa, apenas, como mãe, mas sim como alguém que pode transitar em todos os papéis e ser boa. Ela quer que seus filhos vejam o quanto é possível ser produtiva mesmo sendo mãe e ter poucas horas para ficar com eles, mas aproveitando bem esse tempo. Quer mostrar aos seus filhos que é possível conciliar carreira e vida familiar. É importante destacar que ela não renunciou à carreira por conta dos filhos, mas sim mostrar a eles que é possível conciliar os dois papéis:

Eu comecei a querer trabalhar muito cedo porque eu queria ser útil, apesar de meu pai sempre ter tido uma boa condição para poder dar tudo o que eu precisava, mas eu queria trabalhar. Porque legalmente eu não poderia, porque eu era menor de idade. Mas assim, eu sempre fui muito curiosa. (Líder 2)

Até meu marido brinca: Mas você saiu da [empresa] e não pegou nem um tempinho de ficar com as crianças? Eu falo: Eu não me vejo só mãe. Eu não consigo. Eu trabalho desde os 14 anos, eu não me vejo. Eu nunca, desde que eu me casei, tive meus filhos, eu nunca pensei em largar minha carreira por conta deles. Pelo contrário, eu quero que eles vejam em mim. E falem: Nossa, minha mãe trabalha, minha mãe cuida da gente e minha mãe brinca comigo. Minha mãe viaja comigo, mas ela também trabalha, né? Então, assim eu quero que eles vejam que é possível a gente transitar em todos os papéis e ser bom. Eu estou com eles poucas horas no dia, mas as poucas horas são produtivas. (Líder 2)

A Líder 2, ainda, relata sua experiência de liderança e como ela foi desenvolvida ao longo do tempo. Fala sobre como lidar com pessoas de diferentes gerações e níveis de escolaridade para transmitir informações. Destaca a importância de estar preparada para as oportunidades que surgem, pois elas chegam no momento certo. Além disso, ela ressalta que não há jogo ganho e que todos os dias apresentam novos desafios e obstáculos.

Por fim, ela conta que recentemente ingressou em uma nova empresa com 750 colaboradores diretos. O relato é uma clara demonstração da importância da liderança na vida profissional. A Líder 2 tem consciência de seu papel como líder e dos desafios que isso envolve. Entende que é necessário se preparar para as oportunidades, pois elas são cruciais para o sucesso profissional. Além disso, enfatiza a necessidade de lidar com pessoas de diferentes gerações e níveis de escolaridade para transmitir informações de maneira clara e precisa. Também reconhece a responsabilidade que vem acompanhada da liderança cotidiana, pois não há “jogo ganho” no mundo dos negócios:

Mas tem pessoas que conseguem ter uma facilidade e eu vejo que eu consegui e venho conseguindo, não tem linha final. Todo dia é um aprendizado, até porque lidar com pessoas de diferentes tipos, de nível de escolaridade, de nível de entendimento. Quando eu fui para a [empresa], eu estava liderando uma pessoa da minha equipe que tinha 30 anos na empresa e uma estagiária com 20 anos de idade. Então, a gente tem que se equilibrar entre gerações, entre a forma como você tem que levar a mesma informação e vender aquilo para pessoas com idades muito distintas. (Líder 2)

Só que daí veio a oportunidade de eu subir mais um degrauzinho na minha carreira, né? Então, é o que eu falo: a gente tem que saber ser grato pelas oportunidades e não abrir mão das que chegam para você, porque chegam no momento certo. Se chegou, é porque você é capaz, porque você está preparado, né? É que você tem que também arregaçar a manga para fazer acontecer. Não tem jogo ganho. Todo dia é uma dificuldade. É um obstáculo. Eu fui para uma empresa também agora. A [empresa] tem 750 colaboradores diretos. (Líder 2)

O Líder 3 relata sua experiência como estagiário em uma empresa francesa. Ele conta que mudou sua faculdade para o período noturno para poder trabalhar 8 horas por dia, e que isso foi uma grande mudança na sua vida profissional. Descreve, ainda, que entendeu o que era

auditoria de processos e avaliação de desempenho, além de aprender com um líder mais experiente. Mostra como essa experiência foi importante para seu desenvolvimento profissional. Ele demonstra que trabalhar nessa empresa lhe trouxe novas habilidades e conhecimentos, além de ter a oportunidade de aprender com um líder mais experiente:

Eu entrei lá como estagiário e na época o estagiário podia trabalhar 8 horas, e hoje não pode mais. E aí eu tive que mudar minha faculdade para o período noturno, porque eu trabalhava de 8 às 17, depois ia para a faculdade. Então lá foi onde eu tive a maior e a primeira maior experiência profissional não familiar, porque era uma empresa francesa na época, hoje não é mais, mas ela era francesa, tinha padrões europeus de metodologia de trabalho, já comecei a entender o que era auditoria de processos e avaliação de desempenho. (Líder 3)

Foi o primeiro, não sei se foi o primeiro, mas foi um baita choque de realidade que eu tomei. Porque eu tinha trabalhado profissionalmente como estagiário de escritório, fazendo projetos, sem ter muita noção da realidade. Eu me mudei para lá, eu ia segunda e voltava sexta e fui morar junto com um desses líderes, que era um cara que já era, ou melhor, ele não era muito experiente, mas tinha uns 40 e poucos anos na época, e ele sempre trabalhava em campo. (Líder 3)

No trecho abaixo, o Líder 3 expõe sua experiência de trabalhar em uma usina. Ele foi surpreendido ao descobrir que teria que passar por treinamentos de segurança antes de começar a trabalhar e ao descobrir que o chefe da equipe era um homem com 60 anos. Apesar de inicialmente sentir-se inseguro, ele foi acolhido pelo chefe, que lhe ofereceu ajuda para entender melhor o trabalho. Depois de alguns meses trabalhando, o chefe abordou-o para perguntar se ele tinha consciência do que estava vivendo, lembrando-lhe que ele havia lutado para poder vir. O Líder 3, então, percebeu que o trabalho era muito específico e tecnicamente exigente demais para ele. Essa experiência mostrou-lhe como é importante reconhecer as limitações e buscar auxílio quando necessário:

Cheguei lá e veio o primeiro choque: são três dias de treinamento de segurança antes de entrar na usina, eu pensei: opa, começou a dar um rumo diferente aqui. Aí me foi apresentado um cara com 60 anos, mais ou menos, que era o chefe de instalação da equipe que eu ia coordenar. Pensei: sou eu que vou coordenar esse cara de 60 anos? Mas eu não entendo nada! Ele disse: fica tranquilo que eu vou te ajudar. Aí com 30 dias, mais ou menos, que eu estava lá, eu não estava tendo noção do que estava acontecendo, esse cara me chamou e falou: você tem noção do que você está vivendo? E com essas palavras assim, na lata. Eu falei: por que cara? Ele respondeu: Poxa, você tinha uma postura lá no escritório que a gente brigou para você poder vir cara. Você não está meio viajando não? Falei: Por quê? Aí ele começou a me contar os fatos, que eu estava fora do ar, sabe? Achei que não precisava de trabalhar, entre aspas. (Líder 3)

Me ajudou muito mesmo. Foi muito legal passar por essa etapa. E aí? Pouco depois eu saí de lá, voltei com a certeza de que o que eu fazia lá era técnico demais para minha cabeça, era muito específico. Muito específico mesmo! Era muito nobre, muito válido, mas era muito específico. E aí eu falei: cara eu não dou conta disso aqui não. (Líder 3)

Abaixo, o Líder 3 descreve sua experiência como líder em uma organização onde não foi tão bem recebido. Ele relata que, como era genro do proprietário e inexperiente, seus liderados diretos evitavam seu trabalho e não sabiam como lidar com ele. Além disso, ele também enfrentou o desafio de se liderar a si mesmo, pois não tinha uma posição formal superior. Isso mostra que teve de desenvolver habilidades de liderança e autogestão para conseguir encontrar um equilíbrio entre sua posição na organização e suas responsabilidades como líder. Também teve de aprender a lidar com as diferentes perspectivas de seus liderados e lidar com as expectativas da organização. Ao superar esses desafios, ele conseguiu estabelecer relacionamentos saudáveis e construir um ambiente de trabalho produtivo:

Eu precisava de me encaixar aqui para conseguir fazer as coisas direito. Então ficava perdido. Aí eu ficava toda hora me questionando se eu estava fazendo a coisa certa e se eu tinha que estar aqui ou não. E eu acabava não me dedicando ao que eu tinha que me dedicar aqui como líder. Na época eram três liderados diretos, muito mais experientes que eu na parte operacional. (Líder 3)

Evitavam já por eu ser genro e pela minha forma inicial, evitavam demais. Porque não sabiam, não conseguiam. Como assim? Sei lá, você é diretor de sei lá o que. Qual é o seu plano? Me explica. O cara não tinha como fazer uma estratégia, não me falava como ou quem vai fazer. Então foi um baita de um desafio. E aí o inverso também: eu era liderado, mas eu não tinha a posição de um líder formal superior a mim. Então tive que aprender a lidar comigo mesmo me liderando. (Líder 3)

O Líder 4 relata sua experiência de trabalho antes de se formar. Ele começou como office boy em uma empresa e foi crescendo dentro dela, aproveitando as oportunidades que apareciam. Durante esse tempo, ele pagou os estudos e foi aceito para trabalhar na área de informática que era um sonho para ele. No entanto, como trabalharia um dia inteiro, decidiu abrir mão desta oportunidade e continuar na empresa onde já trabalhava para poder conciliar com os estudos. Quando apareceu uma vaga em outra empresa, ele também teve que abrir mão, pois não conseguiria dar conta dos dois compromissos. Assim, o Líder 4 optou por se manter na empresa onde começou até se formar. É possível ver que o Líder 4 teve a consciência de que precisava priorizar os estudos e optou por não mudar de emprego para não prejudicar sua formação acadêmica:



Você começava às vezes como office boy e crescia nas empresas. Havia aquela ideia de longevidade no trabalho, começava numa empresa e era um orgulho você terminar a vida na mesma empresa. Então eu venho dessa concepção. (Líder 4)

Eu fiquei na [empresa1] trabalhando e pagando a escola. Me formei na área que eu queria. Nesse intervalo, tudo que aparecia de oportunidade de trabalho eu fazia e passava. Então nessa lógica, na época, eu não sei se você chegou a conhecer a [empresa2] em Varginha? Na época, era a empresa, né? Mas olha que interessante, a escola me tomava muito tempo. Eu estava à noite, e eu passei na [empresa] para trabalhar na área de informática e era um sonho né? Mas aí o que aconteceria? Era um dia inteiro de trabalho na [empresa]. Eu trabalhava meio período que me permitia estudar. Eu falei: Bom, se eu for para a [empresa2], eu vou me enrolar no estudo. Então, abri mão da [empresa2] e continuei na [empresa1], apareceu na CEMIG, e passei em CEMIG. O mesmo problema, era o dia inteiro. Falei: bom, não vou dar conta. E aí fiquei na [empresa1] até formar. (Líder 4)

O Líder 4 relata ter passado por diversas etapas para conseguir o seu primeiro emprego. Ele se formou e precisava fazer estágio para concluir o ensino médio. Conseguiu uma vaga na empresa [empresa3] e lá ficou até 1991. Não foi convocado para ir para outra cidade, então começou a trabalhar na [empresa4] em Três Corações. O ritmo de trabalho era intenso, pois além de trabalhar, ele estudava à noite e pegava o ônibus cedo pela manhã. Após um ano e meio, voltou para Varginha e conseguiu uma colocação na [empresa4] em 1992. Com muito esforço e dedicação, ele, finalmente, conseguiu estabilidade profissional:

Quando eu formei, eu precisava fazer estágio para formar no ensino médio. E em Varginha tinha, também não sei se você conheceu a [empresa3]? Eram duas grandes empresas em Varginha: [empresa2] e [empresa3]. E eu consegui passar na [empresa3] e fui fazer estágio lá e lá fiquei. Me tornei funcionário da [empresa3], empregado, e lá eu fiquei até 91. (Líder 4)

A empresa foi para Jundiá e eu não fui convocado para ir pra Jundiá. Fiquei em Varginha, mas logo me coloquei de novo na [empresa4]. Aí fui trabalhar na [empresa4] em Três Corações. Era uma vida difícil. Estudava à noite, trabalhava, levantava às 04h30 da manhã, pegava o ônibus às 5:00, ficava o dia inteiro, voltava no fim do dia e ia para a escola. Não era vida, né?. Nesse ritmo, fiquei um ano e meio e aí voltei para Varginha e consegui uma colocação na [empresa4] em 92, quando já formado. (Líder 4)

O trecho narrado abaixo pelo Líder 4 descreve a trajetória profissional de alguém que trabalhou como supervisor por cerca de cinco anos. Nesse período, foi responsável por implantar várias normas e certificações em áreas como qualidade, meio ambiente, segurança alimentar e responsabilidade social. Essas normas exigiam o uso da língua inglesa. Dessa forma, a experiência profissional desse sujeito foi extremamente importante para o desenvolvimento

de suas habilidades linguísticas. Além disso, esse trabalho contribuiu para o aprimoramento de seus conhecimentos técnicos e para a melhoria das condições desses setores:

Fiquei uns cinco anos, talvez, como supervisor. Mais adiante, me tornei supervisor da qualidade, aí responsável por implantar várias normas ISO 9000, ISO 14.000 na área ambiental, normas de segurança alimentar, normas de responsabilidade social, certificação de fazendas. Aí foram muitas, muitas normas e normas que envolviam muito uso da língua inglesa. (Líder 4)

Nesse trecho abaixo, o Líder 4, ainda, relata sua experiência de trabalhar no Estado. Ele explica que sua motivação para entrar nessa área de trabalho não é ganhar dinheiro, mas sim retribuir à sociedade algo do que ele recebeu. Afirma que vem de uma escola pública desde sempre, e decidiu em 2017 trabalhar também no Estado. Ele organizou sua vida para cumprir seu objetivo e está caminhando para isso. A história do Líder 4 se mostra inspiradora e mostra como é possível contribuir para a sociedade mesmo quando não se tem grandes recursos financeiros. Seu exemplo mostra que, mesmo tendo passado por uma escola pública, ele decidiu investir seu tempo e esforço para contribuir com o Estado, demonstrando um movimento de altruísmo e dedicação à sociedade:

A minha ação no Estado hoje é uma ação mais de retribuir para a sociedade um pouco de tudo que eu recebi, porque eu venho de escola pública todo o tempo: ou é federal, estadual e municipal. E eu, quando chegou um ponto da minha vida, eu falei em 2017: eu vou passar e vou lá para ajudar. É esse o objetivo. Não é para ganhar dinheiro no Estado. E assim, organizei a minha vida e assim estou caminhando. (Líder 4)

O Líder 5 fala sobre a importância de estar aberto ao novo e de sair da zona de conforto. Ele também destaca que é difícil enfrentar resistência, mas é necessário para alcançar um momento histórico. O narrador descreve sua experiência pessoal com a fundação de uma instituição tradicional que enfrentou forte resistência. Afirma que esse processo o moldou e lhe ensinou muitas lições. É possível concluir que sair da zona de conforto é fundamental para o crescimento pessoal e profissional. Para ele, é necessário ter coragem para enfrentar resistência e desafios, pois isso permite evoluir como seres humanos e alcançar resultados importantes na sociedade:

Essa visão, essa crença no futuro, esse estar aberto ao novo e fazer, isso é fundamental e nem sempre isso é agradável, não é agradável. Ninguém gosta de romper a si mesmo. Ninguém gosta de sair de uma zona de conforto. Ah! mas a gente tem que aprender. Ninguém gosta de, de repente, as pessoas chamarem de louco. Não gosta, mas você tem que perceber e saber que é um momento histórico, tanto seu como do ambiente que você está. (Líder 5)

Para mim foi muito complicado. O nascimento do [empresa] foi outro ponto que eu tive que me desafiar inteiro. Uma instituição até então tradicional, duas faculdades sem autonomia universitária, a gente passar por um processo deste e com uma forte resistência contrária de Varginha. Teve até Comissão Parlamentar de Inquérito na Câmara Municipal falando que os diplomas não tinham validade etc. Isso foi me moldando. (Líder 5)

A própria construção da [sede da empresa], meu Deus! É um desafio atrás do outro. Para quê? Então você fala assim: Eu acho que a vida e o exercício vão nos preparando para desafios maiores. O que volto a dizer, você tem que ter essa abertura para tentar compreender o novo, compreender uma realidade nova. E como é que você se põe nela. (Líder 5)

O Líder 5, ainda, apresenta que possui um espírito de aventura e ousadia, que não tem medo de mudanças e está disposto a se posicionar. Acredita que sua contribuição para o desenvolvimento pode ser feita através da tomada de decisões responsáveis, mesmo que isso implique em sair da zona de conforto. Ele entende que, para alcançar algo novo, é necessário sair da zona de conforto e assumir riscos calculados. Além disso, mostra que se preocupa com o bem-estar do país em que vive e deseja contribuir para o seu desenvolvimento. O narrador apresenta características de sujeito determinado, corajoso e altruísta. Ele demonstra possuir um espírito empreendedor e não tem medo de enfrentar os desafios. Sua capacidade de ver além do óbvio e sua disposição para assumir riscos calculados são características notáveis que acredita que podem inspirar outras pessoas a seguirem os mesmos passos. Portanto, esse trecho pontua sobre a importância das mudanças, bem como sobre a necessidade de assumir responsabilidades por melhorar a realidade social:

Eu acho que eu sou uma pessoa que não tem medo de mudanças e isso me estimula no novo. Lógico que eu tenho receio, todo mundo tem receio. Mas entre o receio e o ir, eu sou mais do ir. Eu acho que uma das palavras que talvez possa definir, se eu tivesse que me definir, seria a ousadia, porque o ousado é uma linha muito tênue, beirando quase a irresponsabilidade, aquela linha meio tênue que se tem num caminhar. (Líder 5)

Quando você olha algumas coisas e fala poxa, vai continuar assim? Pode estar assim? Você não vai fazer nada? Você vai fingir que não é com você? Você tem algumas ideias que você gostaria de expor. É como se fosse quase como um chamamento que a gente se faz para que você se posicione também numa amplitude maior, principalmente de vida, de mundo. Eu nasci aqui, cresci aqui, pretendo morrer nesse país nosso. O que eu vou fazer enquanto estiver por aqui nisso? Como é que eu posso tentar contribuir para um processo de desenvolvimento? (Líder 5)

O Líder 5 destaca a importância da pergunta norteadora de sua trajetória: “por que não?”. Esta é uma pergunta, para ele, que pode ser usada para desafiar o *status quo* e encontrar novas perspectivas e soluções. Para o Líder 5, é uma pergunta que motiva a pensar fora da caixa

e explorar caminhos improváveis. Ao invés de aceitar as respostas óbvias às questões, como: "porque não tem dinheiro" ou "porque não vai dar certo", a pergunta "por que não?" incentiva a refletir sobre os limites impostos por si mesmo e pelo mundo em geral. Para ele, este questionamento lembra de que há sempre mais possibilidades do que aquelas aparentemente visíveis à primeira vista. A pergunta "por que não?" também ajuda a enfrentar os medos e inseguranças que possam estar impedindo de alcançar o sucesso. Lembra de que é possível superar as barreiras, desde que estejam dispostos a enfrentá-las com determinação. Em suma, o trecho narrado destaca a importância da pergunta "por que não?", pois ela incentiva a pensar fora da caixa, superar os limites pré-estabelecidos e enfrentar os medos para alcançar o sucesso:

Eu falo que eu tenho uma pergunta original para mim, quem está muito próximo de mim sabe disso: Por que não? Por que não?! Porque é tão fácil responder, a gente não para pra pensar, não é? Ah, porque não tem dinheiro. Ah, porque não vai dar certo. Ah, porque eu já tentei fazer e não deu. Isso é fácil responder, mas de verdade, de verdade: por que não? Porque essa pergunta quando ela é feita com profundidade para você e você começa a ver o mundo com perspectivas um pouco diferentes, menos fechado. Por que não? Então essa é uma pergunta que é uma indagação que me pegou muito. Eu sou muito honesto nesse "por que não?". E isso é uma coisa que me motiva muito a caminhar muitas vezes para lugares mais improváveis. (Líder 5)

Na análise de reconhecimento de si pelo trabalho, para a Líder 6, no trecho abaixo, mostra como descreve sua experiência de formação na área de pedagogia. Ela explica que optou pela supervisão e seu foco era trabalhar em cargos de supervisão. Também conta que fez a pedagogia e gostou muito, pois na época não havia coordenação, mas somente supervisão e orientação. Ela optou por uma área específica para se especializar e se preparou para assumir cargos de supervisão. Além disso, ela compartilha que gostou muito da experiência de formação na área da pedagogia e que isso lhe permitiu trabalhar em todas as séries do ensino fundamental. Seu comprometimento com a educação foi recompensado com a aquisição de conhecimentos específicos sobre o assunto, o que lhe permitiu ter sucesso na carreira escolhida:

Tinha parado de estudar. Nessa época eu fui para pedagogia e me formei ali com foco em supervisão. Meu foco era trabalhar como supervisor [...] 'Eu optei ali pela supervisão, então eu sempre olhava, falava: eu vou chegar lá, eu vou ter um cargo de supervisão para mim. (Líder 6)

E fiquei lá também como professor e dali eu passei da segunda série para o quinto ano, então praticamente de educação infantil e em anos iniciais do fundamental. Eu trabalhei quase que em todas as séries, mas sempre com o foco de assumir algo maior depois, entendeu? Eu acho que eu fiz a pedagogia e eu já fiquei encantada, já gostei. Eu acho que a supervisão, porque na época não tinha coordenação, era supervisão e orientação. A gente tinha que escolher um dos dois. (Líder 6)

O trecho abaixo, narrado pela Líder 6, apresenta a experiência ao ingressar em uma instituição de ensino. O destaque é dado à proposta educacional avançada. Além disso, a instituição possui o ideal de educar evangelizando e evangelizar educando, que foi o que mais a atraiu. Para ela, essa proposta educacional avançada pode ser considerada um grande diferencial na formação dos alunos. O fato de abordar assuntos atuais e importantes permitirá que os alunos estejam preparados para enfrentar as novas exigências do mercado de trabalho, o que permite que a motive em sua trajetória profissional. Além disso, a abordagem inovadora da instituição, que busca unir educação e evangelização, para ela, pode contribuir para uma formação mais sólida dos alunos. Em suma, esse trecho narra uma experiência positiva da Líder 6 ao ingressar em uma instituição de ensino com uma proposta educacional avançada:

Há uma proposta ali muito interessante, sabe? É uma proposta de educação muito avançada. Quando, por exemplo, a gente está ouvindo falar agora de LGPD, nós já fizemos o curso há dois anos. Nós já estamos trabalhando com LGPD há muito tempo. Tudo é muito adiantado. Vai sair o Enem e nós já estamos sabendo, trabalhando com a data de inscrição, data de prova. Já vem o pacote completo para a gente e a própria instituição mesmo [...] E o ideal que ele tinha, que era o ideal de educar evangelizando e evangelizar educando. Então isso me atraiu muito. Realmente eu me sentia e me sinto muito pertencente naquela casa e eu fiquei ali. (Líder 6)

O trecho narrado pela Líder 6 mostra que sua pretensão era chegar à supervisão, mas acabou sendo convidada para a direção. Ela não “titubeou” e aceitou o desafio, pois já tinha experiência de coordenação. A narrativa destaca a motivação em busca de crescimento profissional, mesmo diante do desconhecido e do medo que a mudança pode trazer. É possível observar que ela aceitou o convite com entusiasmo e determinação, pois acreditava que já tinha experiência suficiente para assumir o cargo. A Líder 6 mostrou-se disposta a enfrentar os desafios impostos pela mudança de cargo, acreditando em suas próprias habilidades e competências. Ela não se limitou às atividades que conhecia bem, mas buscou novos conhecimentos para crescer profissionalmente:

No ano seguinte, teve uma outra vaga de coordenação e aí eu entrei e eu fui coordenar no Fundamental II. Nossa senhora, foi tudo! Porque eu não tinha experiência com o fundamental II, porque eu conhecia bem até o quinto ano. Mas a coordenação me motivava muito. (Líder 6)

E aí, olha para você ver que interessante. A minha pretensão era chegar até a supervisão, agora já coordenação. Porque ali trabalhou direto com coordenação. O [empresa] não trabalhou com supervisão, entrou direto na coordenação. E aí, eu, que minha pretensão era trabalhar até coordenação. Quando eu fui convidada para a direção, levei um susto muito grande. Mas

eu não titubiei não. Eu falei: Eu vou aceitar. Eu acho que eu já estou agora com uma boa experiência de coordenação e então vamos lá! vamos para vice-direção! (Líder 6)

Abaixo, a Líder 6 fala sobre sua experiência como líder em um ambiente de trabalho. Ela enfatiza o fato de que ela não lidera sozinha, mas compartilha as responsabilidades com os outros membros da equipe. Ela, também, aborda o fato de que há um forte senso de comunidade e família na empresa, o que ajuda a criar um ambiente positivo e motivador para todos os envolvidos. A narradora parece ter uma abordagem inovadora e colaborativa para liderança. Em vez de assumir totalmente as responsabilidades, ela se esforça para trazer outras pessoas para o seu lado e incentivar os membros da equipe a contribuir para alcançar os objetivos comuns. Ela, também, busca entender as necessidades dos outros e cria um espaço onde todos podem compartilhar suas ideias e opiniões.

Além disso, ela destaca o fato de que há um forte senso de comunidade na empresa, o que significa que todos trabalham juntos em direção a uma meta compartilhada. A liderança colaborativa é uma abordagem importante para qualquer organização bem-sucedida. Ao estimular a participação dos membros da equipe e criar um ambiente positivo, é possível obter resultados mais satisfatórios e desenvolver relacionamentos mais fortes entre todos os envolvidos. Esta constitui, apenas, uma das muitas formas de liderança possíveis, mas é evidente que está funcionando bem para a Líder 6:

É lógico que algumas coisas são normas e regras e são para todo mundo, são para mim também. Mas as coisas que podem ser compartilhadas são todas compartilhadas. Eu não faço absolutamente nada sozinha. Às vezes tem um evento, alguma coisa, e a coordenação do evento chega e fala: você dá uma palavrinha? Eu falo, faço abertura e falo: o que você quer que eu fale? Sobre o que você quer que eu fale? Então eu acho que essa é a minha forma de liderar. É minha forma de me aproximar das pessoas e trazê-las para o meu lado. E eu vou até elas e trago elas para mim e trago para o objetivo. Ao que a gente se propõe. (Líder 6)

É uma [empresa] super avançada, com um trabalho muito humano. A gente tem um cuidado muito grande com as pessoas, um carinho. O espírito de família existe ali, muita coisa que mexe, mexe com o meu interior. (Líder 6)

Diante dos trechos apresentados, e segundo Esper (2020), grande parte do processo de aprendizagem, treinamento e desenvolvimento é baseado na expansão, aprofundamento e enriquecimento de sua atual construção de significado, que é, portanto, seu desenvolvimento horizontal. O desenvolvimento vertical envolve mudanças na construção dos significados humanos, que abrem perspectivas mais amplas. Considera-se, também, que a passagem de um estágio de desenvolvimento para outro ocorre quando a forma de ver e compreender o mundo do sujeito não mais corresponde satisfatoriamente à complexidade do meio em que se encontra e, portanto, uma forma mais complexa de compreender ele mesmo e o mundo é exigido dele.

Portanto, neste estudo, foi possível observar através das narrativas apresentadas que o trabalho exerce a função de instrumento para o processo de desenvolvimento dos sujeitos.

Por outro lado, transformar a autorreflexão em ação e os resultados obtidos por meio de ações também é uma espécie de contribuição para o processo de autodesenvolvimento. Nesse sentido, há um processo contínuo de leitura entre os resultados obtidos e os planos traçados ou enfrentados pelos líderes. No meio desse processo, é possível redefinir o autoconceito de líder, o que significa mudar sua identidade de liderança.

### **4.3 Trajetória das carreiras – experiências na liderança**

Conforme apontado por Guimarães (2014) em sua pesquisa com executivos(as), e como pode ser observado no presente estudo, com certeza, as escolhas dos líderes em suas carreiras não podem ser dissociadas de suas experiências e construções subjetivas. Escolhas, experiências e estruturas subjetivas estão interligadas e dão sentido umas às outras. Todos os casos analisados contribuem para essa associação.

Para entender essa relação, primeiramente, é importante entender que carreiras de liderança estão relacionadas inicialmente aos processos primários da infância e, em segundo lugar, ao momento em que ocorre a escolha da carreira. Guimarães (2014) afirma que carreira pode ser compreendida como oportunidade para realizar os desejos conscientes e inconscientes do sujeito.

As trajetórias profissionais dos líderes pesquisados não são meras coincidências. Em cada análise foi possível identificar a ponte entre histórias e carreiras, e como esse caminho permitiu que os líderes investissem em suas libidos e construíssem sentido em suas escolhas.

Um fato significativo ocorrido nas narrativas dos líderes é que, quando falaram sobre si mesmos, não identificaram a liderança como algo que idealizavam conquistar, mas resultado de uma abertura para desafios que são apresentados, exigindo que sejam adotados posicionamentos assertivos para o entendimento da situação apresentada. Em outras palavras, a liderança foi apresentada como um processo que foi se estabelecendo ao longo de uma trajetória profissional. O que os líderes falaram quando pensaram em liderança resultou como consequência de um processo de implicação em responsabilidades e novos desafios profissionais ao longo da vida, como energias empregadas ao longo do curso de suas trajetórias ultrapassando desafios e obstáculos.

Conclui-se que essa observação reforça a ideia apontada por Bacelar *et al.* (2021) a respeito de a carreira englobar as experiências vivenciadas pelos sujeitos a medida em que suas próprias trajetórias são desenvolvidas, do surgimento de papéis sociais e do desenvolvimento pessoal. Esses autores afirmam, também, que a pesquisa sobre ocupações em estudos organizacionais tem se concentrado mais nas ocupações como atributos estáticos e menos na dinâmica processual do desenvolvimento da carreira.

Portanto, com base nas investigações, compreender a carreira de um sujeito com base em uma perspectiva processual envolve implicar adentrar em suas trajetórias e dinâmicas de trabalho que se desenvolvem e afetam as dimensões individuais ao longo da vida.

No Quadro 8, é possível observar a cronologia na qual a trajetória da carreira dos participantes da pesquisa se desenvolveu, observando suas experiências com a liderança, sendo apontados os incidentes críticos e os sentidos e significados identificados nos trechos relatados. Observando, principalmente, como a liderança foi sendo construída nas trajetórias narradas.

**Quadro 8** – Superposição dos biogramas: trajetórias das carreiras – experiências na liderança

<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>	
<b>Líder 1</b>	2013	20	3	Aproveitou a oportunidade de liderança	Com a oportunidade de liderança, se sentiu motivado em aproveitá-la, mas sentia que não possuía a autonomia necessária
	2014	20	3	Assumiu o cargo de coordenação	Sentiu que com um cargo de coordenação obteria mais respeito para implantar as mudanças que acreditava ser necessário
	2014	20	3	Presença de outro líder	Se sentiu em um "fogo cruzado" entre a necessidade de apoio que deveria receber de seu líder e a sua equipe de trabalho
	2014	20	3	2 anos de empresa e um conflito na função de liderança	Sentimento de confusão quanto a sua posição de líder, pois não estava claro seu papel
	2016	22	5	Desenvolvimento de uma nova perspectiva na equipe: a de entregar resultados que a organização precisa	Significou a liderança como entrega de resultados para a empresa
	2017	23	6	Assume oficialmente uma posição de liderança, sendo par de seu antigo líder	Sentimento de que as alterações realizadas começam a proporcionar autonomia necessária para realizações no trabalho
	2017	23	6	Presença de conflitos na área assumida e delimitações no campo de atuação	A autonomia foi consolidada e o fez sentir que poderia modificar as questões que acreditava serem importantes
	2017	23	6	Consolidação no relacionamento com o novo líder	Significou a relação de líder e liderado como uma relação de confiança
	2018	24	7	É consultado sobre como fazer o trabalho	Sente que suas contribuições no trabalho são importantes para as pessoas
<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>	
	2018	25	8	É rejeitado por alguns no início da carreira	Sente que seu perfil incomodou algumas pessoas no trabalho



	2019	26	9	Notou a presença da experiência como uma construção	Significou a experiência como um caminho de aprendizado para a construção da liderança
	2019	26	9	Consciência da preocupação com as pessoas que formam sua equipe	Significou que pensar e se preocupar com pessoas que integram sua equipe de trabalho seja o caminho para a eficiência no trabalho, ao contrário do que recebeu no início de sua carreira
	2019	26	9	Clareza de sua responsabilidade no desenvolvimento dos liderados	Por meio de sua experiência, significou que apoiar no desenvolvimento de seus liderados seja a principal responsabilidade de um líder
	2019	26	9	Consciência de que deve direcionar e orientar as pessoas que integram sua equipe de trabalho	Pelo aprendizado por meio de suas dificuldades no início, de suas experiências, significa que orientar e direcionar as pessoas é sinônimo de liderança, caso contrário, não seria necessária a presença de um líder
	2019	26	9	Assume uma equipe de 14 pessoas e classifica como um "divisor de águas"	Sente que assumir uma equipe de 14 pessoas foi o momento que sentiu a responsabilidade da liderança
	2020	27	10	É afetado pela responsabilidade da liderança	Sente que, sendo líder, é responsável por tudo o que acontece com sua equipe de trabalho, acertos e erros são de sua responsabilidade.
	2020	27	10	Desligamento do gerente e novas responsabilidades surgiram	Após o desligamento do gerente, sentiu ainda mais a responsabilidade da liderança e se questionou se estava pronto para isso. Reforçou que liderança e status se confundem
	2022	29	12	Aprendizado na diferença de status e de liderança	Significa que status é verdadeiramente consequência da liderança, e que o status pode representar inspiração para outras pessoas com aspirações de assumirem mais responsabilidades
<b>L í d e r 1</b>	2022	29	12	Formação de novos líderes em sua equipe	Significa o desenvolvimento da liderança acontece em etapas, como um processo, no qual a experiência é fundamental para construir o aprendizado
	2022	29	12	Formação de novos líderes em sua equipe	Significa que líderes se inspiram em outros líderes em seus desenvolvimentos. Observou o desenvolvimento em sua equipe a partir da chegada de alguém de fora
	2022	29	12	Se percebe líder	Sente que sua "centralização" foi parte do processo de desenvolvimento de sua equipe
	2022	29	12	Percebe que a liderança deve ser acompanhada de uma metodologia	Significa que no processo de desenvolvimento da liderança são necessárias metodologias adequadas e não em um jogo de acerto e erro
	2022	29	12	Visualiza que a experiência e a vivência faz com que os erros sejam mitigados	Sente que a liderança afeta muito a vida de outras pessoas e que a experiência e a vivência favorecem que os erros do líder sejam mitigados
	2022	29	12	Novas atribuições agora	Significa que através de sua liderança agregou outras áreas para sua responsabilidade neste momento, consolidando a abrangência de sua atuação
<b>Cronologia</b>	<b>Idade</b>	<b>vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>

Líder 2	2022	29	12	Percebe que é necessário um posicionamento individual no desenvolvimento da liderança	Significa que é preciso se manter aberto e disposto a enxergar as necessidades no desenvolvimento da liderança
	2001	16	2	Recebeu atribuições mais importantes dentro do estágio	Sentiu que era capaz de mais atribuições e responsabilidades
	2003	18	4	Contato direto com o CEO	Sentido de relevância em sua função
	2004	19	4	Estágio	Sentiu medo em mudar de área (para RH), mas movida pelo sentimento de desafio, se sentiu capaz. Se sentiu valorizada por passar em um processo tão concorrido.
	2017	32	17	Decisão sobre mudança para São Paulo	Ponderação a respeito de sua decisão de não se mudar para São Paulo em função de sua qualidade de vida em Varginha
	2017	32	17	Reunião com o CEO	Sentimento de que a responsabilidade da liderança vai muito além de respostas prontas pré-estabelecidas
	2018	33	18	Desempenho de vários cargos na empresa	Sentimento de crescimento e desenvolvimento profissional
	2018	33	18	Pertencer ao ambiente da alta direção da empresa	Sentimento de saber desempenhar bem seu papel na organização
	2018	33	18	Mudança de empresa após tantos anos	Sentiu que possuía uma ótima empregabilidade
	2018	33	18	Coordenadora de uma equipe	Sentimento de que as novas atribuições possuem peso de mais responsabilidades
	2018	33	18	"Virada de chave" – possuir uma equipe subordinada diretamente	Sentimento de mais responsabilidade em um cargo extremamente estratégico
	2020	35	20	Aproximação da elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional	Entendimento de que a liderança está intimamente ligada ao planejamento estratégico
	2020	35	20	Acompanhamento do desempenho do Planejamento Estratégico	Sentimento de que exercia uma função importante na condução da empresa
	2021	36	21	Se preocupar em saber se os processos implantados ainda estão em desenvolvimento	Sentimento de que a liderança ultrapassa o tempo cronológico e o cargo
	2021	36	21	Se enxergar líder	Sentido de que liderança envolve conhecer minuciosamente de todo o processo ao qual o líder está envolvido
	2021	36	21	Pedir relatórios financeiros para o CEO	Sentido de que uma liderança eficiente precisa conhecer além de seu departamento. Precisa conhecer de todo o processo empresarial
	2021	36	21	Presença de mais mulheres na direção da empresa	Sentimento de que a mulher está exercendo funções importantes nas organizações, antes cargos mais ocupados por homens
	2022	38	23	Desempenhar o cargo atual	Sentimento de que liderança não é cargo ou qualquer outra titulação, mas sim ser exemplo e entregar resultados
2022	38	23	Cargo de Diretoria	Se sente feliz com o desafio que está sob suas responsabilidades e atribuições	
<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>	

Lí de r 3	2005	19	1	Entrada na universidade e Estágio na empresa do primo	Significa que no início da carreira as oportunidades são poucas e contou com a ajuda familiar
	2006	20	2	Estágio em multinacional	Significa que no início da carreira as oportunidades são poucas e contou com a ajuda familiar
	2006	20	2	Líderes que influenciaram em seu desenvolvimento	Sentiu que os primeiros líderes tiveram grande influência em seu desenvolvimento
	2006	20	2	Proposta do CEO de efetivação para um projeto em Ipatinga	Se sentiu surpreso por receber uma importante proposta de efetivação em meio ao processo de decisão do intercâmbio
	2006	20	2	Processo de decisão entre a efetivação e intercâmbio	Sentiu atraído pela proposta da empresa
	2006	20	2	Decisão pela efetivação e renúncia ao intercâmbio	Se sentiu confiante, não se arrependeu da decisão, mas isto representou a renúncia ao intercâmbio naquele momento
	2006	20	2	Primeiro mês de trabalho	Por sua remuneração, se sentiu extremamente realizado, como se todos os problemas profissionais estivessem resolvidos
	2006	20	2	Reflexão a respeito do que o outro liderado havia falado sobre se desenvolver na carreira	Significou o desenvolvimento profissional e da carreira a capacidade de se diferenciar dos demais na resolução de problemas organizacionais de forma eficiente
	2006	20	2	Reflexão sobre sua experiência com a habilidade de comunicação	Sentiu que suas experiências no início da carreira deixaram marcas importantes sobre como lidar com pessoas
	2007	21	3	Intercâmbio no Canadá	Sentiu que sua maturidade o auxiliou nos estudos de inglês
	2007	21	3	Volta do intercâmbio e início de trabalho em outra empresa	Aproveitou sua rede de contatos adquirida nas experiências anteriores para atingir sua meta de realizar um programa de trainee
	2008	22	4	Trabalho administrativo	Sentiu que suas atribuições haviam aumentado e isso estava de acordo com o que tinha planejado
	2009	23	5	Função no planejamento estratégico na organização	Sentiu-se muito satisfeito com as funções que estava desempenhando. De acordo com suas competências
	2010	24	6	Trabalho na área financeira	Sentimento de ter iniciado seu aprendizado sobre liderança neste momento
	2011	25	7	Experiência com uma metodologia de gestão diferente das experienciadas anteriormente	Significou as diferenças entre as administrações das organizações as quais passou.
	2012	26	8	Transição para trabalhar no sul de MG	Sentiu-se atraído por trabalhar em outra organização, motivado pela mudança de cidade e ficar mais perto de sua noiva
2012	26	8	Encontro com uma nova cultura organizacional que não havia experienciado antes	O encontro com a nova cultura organizacional o fez sentir vulnerável	
2012	26	8	Conflito no encontro com a nova cultura organizacional	A ausência de uma estrutura organizacional bem definida significou algo bastante crítico	
<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>	

		on al			
L í d e r 3	2013	27	9	Encontro com a necessidade de exercer a liderança	Significou que, nesse momento, aprendeu de fato o que é liderança
	2015	29	11	Enxergou sua liderança mais ligada às questões políticas do que técnicas	Significou sua capacidade de se relacionar com as pessoas como fundamental para o estabelecimento da liderança
	2015	29	11	Construção de uma equipe e implantação de metodologias de gestão	Significou como muito importante a construção de uma equipe de gestão, a qual não existia, e representou um passo importante para a organização e para sua trajetória
	2015	29	11	Construção de estratégias para implantar os treinamentos e metodologias de gestão que acreditava serem adequadas	Sentiu que precisava estabelecer estratégias eficientes para romper a cultura organizacional e implantar instrumentos de gestão eficazes
	2016	30	12	Delegação imediata do Diretor Financeiro da responsabilidade pelo departamento	Significou esse momento como a transferência de atribuições e responsabilidades do setor financeiro para si
	2022	36	18	Reflexão sobre sua experiência na gestão e na liderança	Significa sua maturidade profissional através dos desafios que enfrentou ao longo de sua trajetória
Lí d e r 4	1983	13	0	Primeiro cargo profissional	Refere-se às primeiras atribuições profissionais
	1985	15	2	Estagiário na Caixa Econômica Federal	Significou que trabalhar nesse momento lhe permitiria condições de pagar seus estudos
	1992	22	9	Entrada na empresa	O ingresso na empresa significou o início de uma extensa trajetória profissional na empresa
	1998	28	15	Experiência em outra empresa	Significa como uma experiência rápida e de pouca relevância profissional
	1998	28	15	Cargos desempenhados na empresa	Sente que desenvolveu muitas atividades importantes na empresa
	2000	30	17	Cargo de Supervisor da Produção	Significa que por meio de suas competências, foi convidado a assumir uma função importante na organização
	2001	31	18	Curso de inglês	Sente que o domínio da língua inglesa era muito importante para suas atribuições na empresa
	2002	32	19	Escola de inglês	Iniciou uma nova atividade profissional em sua trajetória paralelamente ao trabalho já existente
	2003	33	20	Gerente de exportação	Sentiu que, por meio de seu desenvolvimento, assumiu uma área muito importante estrategicamente para a empresa
	2006	36	23	Professor Universitário	Sentiu que ser professor fazia parte de seu desejo para a carreira e se sentiu capaz de desempenhar esta função
	2007	37	24	Professor Universitário	Significa os desafios de conciliar as atividades profissionais
	2017	47	34	Concurso Público	Sentiu que os negócios na empresa não iam bem e decidiu prestar um concurso para docência também na rede pública de educação
	2020	50	37	Adaptação ao novo modelo de trabalho	Sente que as adequações realizadas em todas as áreas de atuação estão funcionando bem

	<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>
<b>Líder 4</b>	2022	52	39	Aprendizado no campo das relações interpessoais	Sente que a hostilidade que recebeu muitas vezes no ambiente organizacional não deve ser replicada
	2022	52	39	Aprendizado no campo das relações interpessoais	Significa que o sentimento de respeito nas relações interpessoais são características de uma liderança eficaz
	2022	52	39	Habilidade de comunicação	Significa a habilidade em comunicação como fator primordial para o bom desenvolvimento nas relações interpessoais
	2022	52	39	Habilidade de inteligência emocional	Significa a habilidade em lidar com as emoções como fundamentais para o eficaz desenvolvimento das relações interpessoais
	2022	52	39	Reflexão sobre sua formação na liderança	Sente que, para se desenvolver líder, nunca se apeçou às funções que desempenhou, mas sempre aproveitou as oportunidades que surgiam
	2022	52	39	Faz uma síntese sobre sua carreira	Sente que possui uma carreira de sucesso. Uma trajetória que se desenvolveu positivamente ao longo do tempo, enaltecendo a educação como fator chave para esse desenvolvimento
<b>Líder 6</b>	1985	17	0	Início da trajetória profissional	Apesar de ter cursado magistério, significou o início de sua trajetória como um momento no qual fazia de tudo, como uma cuidadora
	1989	21	4	Pausa na carreira para cuidar da filha	Sentiu que deveria parar de trabalhar naquele período para cuidar da filha
	1990	22	5	Retorno ao trabalho	Retomou o trabalho, após uma pausa, em um contrato temporário
	1990	22	5	Início de contrato em um colégio	Significou como sua primeira experiência profissional na alfabetização
	1994	26	9	Contrato com outro Colégio	Conseguiu dar continuidade em sua proposta de atuar na educação infantil
	1995	27	10	Chegada do Terceiro filho, optou por ficar em somente um colégio	Sentiu que precisava trabalhar em somente um colégio para cuidar dos filhos pequenos
	1999	31	14	Contrato com o Colégio atual	Passou por um processo extenso de seleção de professores e foi convidada para lecionar no colégio
	2002	34	17	Transição do Colégio para outro	Sentiu feliz por ter passado no processo, e sente que sua carreira, até esse momento, havia sido boa, pois gostou muito de todos os lugares por onde passou
	2004	36	19	Substituíra professores no Ensino Fundamental II	Sente que seu trabalho e sua capacidade foi sendo conhecida neste momento
	2005	37	20	Não passou no processo de coordenação	Significou que foi escolhida uma pessoa mais experiente para o cargo concorrido
	2006	38	21	Coordenação do maternal até 7º ano	Sente que sua visão à respeito da organização havia se expandido por meio da experiência
2007	39	22	Cursos internos de desenvolvimento	Significa que aproveitou todas as oportunidades de treinamento interno na organização para continuar sua formação	

<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>
2008	40	23	Assume a vice-direção do Colégio	Sente que, por meio de sua formação e capacidade, foi convidada para assumir um cargo alto na organização
2016	48	31	Assume a Direção Geral do Colégio	Faz uma breve reflexão sobre suas aspirações no passado e se sente muito realizada por ter feito mais do que esperava
2016	48	31	Dia da posse como diretora	Sente que a atribuição que estava recebendo no campo profissional reforçavam suas potencialidades como sujeito e trouxeram um significado importante para sua existência
2016	48	31	Dia da posse como diretora	Sentiu que as atribuições de coordenação já haviam a colocado em uma posição de liderança, mas significa a liderança de fato no momento da posse como diretora
2016	48	31	Dia da posse como diretora	Sente o "poder da liderança" por meio de suas responsabilidades e atribuições diante da direção geral, e se coloca como uma colaboradora, como todos os outros da organização
2016	48	31	Dia da posse como diretora	Não se sente arrependida em ter assumido tamanha responsabilidade. E sente que desempenhou uma trajetória na qual deixou "portas abertas" por onde passou. Sentiu que este dia a marcou profundamente
2022	54	37	Professora na Pós-graduação de outra instituição	Sente que continuar atuando como professora a ajuda a entender os desafios dos profissionais da educação na sala de aula
2022	54	37	Avalia de modo geral sua trajetória profissional de 37 anos	Se sente realizada com a sua trajetória profissional e atribui mais acontecimentos positivos do que negativos
2022	54	37	Liderança provoca medo em algumas pessoas	Sentiu medo em assumir a liderança, mas sente que soube lidar com esse sentimento. Isso não a incapacitou de seguir adiante na liderança
2022	54	37	Reflete sobre carreira	Observa que a carreira é um ciclo e que encontrar com ex-alunos a faz reconhecer que este ciclo profissional é bonito
2022	54	37	Leitura sobre liderança a fez refletir	Se questionou se estava exercendo verdadeiramente a liderança
2022	54	37	Se classifica como líder	Sente que seu trabalho de liderança envolve compartilhamento com sua equipe e que não realiza nada sozinha
2022	54	37	Delegação presente em suas ações	Sente que, por meio da confiança nas pessoas, que a delegação ocorre, e tem feito isso para atrair a colaboração de sua equipe
2022	54	37	Normas e regras são para todos	Sabe que está em uma organização e que há normas e regras que devem ser seguidas, e demonstra que a sua equipe está alinhada a essa ideologia e compartilham as ações em equipe

	<b>Cronologia</b>	<b>Idade vital</b>	<b>Idade profissional</b>	<b>Acontecimentos/ Incidentes críticos</b>	<b>Sentido atribuído</b>
<b>Líder 6</b>	2022	54	37	Aprendizado a respeito de delegação	Sente que errou no passado no que diz respeito à delegação. Argumenta que centralizava as coisas. Significa agora que a liderança acontece pela descentralização e na delegação
	2022	54	37	Aprendizado em relação a resolução de problemas e conflitos	Com a experiência, aprendeu a lidar com problemas e conflitos presentes no campo organizacional. Se sente mais segura na busca de estratégias de solução, o que a afetava de maneira intensa no passado
	2022	54	37	Reflete sobre as características da liderança	Significa a flexibilidade como uma importante característica da liderança. Sente que aprendeu isso com sua experiência
	2022	54	37	Reflete sobre as características da liderança	Significa que na liderança é necessário uma abertura no campo de visão do sujeito sobre o mundo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A partir da compreensão das trajetórias narradas pelos líderes, afirmar que os entrevistados participaram de um processo autodirigido na liderança não significa que esses líderes se desenvolveram intencionalmente para se tornarem o que são, mas que seus processos de desenvolvimento são caracterizados pelas experiências que tiveram e suas reflexões sobre essas experiências, alguns mais, outros menos conscientemente, dependendo do nível de autoconsciência.

Esper (2020) pontua que o autodesenvolvimento ocorre quando uma pessoa assume a responsabilidade por seu próprio aprendizado e escolhe os meios para alcançá-lo. O autodesenvolvimento pode significar o desenvolvimento de certas habilidades, melhoria dos resultados do trabalho em seu ambiente, progressão na carreira, autorrealização. Nesse sentido, falar em autodesenvolvimento de líderes ou desenvolvimento autodirigido de líderes é uma discussão sobre como uma pessoa pode promover seu desenvolvimento como líder.

Em todas as trajetórias narradas, foi possível identificar as constantes mudanças presentes nos direcionamentos da carreira, firmando a ideia de um processo em construção. Como resultado do processo de novas competências, novos conhecimentos, mudança de comportamento e reflexo dos resultados dessas atividades, o líder se vê em situações que podem contribuir para a mudança de sua identidade.

Nesse sentido, Hall (2005), em sua obra *A Identidade Cultural da Pós Modernidade*, explora a questão da identidade a partir da afirmação de que as velhas identidades, que por tanto



tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado. A isso denomina “crise de identidade”, vista como parte de um processo mais amplo de mudança, que está deslocando as estruturas e processos centrais das sociedades modernas e abalando os quadros de referência que davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social. O autor aponta que a perda de um “sentido de si” estável é chamada, algumas vezes, de deslocamento ou descentração do sujeito. A identidade somente se torna uma questão quando está em crise, quando algo que se supõe como fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza.

Por tantas mudanças apresentadas nas trajetórias profissionais dos pesquisados, e dentre as contextualizações realizadas por Hall (2005), é possível afirmar que um aspecto da questão da identidade está relacionado ao caráter da mudança na modernidade tardia, em particular, ao processo de mudança conhecido como globalização e seu impacto sobre a identidade cultural.

As sociedades modernas são, portanto, por definição, sociedades de mudança constante, rápida e permanente. A contemporaneidade não é definida apenas como a experiência de convivência com a mudança rápida, abrangente e contínua, mas é uma forma altamente reflexiva de vida. Portanto, a modernidade, nomeada neste estudo como contemporaneidade, implica não apenas um rompimento impiedoso com toda e qualquer condição precedente, mas caracterizada como um processo sem-fim de rupturas e fragmentações internas no seu próprio interior, cujo centro é deslocado, não sendo substituído por outro, mas por uma pluralidade de centros de poder.

Nesse sentido, observando o objeto de estudo da presente pesquisa, a liderança também deve ser compreendida neste contexto de rupturas e fragmentações. Segundo Gomes (2018), a construção da liderança não começa formalmente dentro da organização, mas como um processo que surge no sujeito e se expande de forma relacional e dialógica na sociedade. A liderança, além de social e relacional, suscita o autoconhecimento, passa pela construção da identidade e inspira o sujeito a encontrar seu lugar na sociedade. Portanto, a liderança pode ser considerada um processo de autoconhecimento e uma exploração profunda dos valores, pontos fortes e fracos de cada sujeito.

#### *4.3.1 Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 1*

O Líder 1 narra a experiência que teve que assumir um cargo de coordenação sem ter o apoio necessário para lidar com as questões estruturais, organizacionais e de gestão de conflitos. É possível perceber que a liderança tem um papel fundamental para a estruturação de equipes



e na solução dos problemas existentes. Por isso, é importante que os líderes tenham conhecimento e habilidades específicas para lidar com essas questões. É necessário que o líder tenha autoridade sobre os subordinados, mas também que saiba respeitá-los e mostrar empatia. Além disso, o líder precisa ser capaz de organizar as atividades da equipe, estabelecer metas claras e motivar os membros da equipe para alcançar os objetivos desejados. Para isso, é importante que o líder tenha conhecimento das ferramentas necessárias para gerir uma equipe eficazmente. O líder, também, precisa saber lidar com conflitos internos da equipe, pois isso pode afetar negativamente a produtividade do grupo. Além disso, é importante ter habilidades comunicativas para se relacionar bem com todos os membros da equipe e buscar soluções criativas para problemas existentes (DUTRA; TREVISAN; VELOSO, 2020). Portanto, é fundamental que os líderes sejam preparados para assumir essa responsabilidade e consigam desenvolver as habilidades necessárias para exercer sua função da melhor maneira possível:

:

Simplesmente você tem que ter uma, como que eu posso dizer, tem que ter o nome, tem que ter o cargo para poder que elas entendam que você está acima delas. Quando eu digo acima, mas não só em questão de subordinação, mas também de respeito, enfim. Então, é difícil. E aí foi onde eu assumi o cargo de coordenação nessa época. (Líder 1)

Ainda conheci outro líder que me deu essa oportunidade. Porém, eu não tinha apoio em relação a questão de estrutura, de organização, de gestão de conflitos nenhum. Ele não tinha esse domínio e tudo mais, e foi muito difícil para mim, porque eu estava ali no meio de um fogo cruzado, vamos dizer assim, e sem saber direito como lidar com isso, muito novo também e isso também afeta bastante. (Líder 1)

No trecho abaixo, o Líder 1 traz que estava na empresa há dois anos e já era considerado como líder, mas não tinha experiência para exercer essa função. Ele se sentia incomodado por não conseguir contribuir com as pessoas e decidiu agarrar a oportunidade de mudar algumas coisas. Mesmo sem autonomia e liderança instituída, ele enxergou o lado da empresa e entendeu que precisaria formar na cabeça das pessoas a nova dinâmica, para que quando ela fosse implementada não houvesse surpresa. É possível perceber que essa narrativa demonstra o quanto é importante o papel de um líder, pois é ele quem tem a responsabilidade de motivar e incentivar os membros da equipe para alcançarem os resultados desejados (WOLFF; CABRAL; LOURENÇO, 2013). Além disso, esse relato mostra a importância de se ter uma visão mais ampla das coisas, pois assim é possível ter uma compreensão melhor do contexto organizacional e atuar de maneira mais assertiva. Esse trecho destaca, também, a necessidade de se ter autoconfiança para assumir responsabilidades e enfrentar desafios:

Eu tinha dois anos de empresa e já estava meio que classificado como líder, mas eu não sabia direito. E a empresa também não sabia. Tinha também isso. Era meio confuso essa questão da liderança. Eu tinha um papel de liderança, porém eu não sabia e não aplicava. Isso me incomodava muito, sabe? Eu pensava assim: o que eu posso fazer para poder contribuir não só com os processos, mas com as pessoas? Sabe? (Líder 1)

Eu não pensei duas vezes, vou agarrar essa oportunidade e vou. Só que acabava que eu tinha a oportunidade de mudar algumas coisas, porém eu não tinha autonomia e não tinha a liderança de fato instituída. E a gente sabe que muitas pessoas te respeitam e consideram, vamos dizer assim, independente do seu cargo e posição, enfim, outras não. (Líder 1)

Porém, por outro lado, eu enxergava sempre o lado da empresa também e entendia que, de certa forma, eu teria que, juntamente com a equipe que eu estaria formando ali para frente, constituir isso na cabeça dessas pessoas, formar isso na cabeça delas, pra que, caso acontecesse o que aconteceu com essas outras, não fosse algo surpresa ou algo tipo: “nossa! Isso nunca me aconteceu e agora mudou completamente. (Líder 1)

O Líder 1 traz, também, a experiência assumindo a liderança da área fiscal. Relata que foi convidado oficialmente para assumir a área desvinculada da liderança que possuía anteriormente, mas que foi auxiliando de forma indireta. Ele conta, também, que seu chefe sempre o viu como um aliado e não como alguém que pudesse atrapalhar ou tomar seu lugar, o que foi muito importante para ele. Após assumir de fato a liderança da área fiscal, ele começou a perceber alguns conflitos entre as pessoas e sentiu-se preso em algumas questões, pois não tinha total autonomia para tomar decisões. Contudo, quando sua gerência passou para outro diretor, ele sentiu-se com total autonomia e foi dada essa condição por parte do novo líder. Essa passagem é interessante porque mostra como é importante ter um bom relacionamento com os líderes para obter autonomia e responsabilidade nas decisões tomadas. Além disso, também destaca a importância de ter uma boa relação entre as pessoas envolvidas no processo para evitar conflitos desnecessários.

E aí foi quando eu fui convidado oficialmente, nessa época, para assumir uma área desvinculada da liderança que eu tinha, que eu passei a ser como se fosse um par dela, ainda respondendo em muitas coisas porque acabou que eu fiquei só com a área fiscal e a área contábil eu ficava auxiliando de forma indireta, mas muito diretamente. Inclusive, muitas decisões partiam de mim ali e ele continuava me dando espaço. Isso foi muito bacana, porque ele nunca me viu como um alguém que estaria ali para poder atrapalhar ou, pelo contrário, pegar o lugar, vamos dizer assim. Isso sempre foi muito natural, sabe? E aí foi quando eu assumi a área de fato. (Líder 1)

Comecei a me deparar com alguns conflitos de pessoas que antes eu acabava sendo segurado. Eles me continham em algumas questões. Eu não tinha, eu tinha decisões que eu podia tomar, outras não. Então acabava que eu ficava pensando: mas eu posso fazer? Mas isso, não? Então, até onde

eu posso ir? Enfim, e quando eu assumi de fato a liderança da área fiscal, onde eu me senti na autonomia e foi me dada essa autonomia, e aí nessa época, a gente já tinha gerência [diretor], que foi quando ele chegou, quando ele de fato assumiu a área financeira, ele nessa época era nosso gerente. E aí ele foi me dando essas condições. (Líder 1)

O Líder 1 pontua sobre a importância da relação entre líder e liderado. Ele explica que, quando começou a trabalhar em um ambiente corporativo, ninguém o conhecia e as pessoas tinham que confiar nele para tomar decisões. Algumas pessoas aceitaram sua presença e passaram a consultá-lo para decisões importantes, enquanto outras tiveram rejeição. O narrador destaca que lidar com pessoas é difícil, e cada uma possui histórias, perspectivas e vivências diferentes, o que influencia a relação entre líder e liderado. Por isso, é importante construir uma relação de confiança entre ambos para que haja um bom desempenho nas atividades. O líder precisa conhecer seus liderados para saber como motivá-los de forma adequada e seus liderados devem conhecer os objetivos do líder para trabalharem em conjunto (BEHNKE, 2014). Portanto, a relação entre líder e liderado é de extrema importância no ambiente corporativo. É preciso um trabalho conjunto para que todos consigam alcançar os objetivos estabelecidos. Para isso, é necessário construir um vínculo de confiança entre ambos os lados para que haja uma boa colaboração:

Claro que ele tinha que me conhecer, porque ele não me conhecia. Então, eu vejo que a relação de líder e liderado tem muito disso, de ter confiança. Então, ele não me conhecia, não sabia do meu trabalho. Ouvia falar só. (Líder 1)

Algumas pessoas já começaram a me ver como parceiro, que muitas vezes me consultava: o que você acha que tem que fazer e tudo mais? (Líder 1)

Alguns tiveram a rejeição, vamos dizer assim. Normal. Eu acho que, principalmente no ambiente corporativo nosso, que a gente sabe que não é nada fácil e lidamos com pessoas, cada uma é de um jeito, tem histórias diferentes, perspectivas diferentes, vivências diferentes, enfim, isso tudo influencia. (Líder 1)

O trecho narrado abaixo, o Líder 1 descreve sua trajetória de liderança. Afirma que, desde 2014, ele tem se tornado cada vez mais experiente e melhor em suas atividades. Ele relata que a preocupação com as pessoas é fundamental para o sucesso de qualquer líder, pois são elas que executam as tarefas e permitem que os objetivos sejam alcançados. O líder, também, diz que está consciente de suas deficiências anteriores e está formando uma estrutura para compensar esses problemas. A jornada de liderança do narrador é um exemplo inspirador para outros líderes. É importante notar que o narrador reconheceu as deficiências anteriores e trabalhou para superá-las, criando uma estrutura para compensar esses problemas. Além disso,

ele enfatiza a importância da preocupação com as pessoas em seu trabalho como líder. Essa abordagem humanizada é essencial para o sucesso no cargo de liderança e mostra que o narrador tem consciência disso:

Sei que a experiência conta muito, então hoje ainda vejo, principalmente a cada dia que passa, que quanto mais experiente eu fico, melhor eu acabo ficando e desempenhando minhas atividades, enfim. É um aprendizado contínuo. E nessa época, quando eu ainda estava me transformando como líder, aprendendo como ser líder. Isso foi em 2014. (Líder 1)

Até hoje eu tenho pessoas que são líderes meus, que falam que eu penso muito nas pessoas, sabe? E eu vejo que é uma combinação. Eu vejo que eu tenho uma preocupação sim, muito grande com os processos, mas principalmente com as pessoas, que são elas que executam e elas que fazem com que a gente consiga chegar aonde que precisa chegar. E eu vejo que muitas vezes muitas pessoas não enxergam que isso é legal, mas eu tenho comigo que é meu modelo de trabalho e o formato que eu, a estrutura que eu formei, pensando principalmente nessas deficiências que eu tive lá atrás. Eu sei que isso faz diferença, né? (Líder 1)

Nesse sentido, conforme apontado por Anjos (2019), a inserção no meio profissional, a escolha de uma carreira, quando há de fato a possibilidade de uma escolha, e a realização de um ofício, constituem formas fundamentais de entrada e permanência na comunidade.

Em outro trecho, o Líder 1 relata como sua experiência passada afetou sua forma de liderar atualmente. Ele explica que, como não teve apoio no início de sua carreira, sentiu a necessidade de oferecer isso aos seus colaboradores. Além disso, ele também reforça a importância de dar direcionamento e orientação para além da competência técnica. Ele enfatiza que as habilidades comportamentais são igualmente importantes e é responsabilidade do líder garantir que seus colaboradores desenvolvam essas habilidades. Essas palavras destacam a importância que o narrador dá à liderança responsável e consciente. Ele reconhece que seu passado tem influência na forma como ele lidera atualmente, e isso motivou-o a ser mais presente para os seus colaboradores, oferecendo-lhes orientação e direcionamento além da competência técnica. Isso revela que ele entende que o papel de um líder está além de uma simples função administrativa; é preciso ter empatia e compreensão para com os membros da equipe. O narrador acredita, firmemente, na necessidade de desenvolver habilidades comportamentais nos seus colaboradores para garantir o sucesso da equipe. Essas palavras refletem uma abordagem holística em relação à liderança, onde o líder não apenas fornece direcionamentos técnicos, mas também oferece apoio emocional e motivacional à equipe.

Eu vejo que hoje, com a minha equipe, esse senso de responsabilidade, de necessidade, eu venho a cada dia mais formando isso na cabeça delas. Claro que problemas a gente tem. Muitas das vezes as pessoas não vão

entender ou vão querer não entender. Elas sabem, no fundo, no fundo, o que é o problema, enfim. Mas eu vejo que eu consegui desenvolver muito essa questão, sabe Fernando? Principalmente pensando nessas deficiências que eu tive lá atrás, que isso me afetou muito, de não ter alguém com quem apoiar, que eu vejo que essa é a principal responsabilidade de um líder. (Líder 1)

Eu entendo que se essas pessoas tivessem que executar de forma independente, não precisavam de mim. Então elas podem executar os processos de forma independente, mas o apoio em relação à questão de direcionamento, de orientação, não só de competência técnica, eu acho que isso vem também das exigências que a gente tem dos colaboradores, mas principalmente em relação à questão das habilidades comportamentais, de como que as pessoas devem se comportar, isso é responsabilidade da gente, sabe? Muito mais do que a técnica, eu vejo. E eu não tive isso no passado, no meu início, e isso de certa forma, fez com que cada dia mais eu pensasse da forma que eu penso hoje. (Líder 1)

O trecho abaixo narra a experiência do Líder 1 quando assumiu a responsabilidade de liderar uma equipe de 14 pessoas. Ele destaca o momento em que ele assumiu a liderança como um divisor de águas, pois tinha consciência dos desafios que teria pela frente. Ele, também, se sente responsável pelo trabalho da equipe todos os dias e não consegue encontrar culpados quando algo dá errado. Além disso, ele relata o momento em que foi desafiado a assumir novas responsabilidades e reflete sobre como precisa se preocupar com o trabalho realizado, em vez de se preocupar com o status. Esse trecho mostra o comprometimento do líder com sua equipe e sua postura ética para lidar com as responsabilidades. É evidente que ele tem consciência dos desafios da liderança e está disposto a enfrentá-los para garantir o sucesso da equipe. É importante notar que, segundo Lacerenza (2018) esse tipo de postura é fundamental para um bom líder, pois permite que ele crie uma cultura colaborativa na equipe e possa orientar os membros para alcançarem os objetivos estabelecidos:

Eu diria que um dos principais, o divisor de águas, foi exatamente quando eu de fato assumi a liderança. E eu já tinha essa consciência. Foi quando eu assumi uma equipe com 14 pessoas e isso foi um divisor de águas para mim, principalmente pensando na quantidade de desafios que eu teria pela frente. Então, eu diria que esse seria o momento mais marcante. Depois tive outros momentos que foram quando eu fui assumindo mais responsabilidade, quando eu fui de fato subindo degraus da responsabilidade. Eu nem vou falar de questão de cargo ou de remuneração. (Líder 1)

E um ponto que eu acho que marca todos os dias da minha vida profissional é que eu me sinto responsável todos os dias pelo trabalho que a equipe executa. Isso me afeta, às vezes, um pouco. Eu não consigo, talvez, achar culpados, sabe? Então, se minha equipe errou em determinada situação, eu sou responsável por aquilo. É claro que a gente tem problemas operacionais, mas quando tem algum problema de estrutura, de

organização ou de execução de alguma coisa, eu tenho total responsabilidade sobre aquilo. (Líder 1)

E aí, quando eu de fato me encontrei como como líder ali, foi quando houve o desligamento desse gerente, que eu respondia ainda que indiretamente, que assumi novas responsabilidades. Para mim, foi um baque muito grande, do tipo: “opa, nossa, será que eu estou pronto para isso?” Porque eu nunca fui aventureiro a ponto de pensar somente no lado bonito do negócio, sabe? Porque eu vejo que tem muitas pessoas que se preocupam mais com o status do que de fato com a responsabilidade. E eu sempre preoquei mais com o que realmente de fato a gente estava fazendo. (Líder 1)

Outro trecho narra a experiência do Líder 1 que aprendeu sobre o status e como ele influencia o crescimento pessoal. Ele entende que o status é importante, pois pode servir como referência para aqueles que estão buscando desenvolvimento e crescimento. Ele, também, reconhece que nem todos estão prontos para alcançar esse status e entende que nem todos podem partir para esse nível. O trecho destaca a importância de aceitar e compreender que nem todos estão prontos para alcançar o mesmo nível de realização. O líder compreende que, embora seja importante buscar o crescimento pessoal, é preciso ter consciência dos limites individuais e respeitar as diferenças entre as pessoas:

O status ficava como uma consequência e quando o status é só no sentido de realização, inclusive de ser referência não só para outros líderes, mas para, enfim, para pessoas que estão também querendo se desenvolver, querendo encontrar essa perspectiva de crescimento, ou entender se também elas estão no lugar que elas deveriam já estar. Eu acho que isso eu também aprendi muito. De saber que nem todo mundo vai partir pra esse nível, subir esse degrau. E nem todo mundo está preparado também para isso. (Líder 1)

Por fim, o Líder 1 expressa sua compreensão sobre a liderança e suas responsabilidades. Ele menciona que, no passado, ele poderia ter uma visão de centralização, mas hoje ele vê que isso não é necessariamente o caso e que é importante abrir oportunidades para outras pessoas. Ele também destaca a necessidade de ter mecanismos para identificar se alguém é adequado para a liderança. Além disso, também chama atenção para os perigos de colocar alguém em uma posição de liderança sem considerar os riscos envolvidos. Ele cita, especificamente, como alguém pode ser prejudicado por tomar decisões erradas e como esses erros podem afetar não apenas a vida dessa pessoa, mas também as vidas das outras. Por fim, ele expressa sua preocupação com esses erros e seu desejo de mitigá-los. Em suma, esse trecho destaca o papel importante da liderança em relação à tomada de decisões importantes e à capacidade de abrir oportunidades para outras pessoas:

Eu vejo que eu tenho desempenhado o meu papel de liderança. No passado, às vezes eu tinha uma visão que eu centralizava as coisas, mas talvez hoje eu vejo que não é que eu centralizava, a gente não tinha pessoas abertas para aquilo. (Líder 1)

Eu vejo que testar alguém para a liderança ou colocar alguém para líder para você poder ver se vai dar certo ou não, é muito arriscado, sabe? Eu acho que a gente tem que ter alguns mecanismos, algumas formas de identificar o quanto vale a pena e os riscos que vale a pena de conceder essa missão para uma pessoa. Eu vi pessoas que trabalhavam junto comigo diretamente, pessoas muito boas, que acabaram seguindo esse padrão de que para poder crescer tinha que ser líder e hoje não estão nem na empresa mais. Ficaram totalmente frustrados com essa missão, com esse trabalho. (Líder 1)

Eu vejo que a gente pode talvez matar um profissional por causa de decisões não tomadas tão certas, vamos dizer assim. A gente erra. Eu acho que esse é um ponto muito bacana de que errar e que vai errar. Só que a partir do momento que a gente vai tendo essas experiências, vai tendo essas vivências, a gente tem que saber como mitigar esses erros, porque dependendo dos erros, eles são erros que vão afetar muito, não só a vida das pessoas. Eu me preocupo muito com isso. (Líder 1)

Nesse sentido, com as alterações sobre a natureza do trabalho, a chegada de novas tecnologias, as mudanças estruturais nas empresas, todas mudanças inapeláveis, colocam em indagação, como os sujeitos lidam com a demanda por nova identidade profissional. Para Dutra, Trevisan e Veloso (2020), a resposta para isso refere-se à percepção de que transições não são, apenas, impulsionadas por fontes internas (as do indivíduo) ou externas (as do mercado), mas incentivadas, também, por um conjunto de aspirações.

Portanto, a formação de novas identidades, como a do líder, por exemplo, ocorre por meio de estratégias não convencionais que não partem, apenas, do autoconhecimento de cada sujeito. É exatamente nesse ponto, relativo às identidades revistas, que o movimento de fronteiras móveis entre o sujeito e a organização ganha operacionalidade.

#### *4.3.2 Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 2*

O trecho narrado abaixo mostra a importância de conviver com bons líderes para se desenvolver profissionalmente. A Líder 2 relata que, por meio do exemplo dos líderes, foi motivada a buscar crescimento e desenvolvimento para alcançar o mesmo nível de conhecimento que eles possuíam. Além disso, ela revela que esses líderes tinham uma visão sistêmica da organização, o que significa que eles eram capazes de entender os problemas de forma abrangente e encontrar soluções mais adequadas. Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), o exemplo dos bons líderes é importante na motivação de outras pessoas a buscarem

crescimento profissional. Isso porque as pessoas tendem a se espelhar em outras pessoas para se inspirarem e se motivarem:

Eu acho que foi muito mais convivendo com bons líderes. Sabe por que é assim? Eu acho que teoria é bacana, mas o exemplo arrasta, né? Então, assim eu convivi com líderes de eu ficar numa reunião ouvindo e pensando: gente, um dia eu quero ser igual ele. Ter essa noção, ter esse conhecimento sistêmico de tudo, sabe? E eu lembro que eu ia para uma reunião com [diretor] lá na [empresa]. Eu já ia, eu já pensava: Nossa, vou levar três opções que eu sei que ele vai perguntar isso, vai perguntar aquilo. Então eu já vou com a carta na manga. Ele perguntava justamente aquilo que eu nem tinha imaginado. Pensava: Gente, eu tenho muito pra aprender, porque a visão é muito além daquilo que a gente imagina. (Líder 2)

A Líder 2, no trecho abaixo, fala sobre sua experiência de liderança na empresa em que trabalhava. Ela relata que, antes de assumir o cargo de líder, tinha uma liderança indireta, pois era muito experiente e as pessoas procuravam por sua orientação. Porém, quando ela assumiu a liderança efetivamente, aprendeu a importância da estratégia da empresa para motivar seu time e atingir os objetivos estabelecidos. Ela mostra como foi importante para ela assumir a posição de líder para desenvolver suas habilidades de liderança. Ela entendeu que é necessário passar confiança para os membros da equipe e incentivá-los a trabalhar juntos para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Além disso, ela, também, descobriu que missão, visão e valores são fundamentais para o sucesso do negócio. Por meio desse trecho, pode-se perceber a importância da liderança responsável e do planejamento estratégico para o crescimento de qualquer organização:

Foi lá a minha virada de chave, porque até então eu não tinha uma equipe para liderar. Eu tinha uma liderança, mas uma liderança indireta, por eu ser muito experiente e as pessoas virem até mim me pedindo orientação e ajuda. Mas eu não tinha uma posição de liderança, era uma liderança natural, porque como eu tinha muito tempo de casa, as pessoas tinham o cuidado de me procurar para pedir orientação, por já ter a experiência, de ter o know how por tempo de casa. Então foi aí que eu comecei efetivamente a trabalhar e desenvolver essa liderança que, a meu ver, já vem muito nascido com as pessoas. (Líder 2)

E aí eu falo que entendendo da estratégia da empresa que você vai conseguir passar confiança para seu time e falar que a gente precisa entregar isso aqui junto, senão a gente não vai conseguir atingir o plano estratégico da empresa, entendeu? E foi isso que eu aprendi muito lá na [empresa], porque até então, lá na [empresa], eu tinha uma noção de uma forma muito rasa de missão, visão, valores, planejamento estratégico. (Líder 2)

E isso eu comecei a viver na [empresa], porque eu estava sentada junto com o dono da empresa para ele decidir, a gente decidir junto o caminho



da empresa. Então assim, e vou te falar um aprendizado, uma chuva de conhecimento, de experiência que eu tive ali com o [diretor]. (Líder 2)

A Líder 2 traz a importância de deixar um legado para as próximas gerações. Narra fala sobre como ela entra em contato com as pessoas da empresa para verificar se os processos que ela criou ainda estão funcionando. Isso demonstra o quanto ela se preocupa em manter seus projetos ativos e, assim, deixar um legado para as futuras gerações. Essa mentalidade é extremamente importante no mundo dos negócios, pois significa que os profissionais estão pensando não apenas no presente, mas também no futuro da empresa. Isso significa que eles estão preocupados com o sucesso da organização e querem deixar algo duradouro para as gerações futuras. Além disso, esse tipo de atitude também pode ser muito útil na vida pessoal do profissional. Isso porque ela sentirá orgulho de ter criado algo que, ainda, está vivo e poderá ver os frutos do seu trabalho mesmo depois de muitos anos. É uma forma de levar uma parte do profissional para além das suas próprias conquistas e contribuir para o crescimento da empresa. Em suma, esse trecho narrado destaca a importância de construir um legado duradouro no mundo dos negócios. É uma forma de contribuir para o presente e para o futuro da organização, bem como um meio motivacional para os profissionais envolvidos nesse processo:

Deixando sempre a porta de trás aberta. Eu acho que é muito importante para um profissional conseguir deixar o legado. Às vezes eu entro em contato com as meninas da [empresa] e falo: Isso ainda está funcionando? Aquele processo ainda está rodando? Porque eu não quero que vocês deixem morrer não. Então assim, é muito legal. Tem projetos que eu fiz na [empresa] em 2006, que até hoje está rodando, entendeu? É muito legal ver que ainda acontece, que ainda está vivo, que as outras pessoas que foram chegando quiseram continuar. Então é muito legal. (Líder 2)

Até hoje eu não me enxergo. Vou te falar assim: lógico que eu sou líder, mas eu acho que eu sou muito mais parceira do negócio, que me faz ter uma posição de liderança. Sim, porque assim, onde eu estou, você pode ter certeza de que eu vou dar o meu melhor. Então, quando eu consigo transmitir isso para a equipe de uma forma consistente, eles vão comprar a minha ideia. Eu acho que esse é o papel do líder. Eu não tenho problema nenhum de pôr a mão na massa. Eu ainda coloco, é o que eu sou. Ainda gosto de estar na operação, porque eu acho que um bom líder só é bom líder quando ele entende da operação que ele vai conseguir cobrar. Como que eu vou conseguir cobrar do meu subordinado se eu não sei o que ele faz operacionalmente? Eu não consigo nem dar a ideia de melhoria. (Líder 2)

A Líder 2 narra, também, a experiência quando demonstrou sua preocupação em compreender os números da empresa. Mesmo sendo de Recursos Humanos, ela se mostra preocupada com o conhecimento das demonstrações financeiras, o que é fundamental para entender como a empresa está se desenvolvendo. Essa atitude revela um profissional consciente

de suas responsabilidades e comprometido com o crescimento da organização. Além disso, ela também mostrou a importância de entender os números para contribuir com a organização. Isso significa que ela considerou que seu trabalho, mesmo sendo na área de RH, pode ser mais produtivo quando conhece os resultados financeiros da empresa. Essa postura reforça a ideia de Bertolla *et al.* (2014) de que todos os setores precisam trabalhar juntos para obter bons resultados. Em suma, esse trecho destaca o comprometimento dessa líder para desempenhar seu papel na organização e mostra a importância do conhecimento dos números para contribuir com o crescimento desta:

Eu sou perguntadeira. E pergunto para o diretor, eu pergunto para o diretor financeiro. E quando eu fui entrar na [empresa] eu falei assim: eu tenho que saber da DRE da empresa. Tenho que conhecer os números da empresa, dadas as proporções que eu preciso saber, onde eu estou pisando e o que eu posso contribuir. Ele até assustou. Como assim uma pessoa de RH querendo saber de número? Eu falei assim: mas RH e números andam e juntos. (Líder 2)

O trecho narrado abaixo pela Líder 2 reflete a mudança que ocorreu nas empresas em questão, demonstrando a evolução da igualdade de gênero e da representatividade feminina na gestão. Essa mudança é um reflexo do que ocorre na sociedade, onde as mulheres têm cada vez mais direitos e oportunidades iguais aos homens. Segundo Nogueira e Kubo (2013), o preconceito contra as mulheres, especialmente relacionado à maternidade, foi gradualmente sendo superado com o passar dos anos. Atualmente, é possível observar uma maior presença feminina nos cargos de liderança das empresas. Isso se deve à conscientização sobre a importância da diversidade de gênero no ambiente de trabalho e às políticas adotadas por muitas organizações para promover a igualdade. Essas medidas são extremamente importantes para que as mulheres possam alcançar seus objetivos profissionais sem serem limitadas por estereótipos ou preconceitos. A mudança nos quadros das empresas mencionadas é um exemplo claro do avanço da igualdade de gênero no ambiente de trabalho, em que as mulheres têm cada vez mais espaço para desenvolver suas carreiras:

Quando eu estava na [empresa], eu não me lembro de nenhuma mulher na gerência. Não me lembro, mas hoje tem várias. Então isso é uma coisa do mundo mesmo. Hoje eu pego na [empresa], é meio a meio. Gestoras mulheres. Então, eu acho que, na própria [empresa], tem muita mulher na gestão, muita. Só de diretora duas. Eu acho que com o passar dos anos, esse preconceito com a mulher, até pela questão da maternidade, do preconceito: ela não vai se dedicar porque ela tem filho, porque ela tem casa. Eu acho que já está batido. Já caiu por terra. (Líder 2)

O trecho revela que a Líder 2 não planejou sua liderança, mas que acabou assumindo o cargo por sua trajetória. Ela destaca a importância de se espelhar em líderes de extrema competência, que possuem um equilíbrio entre o profissional e o pessoal. Ela frisa que não é o título que define a pessoa, mas sim o exemplo e a entrega com que ela se torna referência para os outros. Essas palavras mostram como é notório ter líderes competentes para inspirar e guiar as equipes de trabalho. Segundo ela, é necessário ter um equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e as responsabilidades pessoais para ser um bom líder. Além disso, é fundamental ter em mente que não são os títulos e funções que definem uma pessoa, mas sim o exemplo e a entrega dela para os outros:

A gente aprende é com líderes, com verdadeiros líderes. É essa vontade e essa sede de se espelhar em pessoas de extrema competência, que conseguem transitar entre o humano e a competência junto. O profissional e o pessoal, ter esse equilíbrio. Minha liderança eu nunca planejei. Ela aconteceu na minha vida. Quando eu entrei na [empresa], eles me perguntaram no processo seletivo como eu imaginava daqui dez anos. Eu não tinha essa percepção, não. Nunca pensei. Imaturidade. Por ser muito nova ainda não ter essas percepções, talvez pensaria diferente? Mas nunca foi um objetivo meu ter título ou status. Nunca foi. Sempre foi querer de me desenvolver e ser uma profissional melhor. A meu ver, na minha posição hoje, eu falo que eu não sou gestora, não sou gerente, eu estou. Mas eu estou por conta de uma trajetória que me trouxe até aqui. Eu não sou muito ligada a título, sou super contra carteirada, não sou: Ah, eu sou gerente de RH. Não gosto de me intitular isso e sempre quando eu vou me apresentar eu falo como: eu sou gestora de RH. Porque eu acho que não é o título que define a pessoa, sabe? Eu acho que que é o exemplo, que é a entrega, que é a referência que você se torna, sabe? (Líder 2)

#### *4.3.3 Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 3*

Neste trecho narrado pelo Líder 3, mostra como um líder o incentivou a se destacar no mercado e na vida. O líder apontou um erro no projeto, que não percebeu antes. Em vez de repreender por seu erro, ele foi compreensivo e resolveu o problema. No dia seguinte, o líder o chamou para conversar sobre como ele poderia se destacar. Ele disse que não era suficiente fazer as coisas como todos os outros, mas que era necessário ter serenidade para superar situações adversas. O líder foi sincero e honesto com o narrador ao incentivá-lo a pensar de forma diferente. Esse trecho mostra que os líderes podem ser motivadores, educadores e inspiradores para aqueles sob sua tutela. Segundo Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), é importante que os líderes incentivem seus membros a pensar fora da caixa e buscar soluções criativas para problemas. Eles também devem ser compreensivos quando algo der errado e dar *feedback* construtivo aos membros de sua equipe. Ao fazer isso, os líderes podem estimular os

membros da equipe a desenvolver habilidades úteis para superar desafios e conseguir resultados positivos no mercado e na vida:

Poxa, não adianta ficar aqui estressado, vamos lá, me dá o projeto aí. Ele [líder] pegou o projeto e não gastou 30 segundos, e disse: filho, olha aqui o cabo invertido. Falei: não é possível que eu não vi isso. Falei: cara, fiquei nervoso e não vi. Falou: não tem problema não. Aí foi lá e resolveu o problema. No dia seguinte, ele me chamou lá e falou: o que vai te diferenciar no mercado, na vida etc. Não é fazer o que todo mundo faz não, são situações como aquela que se você conseguir ter serenidade para se sobressair. Por que chegar até ali, vou falar que ele era bem sincero, até ali todo mundo ia chegar. Vou falar a verdade. Não era nada muito complexo, não. Agora, esse tipo de situação, que é que vai diferenciar dos demais. Falei: é verdade, dei uma outra refletida e tal. (Líder 3)

No trecho narrado abaixo, o Líder 3 descreve como a experiência como garçom contribuiu para seu desenvolvimento na habilidade de comunicação. É possível observar que o narrador teve que desenvolver habilidades de comunicação para lidar com diferentes tipos de clientes e entender suas necessidades. Ele percebeu que era necessário ter uma boa desenvoltura e negociação para lidar com os clientes, especialmente quando havia reclamações. Além disso, ele teve de aprender a vender seus produtos, mas, ao mesmo tempo, entender o jeito de cada cliente. Essa experiência foi extremamente importante para o Líder 4, pois lhe ensinou muito sobre as habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal:

Eu acho que essa habilidade de comunicação eu desenvolvi muito como garçom. É difícil. Porque como garçom você precisa de entender que você tem que vender também, mas ao mesmo tempo, você tem que entender o jeito que cada cliente é, foi a primeira vez que eu tive essa percepção. Tem uns que querem só levantar a mão e te fazer um pedindo, não quer muita atenção. Tem uns que querem que você conte a história da família, quer saber como é que é o restaurante, tem que ter o tempo lá e o outro te chamando. Aí você fala: Espera aí, a cerveja esta gelada aqui, está quente ali, uma reclamação. Você erra também. Enfim, então, essa desenvoltura eu acho no relacionamento. Uma negociação. E foi como garçom que me ajudou demais. (Líder 3)

O Líder 3 narra sua experiência em uma empresa. Ele descreve as tarefas que desempenhou durante seis meses, principalmente as relacionadas à administração e planejamento. O líder revela que tinha de cumprir um determinado orçamento dolarizado e acompanhar cronogramas físicos e financeiros. Além disso, ele também teve de lidar com reuniões e problemas relacionados a isso. A experiência de trabalho do líder lhe proporcionou uma visão mais ampla do todo, permitindo-lhe não apenas resolver os problemas do dia-a-dia, mas também entender o planejamento estratégico por trás deles. Além disso, ele também teve a oportunidade de estabelecer contato com o diretor para trocar informações sobre o projeto.

Essa experiência foi extremamente benéfica para o líder, pois lhe permitiu obter uma visão mais ampla do todo e adquirir conhecimentos importantes sobre administração e planejamento. Também foi uma ótima maneira de estabelecer contatos profissionais importantes para seu futuro desenvolvimento na carreira:

Fiquei trabalhando lá durante seis meses, mais ou menos. O trabalho 100% administrativo. Mas que me deu uma conexão entre o dia a dia real e aquele cronograma gigantesco de um projeto. Eu tenho que entregar o projeto desse cara aqui, porque tem que começar a fabricar determinada peça para entregar lá. Esse sensor eu tenho que comprar agora, cumprir esse determinado orçamento, tudo dolarizado e eu tinha que olhar essas coisas, isso no planejamento, tinha que acompanhar tudo. Cronograma físico, financeiro, toda semana tinha reunião e confusão que você já sabe, nunca batia nada. (Líder 3)

Eu tinha essa visão do todo. Então, foi um negócio que me deu uma visão superlegal, que eu achei muito bacana, com visual de não só do todo, mas também de não resolver só o problema de amanhã. Saiu do painel eletrônico e foi para o planejamento estratégico. E aí a gente tinha muita relação com o cliente. Então, por exemplo, esse projeto era um projeto da [empresa], que é uma mineradora perto de BH. Então, quem fazia o contato com o PMO da [empresa] lá, no caso desse projeto, era eu. Então, a gente trocava informação. (Líder 3)

O trecho abaixo descreve a experiência do Líder 3 como responsável pelo planejamento financeiro de três shopping centers. Ele relata que teve algumas reuniões nesses locais e foi a primeira vez que vivenciou a liderança. Além disso, descreveu as complicações burocráticas enfrentadas durante o processo de construção de um dos shoppings, como um trevo exigido pela prefeitura e confusão entre DER e prefeitura. Essa experiência é muito significativa para o narrador, pois foi a primeira vez que ele teve contato direto com a liderança. Ele relata que aprendeu muito sobre o cenário brasileiro em relação à obra e à burocracia brasileira. Isso mostra que ele conseguiu se adaptar às circunstâncias desafiadoras da construção e gerenciar as complicações burocráticas de forma eficiente. Além disso, essa experiência permitiu que ele desenvolvesse habilidades importantes para seu trabalho, como planejamento financeiro, liderança e gerenciamento de projetos. Isso mostra sua capacidade de lidar com situações complexas e desafiadoras em um ambiente profissional:

Era a área de planejamento financeiro, um dos responsáveis por três shopping centers. Tinha o shopping que eu acompanhava a operação e tinha shopping que acompanhava a construção. Tinha um em Taubaté que também é “Via”, aqui é Via Café, e lá é Via Vale, que lá é o Vale do Paraíba. Então tive algumas reuniões lá com o pessoal, tive algumas experiências não tão positivas de compreensão de cenários brasileiros em relação à obra, prefeitura, uma confusão danada entre DER com prefeitura, porque lá tinha que ter trevo. Burocracia brasileira, mas foi uma

experiência também. E lá foi a primeira vez que eu vivenciei a liderança, foi a segunda né? Por causa da GE. (Líder 3)

O trecho narrado abaixo se refere à experiência de trabalho do Líder 3 em duas empresas diferentes: uma multinacional e uma outra empresa nacional. O narrador compara as duas experiências, afirmando que na multinacional o processo de promoção não era baseado no desempenho, mas sim na avaliação dos pares. Já na outra empresa, o processo era mais diretamente ligado ao desempenho, com um sistema de “cara crachá” para avaliar a performance. A comparação entre as duas experiências de trabalho do líder mostra que existem diferentes formas de promover os funcionários e avaliar sua performance:

Na GE também tinha, mas eu senti que era um negócio mais para cumprir tabela na França do que uma coisa efetiva, porque as decisões por promoção na GE não eram baseadas nisso, eram baseadas na avaliação das pessoas. Eu não fiz na época nenhuma correlação entre o meu desempenho e a minha promoção. Foi mais pela avaliação dos meus pares do que pelo meu desempenho, já na [empresa] era cara crachá, você tem que fazer isso, isso e isso. Era muito mais nítido avaliar seu desempenho de performance. Foi a experiência mais próxima que eu tive. Só que eu não fiquei muito tempo lá e logo o [diretor] foi em Belo Horizonte e me fez o convite para vir para cá. (Líder 3)

O Líder 3, no trecho narrado abaixo, descreve a experiência de trabalho, que foi contratado para um cargo em uma empresa sem uma estrutura organizacional clara. Essa experiência foi marcada por um sentimento de incerteza e confusão, pois não tinha certeza sobre como trabalhar para obter resultados e não sabia para quem responder. Ele, também, notou que o diretor era o único responsável por tomar decisões importantes, o que significava que ele não tinha autonomia no seu trabalho. Essa experiência trouxe à tona o choque entre o que imaginava sobre como as coisas funcionavam e a realidade do ambiente de trabalho. Percebeu que suas expectativas eram diferentes daquilo que encontrou na prática e teve de se adaptar à realidade da situação. Isso exigiu dele um processo de aprendizagem contínuo para lidar com as mudanças inesperadas e se ajustar às necessidades do ambiente. A experiência narrada é um exemplo claro dos desafios enfrentados pelos profissionais em um mundo cada vez mais dinâmico onde as regras podem mudar rapidamente. Segundo Dutra, Trevisan e Veloso (2020), é necessário ter flexibilidade para se adaptar às novas circunstâncias e desenvolver habilidades para lidar com os imprevistos. É importante ter consciência dos limites das estruturas existentes e compreender quando é preciso buscar soluções fora do padrão estabelecido para alcançar melhores resultados:

Aí vou te falar, foi quebra de conceito que acontece até hoje. Quebra de certeza. Quebra de metodologia. Nem é a metodologia, é quebra de

paradigma mesmo, isso é até meio jargão, mas é. Eu tinha muita certeza de como eu deveria trabalhar para dar certo, porque às vezes pelas quais eu não estava indo tão bem, eu rapidamente tinha alguém que me voltava para os trilhos. Ou pelo menos tentava. E eu procuro sempre ouvir. A gente nem sempre consegue, mas eu procuro sempre. Eu sempre procurei isso. Acho que aprendi também. É mais formação de casa, mais do que formação profissional. (Líder 3)

Aí sem nenhuma crítica, mas é uma realidade, que para mim era crítica na época. Era completamente diferente do que eu vivenciava. Ainda como liderado é que eu negocie o salário com uma pessoa, fui trabalhar subordinado a outro e, na verdade, não respondi para nenhum dos dois. Não tinha organização, não tinha estrutura organizacional formal, prática. Resumindo era assim. No final das contas, quem resolvia era o [diretor]. Pensei: poxa, aí não. Você fica sem saber como você navega, porque eu tinha claro na minha cabeça, a estrutura organizacional. (Líder 3)

O trecho narrado retrata a experiência do Líder 3 que, desde 2012, buscou desenvolver suas habilidades para exercer a liderança. Ele conta que estudou sozinho, fez cursos presenciais e contou com o apoio de um primo para lhe ajudar em um coaching informal. Destaca que precisava tratar todos da mesma forma para conquistar a confiança dos seus liderados e entender as dificuldades que eles enfrentavam. Além disso, relata que não tinha muita experiência técnica na área, então buscava extrair do seu liderado o que ele pensava ser melhor e ajudá-lo na implementação. Essa narrativa evidencia como é importante para um líder desenvolver suas habilidades e buscar conhecimento para exercer bem suas funções. Gomez, Chaterlard e Araújo (2021) afirmam que é necessário ter empatia com os seus liderados e compreender as dificuldades enfrentadas por eles. Além disso, é preciso ter conhecimento técnico na área para saber orientar os colaboradores da melhor forma possível:

Só aprendi aqui, na verdade, a exercer liderança. Com você também, quantas vezes a gente conversou aqui, lendo também pra caramba. Estudei sozinho, conceito de liderança, fiz alguns cursos presenciais também sobre liderança, isso desde 2012. Um primo que era promotor de Justiça, que gostava muito da área de coaching na época, me ajudou pra caramba, fazendo um coaching meio informal, mas com o conceito de coaching, o que também me ajudou muito, porque a dificuldade que eu tinha de liderar era comigo mesmo primeiro. (Líder 3)

Eu lidava, e tento lidar também até hoje, mas a gente pode errar, desde a faxineira, trato todo mundo da mesma forma, escuta, sabe, ouve, conversa, você tenta fazer o possível. Mas isso eu acho que fez com que eu conquistasse a confiança. Se você conseguir estabelecer esse relacionamento humano, fica mais fácil depois a relação de líder e liderado até para você entender a dificuldade dos seus liderados. Então, a maioria das dificuldades que eu tive que superar aqui eram dificuldades políticas, porque tecnicamente eu não tinha muito a contribuir. Verdade é essa. Não conhecia nada das fábricas, de nenhuma dessas daqui. Então, o que eu ia falar para o cara? Cola o colchão diferente? Claro que não. Ele que tem

vinte anos que está aqui, eu tinha que extrair dele o que ele achava que tinha que ser melhor e ajudá-lo a implementar. (Líder 3)

Abrir um espaço em uma reunião de diretoria para discutir um projeto desses e ter que construir, é um desafio. Então isso é tudo que eu estou te falando, fica muito mais claro hoje e que eu aprendi aqui. Aprendi a duras pancadas e frustrações. Esse da fábrica mesmo, acho que talvez se tivesse a maturidade de hoje, acho que eu já apresentaria de outra forma, com certeza. (Líder 3)

Esse trecho narra a experiência do Líder 3 que, após assumir uma fábrica sem nenhuma estrutura de gestão, teve de criar a partir do zero. O profissional conta que sua formação e visão prática foram fundamentais para enxergar as necessidades da fábrica e implementar um modelo de gestão adequado. Além disso, ele relata que precisou usar o Inmetro como gancho para convencer os demais a investirem em treinamentos e estruturas necessárias à certificação. A experiência relatada é extremamente relevante para quem deseja seguir carreira na área de gestão empresarial. Ela mostra como é possível transformar uma realidade desorganizada em algo organizado e produtivo, mesmo diante das resistências à mudança. A capacidade de liderança do profissional foi fundamental para motivar as pessoas a aceitarem suas ideias e investirem na melhoria da gestão da fábrica. Além disso, foi necessário ter conhecimento técnico sobre o assunto para saber quais eram as melhores soluções e como implementá-las. De modo geral, esse relato mostra que liderança é mais do que impor regras: é saber motivar as pessoas a trabalharem juntas com o objetivo de transformar uma realidade desorganizada em algo produtivo. Além disso, segundo Dutra, Trevisan e Veloso (2020), é preciso ter conhecimentos técnicos para saber qual caminho seguir na busca por melhorias organizacionais:

Agora, o que foi legal, foi a construção de uma equipe do zero de gestão, que não tinha. Realmente era basicamente só operação. Não tinha nem programação da fábrica, não tinha ERP, não tinha controle de estoque. Mas foi um baita de um aprendizado. Aí que a visão de planejamento prático, mais a minha formação, ajudaram demais. Porque só você tem que enxergar essa necessidade, porque obviamente não tinha sido feito, porque ninguém havia percebido a necessidade de se fazer. (Líder 3)

Então eu acho que nessa época da fábrica, essas situações que me construíram na liderança. E aí começamos a quebrar a política no seguinte sentido, quando falo de política é assim: preciso fazer um treinamento. E recebia a resposta: Você está doido! Vai gastar dinheiro com isso, rapaz? Tem que fazer, uai. O professor [nome] me ajudou demais aqui também no começo, a implementar o modelo de gestão mesmo de uma indústria. Todo mundo via só como gasto ter analista de custo, analista de PCP. E aí qual era meu gancho? Eu tinha que pegar um gancho. O gancho é o seguinte: tem que ter certificação do Inmetro. Então eu jogava tudo nas cotas do Inmetro. Se não fizer isso aqui, não vai ter certificação. Qual era a minha



ideia: Poxa! Você está perdendo dinheiro! E eles deviam pensar: quem é você pra me falar que estou perdendo dinheiro? Não dá mesmo para ser assim. (Líder 3)

#### 4.3.4 Trajetória das carreiras – experiências na liderança – Líder 4

O trecho narrado abaixo descreve a trajetória profissional do Líder 4 que trabalha na mesma empresa há 30 anos. Ele começou como controlador de estoques, contando embalagens de café e após dois anos foi promovido a supervisor da produção. O supervisor anterior decidiu voltar para o CPD, e confiou no profissional para “tocar o barco”. Isso porque ele teve conhecimento em informática para interligar as máquinas ao computador. Ele passou, então, a trabalhar com o gerente, que era uma pessoa muito apreciada por ele. Esse relato é um exemplo de dedicação e comprometimento com o trabalho, pois 30 anos é um período longo para se dedicar à mesma empresa e profissão. É possível observar, também, que o profissional foi reconhecido dentro da empresa e recebeu oportunidades de crescimento, o que mostra que ele se destacava dentro da organização. Além disso, ele teve a responsabilidade de assumir uma função importante na empresa e foi capaz de desenvolver as habilidades necessárias para cumprir bem seu papel. Esses fatores, segundo Dejours (2015), são fundamentais para qualquer organização, pois permitem a construção de um ambiente saudável no qual os funcionários possam crescer e desenvolver suas carreiras. A história narrada serve como exemplo desses princípios: dedicação, comprometimento e responsabilidade são alguns dos fatores essenciais para o sucesso dentro do ambiente corporativo:

Na [empresa] estou desde 1992 até hoje. Então são corridos 30 anos. Lá eu comecei como controlador de estoques, contava estoque de embalagem de café, do que tinha. Logo uns dois anos depois me tornei supervisor da produção. Eu nunca fiquei parado. (Líder 4)

Comecei com o controlador de estoque. O supervisor da produção é uma pessoa muito boa. Hoje é professor da UNIFAL. Ele falava: eu não estou gostando da supervisão aqui e eu vou voltar para o CPD, que era a área original dele. Isso depois de um ano e meio com quase dois. Ele falou: eu vou te encaminhar para a supervisão e você toca o barco. Porque lá na fábrica era tudo automatizado e precisava ter conhecimento de informática bom, porque as máquinas eram interligadas com o computador e eu me envolvia com aquilo e sabia fazer. Então ele falou: olha, tô indo, voltando para o CPD, e você fica com o [gerente] pessoa que eu gosto muito. Eu falei: tranquilo. Me tornei supervisor da produção. (Líder 4)

O trecho narrado abaixo pelo Líder 4 traz que, como a fábrica exportava muito café, muitas pessoas decidiam visitá-la e ele precisava apresentar a fábrica, mas não sabia falar inglês. Então, ele decidiu estudar o idioma com um grupo no sábado à tarde para conseguir se comunicar melhor com os visitantes. Graças a isso, ele acabou migrando para a área de

exportação da fábrica e tornou-se gerente. Nesse período, entre 2003 e 2008, ele passou a viajar constantemente para o exterior para acompanhar clientes, discutir e negociar contratos. Essa trajetória mostra que é possível alcançar grandes resultados quando se tem determinação e vontade de aprender:

E a fábrica, por exportar o café, vinha muita gente fora. E por eu estar na área de produção, qualidade, eu era o cara que cuidava de receber as pessoas e apresentar a fábrica, todo esse esquema aí, né? Aí o que aconteceu? Eu não tinha conhecimento de inglês, nunca tinha estudado, não tinha condição de pagar também na época. Mas eu falei, bom, não está legal esse negócio de ficar mostrando fábrica para um e outro traduzir. É preciso dar um jeito de aprender esse negócio. Aí comecei a estudar inglês com um grupo no sábado à tarde. (Líder 4)

Nisso na fábrica foi, foi por Deus, porque logo logo depois surgiu uma área de exportação muito forte e eu acabei migrando para a exportação, onde eu me tornei gerente de exportação. E aí a coisa, graças a Deus, deslanchou muito e começava já a viajar ao exterior, acompanhar clientes, discutir, negociar e receber as pessoas. Já não precisava mais de tradutor. E nesse ritmo, e em 2003, de 2003 a 2008, foi uma vida assim, rodando 24 horas 7 dias por semana. Não parava. O tempo todo viajando, trabalhando, correndo. Nesse ritmo. (Líder 4)

O Líder 4, no trecho abaixo, narra sua experiência de liderança, que aprendeu que o ato de “bater em alguém” é algo que não se esquece facilmente. Ele, também, compartilha sua abordagem na liderança: respeito e compreensão. Ao lidar com seus subordinados, ele tem a missão de conduzi-los para cumprir as tarefas necessárias, mas sempre com diálogo e compreensão. Ele entende que é importante ouvir os outros e respeitar suas opiniões, mas também sabe que precisa tomar decisões para cumprir o objetivo da equipe. Ele acredita que o respeito e a compreensão são fundamentais para um bom relacionamento entre líderes e subordinados. Aprendeu, com suas experiências, que um bom diálogo pode levar às melhores soluções possíveis para qualquer situação:

Uma coisa que a gente aprende com a vida é que, tem aquela história: Quando você bate em alguém, você esquece, mas quem apanha nunca esquece. Isso é uma grande verdade. Você pode falar uma bobagem pra alguém. Você vai esquecer. Você vai passar o tempo. Mas quem ouviu e se magoou não vai esquecer. Então tenho isso comigo. Nessa trajetória nem tudo foi um mar de rosas. Teve momentos de transtorno, de stress. E no mundo corporativo, tudo que faziam comigo que eu não gostava, eu não replicava com os meus subordinados. (Líder 4)

A minha relação com os meus subordinados, com os meus comandados, era uma relação de muito respeito, tentar enxergar a posição deles, mas nunca deixando de lado a minha missão. O que eu tinha que cumprir. Se eu tinha que fazer, tinha que ser feito. Se eu precisava que o meu comandado trabalhasse duas horas extras, eu tinha que conduzi-lo para

isso, ele tinha que trabalhar as duas horas extras e gente ia ver o que tinha que fazer para resolver a situação. Lógico, ele tem liberdade de falar não, mas tudo depende de uma boa conversa. Você sabendo conversar, você consegue conduzir as coisas. Então, a minha relação de liderança com os comandados era de muito respeito. Entender a posição deles e ajudar. Sempre ajudando. (Líder 4)

O Líder 4 descreve a sua relação com os seus líderes. Ele relata que sempre manteve um respeito por eles e buscava argumentar de forma técnica, evitando interferir com suas opiniões pessoais. Quando tinha de dizer não, fazia isso de forma ponderada, oferecendo uma justificativa plausível para que o outro lado refletisse e chegasse à conclusão. Também compara a posição de comando ao sargento do Exército, que sofre pressões dos dois lados. Por fim, ele acredita que se souber levar as pressões, “se apanha” menos. O trecho narrado reflete a importância de sempre manter uma postura de respeito e cordialidade em relação às pessoas com quem você trabalha. É importante argumentar, de forma técnica e ponderada, quando se tem que dizer não para algo, oferecendo uma justificativa plausível para que o outro lado possa refletir sobre a situação. Além disso, é preciso ter consciência de que quem está em posição de comando sofre pressões dos dois lados e é necessário saber lidar adequadamente com elas para não ser prejudicado:

A minha relação com os comandantes era de muito respeito. Sempre ouvi, quando tive que argumentar, argumentava de uma forma muito técnica, não pessoal, não deixar o meu lado pessoal interferir nas minhas análises. Então, quando eu tinha que falar não em alguma coisa, era um não muito bem pensado, em como dizer o não. E por que? Com uma justificativa muito plausível, de tal modo que a pessoa refletisse e chegasse à conclusão. Então, quem está na posição de comando, é como o sargento do Exército, apanha dos dois lados. A gente apanha de cá e apanha de lá. Mas se você souber levar, se apanha menos. (Líder 4)

Não gosto de agir pela emoção. Ah, não quero fazer não! Olha, eu acho que se você fizer assim, pode não dar certo por causa disso, disso e disso. Mas de uma forma tranquila, sem stress. Lógico que, às vezes por dentro, você está querendo dar um chute em tudo, mas não pode. Não é esse o caminho. Tem que ter uma diplomacia ali que você tem que saber lidar. Com isso as pessoas vão aprendendo a te conhecer e a lidar com o seu temperamento. E você conhece. Uma coisa importante é conhecer o temperamento dos outros. Quando você conhece o temperamento dos outros, você sabe a hora de falar ou a hora de recuar. Não, não ultrapassar aquele limite que você sabe que vai gerar estresse. Agora, isso tudo para um jovem é difícil. Você vai chegar nesse ponto com uma certa maturidade. Às vezes, um jovem de 20, 25 anos perde o estopim muito rápido, mas com a idade, com o tempo, com a vivência, você vai aprendendo como é que tem que ser as coisas. Mas nunca tive problema com os meus comandantes, nem com os meus comandados. (Líder 4)

O Líder 4 destaca a capacidade de aproveitar oportunidades e se adaptar a diferentes cargos. Ele começou como controlador de estoque, mas aceitou o desafio de se tornar supervisor da produção, aprendeu tudo que precisava e seguiu em frente. Mesmo não tendo interesse em liderar, ele viu que liderança lhe encontrou naturalmente e fez parceria com ela. Essa postura indica que o líder é flexível e tem um forte senso de responsabilidade. Ele não teve medo de aceitar novos desafios e usar suas habilidades para alcançar os objetivos propostos. Ao mesmo tempo, ele foi capaz de reconhecer quando outras pessoas estão tentando liderá-lo e sabe como trabalhar em conjunto para alcançar melhores resultados. Isso mostra que ele tem um bom senso de colaboração e uma compreensão profunda das dinâmicas envolvidas na liderança. O líder, também, demonstra uma habilidade única para reflexão. Ele usa suas experiências passadas para observar situações atuais, assim como para evitar repetir erros do passado. Isso mostra uma grande capacidade de autoanálise, bem como um forte senso de autoeficácia, pois ele acredita que é capaz de aprender a partir dos erros anteriores e melhorar sua própria performance no futuro. Em suma, o trecho narrado reforça características apontadas por Silva, Laros e Mourão (2007) como: flexibilidade, responsabilidade, colaboração, reflexão e autoeficácia:

Uma coisa que eu sempre fiz, foi sempre aproveitar as oportunidades que surgiam para mim. Eu nunca me apeguei a cargo, nunca me apeguei à função. Eu comecei na fábrica como controlador de estoque. Quando chegou a hora de me tornar supervisor da produção, eu aceitei, assimilei e segui a vida. Aí, imagina? Um supervisor da produção tudo estava, tudo sob controle nas mãos, você dominando tudo muito bem. E agora você vai ser supervisor de qualidade, vai começar do zero. Então vai ser melhor para mim? Vai. Então beleza. Vamos embora. Vamos seguir em frente. E assim foi na exportação, assim foi nas escolas, assim foi na faculdade. Então eu nunca quis ser líder. Nunca me preocupei com isso. As coisas chegaram, e, mas eu sempre fui um observador. Sempre que as pessoas me incomodavam, eu via e refletia. Isso não é legal. Não quero repetir isso se algum dia eu estiver numa situação parecida. Então nunca me vi, digamos assim, nunca procurei ser líder. A liderança chegou naturalmente e me encontrou e eu fiz parceria com ela. (Líder 4)

O Líder 4 descreve sua trajetória de vida e reflete que teve muita sorte ao longo da carreira. Relata como obteve sucesso, graças às oportunidades que surgiram e às boas pessoas que encontrou no caminho. Ele, também, enfatiza o papel fundamental do estudo para alcançar seus objetivos, porque sem ele não teria conseguido ingressar na universidade, fazer o mestrado e passar no concurso. Além disso, destaca o quanto é grato à empresa onde começou sua carreira, pois construiu, nesse local, sua vida profissional e conseguiu chegar ao topo. É possível identificar na história contada um exemplo de determinação e superação. Segundo Bacelar *et al.* (2021), carreira engloba as experiências vivenciadas pelos sujeitos à medida em que suas próprias trajetórias são desenvolvidas, do surgimento de papéis sociais e do desenvolvimento

peçoal. O Líder 4 mostra que acreditou em si mesmo e nas possibilidades que surgiam a cada etapa de sua jornada profissional. Segundo ele, teve sorte, mas também soube aproveitar as oportunidades que apareceram e trabalhou para conquistar seus sonhos:

Em poucas palavras, minha carreira se resume em um começo de trabalho muito jovem, mas sempre aproveitando as oportunidades que surgiam. Tive muita sorte na minha vida de encontrar pessoas boas no caminho. Pessoas que, em vez de me desviar, me mostraram bons caminhos. E sempre acreditei no estudo, porque sem ele eu não teria chegado aonde cheguei. Eu não teria realizado o sonho de ir para a UFMG, não teria feito o mestrado na Federal, não teria entrado na faculdade, não teria passado no concurso. Então a [empresa] é uma dívida enorme que eu tenho com eles, porque é onde eu construí minha vida. Ali comecei do chão de fábrica até o topo. Cheguei a ser procurador de empresa. Na mudança, agora, já deixei de ser, não sou mais. Mas tive essa trajetória e fiquei muito feliz por tudo que eu fiz. (Líder 4)

#### *4.3.5 Trajetória das carreiras – experiências na liderança – líder 5*

O trecho narrado pelo Líder 5 apresenta a importância da liderança em um mundo em constante transformação. Destaca que, para ser bem-sucedido, os líderes precisam ter a capacidade de sofrer os impactos e se adaptar às mudanças. Ele, também, acredita que as lideranças devem mudar com o tipo de sociedade em que estão inseridas, pois não é possível usar as mesmas ideias e conceitos de décadas passadas para conduzir um processo atual. Assim, pode-se concluir que a liderança é essencial para o sucesso em um mundo em transformação. Os líderes precisam ter a flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças e entender os novos valores e conhecimentos da sociedade. Segundo ele, é importante que os líderes estejam sempre atentos às mudanças e desenvolvam habilidades para lidar com elas, apenas assim é possível conduzir processos de forma eficaz nesse mundo cada vez mais dinâmico:

Você vê, muitas vezes, uma moçada que já vem com outro conceito, então, dentro dessa ideia, desse mundo que hoje está fluido, a liderança eu acho que tem que ser aquela que tenha maior capacidade de sofrer os impactos e se adaptar para poder até conduzir num mundo em transformação. Se ela não tiver isso, ela provavelmente será uma alavanca contrária e uma força contrária ao mundo que está mudando de valores, está mudando de trabalho, de empregabilidade, está mudando de conhecimento, está mudando em N questões e a liderança é uma parte fundamental disso. (Líder 5)

E eu acredito que as lideranças, elas começam também a mudar conforme existe o tipo de sociedade que ela está inserida. Por quê? Porque não tem como você falar que vai liderar um processo hoje com a cabeça de 1950 ou de 1960 ou até a cabeça de 1980. Não tem condições, porque o mundo mudou. (Líder 5)

Nesse sentido, Bauman (1999) refere ao sujeito contemporâneo viver em pleno movimento e aborda uma das principais afirmações do mundo contemporâneo em evidência: a permanente mudança. Dutra, Trevisan e Veloso (2020) refletem sobre a liderança nesse contexto. Apontam que situações de incerteza são cada vez mais comuns e provocam as reflexões para os líderes sobre os desafios de como pensar em construção ou em movimento de carreira em um quadro de tanta oscilação e em como comprometer uma equipe de trabalho.

O Líder 5 aborda a mudança na forma como as lideranças são vistas e entendidas no mundo atual. Com o avanço tecnológico, as novas gerações têm uma visão diferente do que era considerado liderança antigamente. Não é mais possível impor uma ideia ou um pensamento de forma autoritária, pois a sociedade está cada vez mais aberta à diversidade de pensamentos e culturas. Por isso, as lideranças modernas precisam ter características específicas para serem bem-sucedidas, como abertura diante do novo, menos preconceitos e capacidade de interagir com diferentes culturas. Segundo ele, essa mudança na forma de liderar traz consigo desafios para aqueles que querem se destacar nesse meio. Para Bauman (2007), é necessário entender que o mundo está em constante evolução e que é preciso acompanhar essas mudanças para conseguir resultados positivos. A capacidade de adaptação é fundamental para quem deseja ser um bom líder atualmente:

A concepção de mundo, a forma de interagir, as novas gerações que chegam. O sentido até mesmo de liderança que antes era aquela que era imposta e era reconhecida. Hoje, não adianta você querer impor uma coisa no mundo. Não adianta. Então eu acredito que dentro desse novo mundo, que a gente está chamando um mundo em mudança, mais do que nunca, as lideranças também terão que ter algumas características. (Líder 5)

No meu modo de ver, as características baseiam em uma abertura muito grande diante do novo. Liderança com cada vez menos preconceitos para que possa entender uma diversidade de mundo, para que possa interagir. (Líder 5)

O Líder 5 destaca, ainda, a necessidade de liderança em um mundo que se exige muitas competências e habilidades diferentes. O processo de liderança é cada vez mais complexo, pois é necessário lidar com o caos e a instabilidade da sociedade contemporânea. A liderança moderna não procura por certezas, mas sim por buscas, pois é necessário estar preparado para mudanças constantes. A liderança moderna deve ter parâmetros para guiar as pessoas, mas também deve ser capaz de superar esses parâmetros. Isso significa que os líderes precisam ser flexíveis e adaptáveis para lidar com os desafios sempre mudando. Segundo o Líder 5, os líderes também precisam ter capacidade de pensamento crítico para encontrar soluções criativas para problemas complexos, o que reforça o que foi apontado por Dutra, Veloso e Trevisan (2020).

Além disso, os líderes precisam ter a capacidade de motivar as pessoas a trabalhar juntas em direção a um objetivo comum. Como apontado por Silva, Laros e Mourão (2007) eles também precisam ter fortes habilidades interpessoais e comportamentais para lidar com as diferentes personalidades dos membros da equipe. Para ele, os líderes precisam ser capazes de tomar decisões rápidas e acertadas em meio à instabilidade e incerteza do mundo moderno:

Hoje nós teremos cada vez mais uma liderança que tenha muito mais busca do que certezas. Ela tem sim parâmetros, mas é esse superar. Por quê? Numa sociedade de evolução como nós temos hoje, o processo de liderança também é um processo de evolução, principalmente se você lidera pessoas que estão mudando cada vez mais. (Líder 5)

Eu acredito que hoje, nesse mundo que se exige tantas competências e habilidades diferentes, para a liderança principalmente. Porque ela é aquela que estará no meio de um tumulto gigante, num processo gigante de mudança e de uma instabilidade.

Para o Líder 5, o conceito de liderança tem passado por grandes transformações ao longo dos anos. Antigamente, a liderança era imposta e baseada na autoridade, mas, atualmente, ela precisa ser reconhecida. Isso significa que os líderes não podem mais exigir que as pessoas os sigam simplesmente porque eles falam com autoridade. Eles precisam construir seu reconhecimento por meio da comunicação, estando abertos a mudanças e mostrando seu exemplo. Isso aponta sobre as características do líder transformacional, que, segundo Melo (2004), é aquele que transforma os liderados e os inspira. Para isso, é necessário que o líder esteja aberto às novas ideias e possibilidades do mundo moderno. Afirma, ainda, que o líder também deve ser capaz de compreender as necessidades dos seus liderados e trabalhar para alcançar objetivos comuns. É importante que os líderes estejam dispostos a aprender com essas mudanças e encontrem maneiras criativas de motivar suas equipes para alcançar resultados positivos:

Eu acho que quando a gente vai discutir um pouco o conceito de liderança, a gente tem que olhar que tipo de liderança e que tipo de mundo, né? São coisas muito diferentes. Por exemplo, antes, vamos colocar uma liderança como uma autoridade. Era autoridade naquele contexto, uma autoridade. Ela hoje, nesse mundo, ela tem que ser reconhecida. Não dá mais para ser imposta. E ser reconhecida é um processo de construção, um processo de fala, um processo de estar junto. Porque as pessoas mudaram e o mundo mudou. (Líder 5)

Eu acho que as mentes têm que ser cada vez mais abertas. Hoje, um líder não adianta mais exigir ou querer que os liderados o sigam por simplesmente ele falar pelo comando. Ele tem que ser capaz de fazer também. Ele tem que ser capaz de estar aberto a esse novo mundo, porque senão vai ficar uma pessoa que não vai dar liga com um processo de mudança que temos hoje. (Líder 5)

O trecho narrado pelo Líder 5, abaixo, destaca as principais características de uma liderança eficaz: perceber a realidade, analisar o ambiente, interagir com o ambiente e não perder oportunidades. Também mostra sua preocupação em preparar lideranças para essa transição. Essa preocupação indica que ele entende que para ser um líder eficaz é necessário estar preparado para lidar com mudanças. Uma liderança eficaz é aquela que é capaz de perceber a realidade à sua volta, analisá-la cuidadosamente e interagir com ela de forma produtiva. Isso significa, para ele, que os líderes precisam estar atentos às tendências do mercado, às mudanças tecnológicas, às novas ideias e às necessidades da sociedade. Ao mesmo tempo, os líderes precisam ser capazes de reconhecer oportunidades e agir rapidamente para tirar proveito delas. Além disso, acredita que os líderes, também, precisam estar preparados para lidar com mudanças. Isso significa que os líderes precisam ter uma compreensão profunda das habilidades necessárias para lidar com momentos de incerteza e desafios únicos, conforme apontados por Ivan e Terra (2017). Eles precisam saber como motivar as pessoas a se adaptarem a mudanças e criarem soluções inovadoras para problemas complexos. Por essa razão, o narrador expressou sua preocupação em preparar esses líderes para essa transição, ele entende que as habilidades necessárias para ser um bom líder só podem ser adquiridas por meio de treinamento adequado:

Eu acho que uma liderança tem que, hoje e sempre, pois tem algumas coisas que não mudam, mas ser capaz de perceber a realidade, ser capaz de analisar o ambiente que está, ser capaz de interagir com esse ambiente. Eu acho que um líder não pode perder oportunidades de estar junto ou estar interagindo numa realidade e numa oportunidade. (Líder 5)

Hoje eu tenho uma grande preocupação de dar condições para que lideranças possam vir e estar no lugar que eu briguei tanto para construir ou fazer junto. Hoje, para mim, uma grande preocupação é preparar essas lideranças nessa transição, digamos assim. Isso para mim é um desafio. (Líder 5)

#### *4.3.6 Trajetória das Carreiras – Experiências na liderança – Líder 6*

Este trecho abaixo narra um momento da trajetória da Líder 6, que participou de um processo seletivo para coordenação, mas não foi selecionada. Apesar disso, acabou sendo convidada a assumir uma posição de coordenação no colégio, o que lhe permitiu conhecer toda a instituição e participar de todos os tipos de formações e cursos oferecidos. A Líder 6 enfatiza que está presente em tudo o que acontece na organização, e que realmente gosta do trabalho. A trajetória narrada evidencia o quanto foi possível crescer profissionalmente, mesmo quando as expectativas não foram cumpridas. O fato de a Líder 6 ter sido convidada para assumir uma



posição, mesmo sem ter sido selecionada inicialmente, mostra a importância da boa reputação profissional. Além disso, é interessante notar como o trabalho desempenhado pode ser extremamente gratificante quando está ligado a paixões e interesses particulares, como é o caso da parte religiosa mencionada. Portanto, esse trecho evidencia como é possível encontrar sucesso profissional mesmo diante das adversidades e também como é importante encontrar um trabalho que nos faça felizes:

Teve um processo seletivo para a coordenação e eu entrei no processo, fiz o processo todo. No primeiro momento, eu não entrei na coordenação. Colocaram uma pessoa mais experiente. (Líder 6)

Então, foi um trabalho muito bacana. Depois nós tivemos um período em que eu trabalhei de coordenação do maternal até o sétimo ano, e aí eu já ficava o dia todo na escola e aí era um leque muito grande de trabalho. Eu praticamente conheci todo o colégio. (Líder 6)

E eu participava, participava não! Eu participo de tudo quanto é formação, curso de formação em tudo. Tudo que tem eu estou lá. Tem a parte de evangelização, a parte religiosa que é muito trabalhada. Eu estou em tudo, participo de tudo. Então eu realmente gosto. (Líder 6)

O trecho narrado relata a experiência profissional da Líder 6, que atualmente é diretora da organização educacional. Ela conta que começou como professora, mas foi se esforçando para se aperfeiçoar e alcançar cada vez mais responsabilidades. Realizou processos e cursos para gestão dentro da organização e, assim, foi sendo convidada para assumir a vice-direção educacional. Após três anos nessa função, ela foi convidada para ser diretora da escola onde trabalha hoje. Essa história evidencia como o empenho e o esforço são fundamentais para o sucesso profissional. Mostra, também, que, mesmo quando não se tem a pretensão de chegar a um determinado cargo, é possível alcançá-lo por meio do conhecimento adquirido e da dedicação à carreira. Além disso, essa narrativa destaca a importância de buscar sempre novos desafios e oportunidades de aprendizado para se destacar no mercado de trabalho. É possível perceber que ela conseguiu chegar à direção por meio de muita dedicação e investimentos em cursos e treinamentos voltados à gestão educacional. É importante lembrar também que todos esses esforços resultaram em grande satisfação pessoal a ela, pois superou as suas expectativas profissionais:

E assim foi. Depois de um certo tempo eu comecei a fazer processos também e cursos para gestão dentro do [organização] também. Eu fiz gestão educacional, gestão escolar. Eu fui já direcionando a minha formação para esse lado e aí eu fui convidada para ser vice-diretora educacional. A gente tinha a diretoria ali e ela é em três pessoas: o diretor,

o vice educacional é o vice administrativo. Eu fui convidada para assumir a vice-direção educacional.

E aí trabalhei três anos na vice-direção e fui convidada para ser diretora. Então também não era minha pretensão, não era! Tudo aquilo que eu fui construindo ao longo da sala de aula e depois na coordenação, me levou para chegar até onde eu cheguei. E eu sou muito realizada. E posso dizer que eu sou completamente realizada na minha profissão, porque eu cheguei mais do que eu esperava até. E eu não esperava chegar a ser diretora de uma escola como o [nome]. (Líder 6)

Nesse sentido, fica evidente a afirmação de Guimarães (2014) quando afirma que carreira pode ser compreendida como uma possibilidade de realização dos desejos conscientes e inconscientes dos sujeitos. É possível perceber a ponte entre a carreira e o modo como esse caminho possibilitou que a Líder investisse sua energia libidinal e constituísse um sentido para as suas escolhas.

No trecho abaixo, narra a experiência da Líder 6 que, em 3 de fevereiro de 2016, assumiu a direção da organização educacional. A Líder relata que se sentiu ciente do que era depois de aceitar o cargo na coordenação e descreve como foi seu processo de aprendizado durante a função. É possível perceber que a líder se sentiu insegura, em alguns momentos, com relação às suas habilidades como líder. Ela conta que cometeu erros ao tentar estabelecer contato com os professores e dar feedbacks. Apesar disso, ela acredita que foi nesse momento específico que se sentiu realmente líder. Essa experiência demonstra o quanto é importante estar preparado para assumir um cargo de liderança. É necessário ter conhecimentos técnicos e pessoais para poder exercer bem essa função e obter resultados satisfatórios. Além disso, para a Líder 6, é preciso ter consciência da responsabilidade que vem junto com esse cargo e entender qual é o papel da liderança no ambiente em que atua:

O dia 3 de fevereiro de 2016. Então esse dia me marcou muito. Me deixou assim bem mais ciente do que eu era. (Líder 6)

Entendi que era líder quando eu assumi a coordenação do fundamental II. Eu era muito despreparada, vamos dizer assim. Eu sabia na teoria, na faculdade eu sabia, mas eu não sabia como ia funcionar. Então, eu acredito, acredito não, eu tenho certeza de que eu fiz muita coisa errada. E coisas assim: às vezes, chamar um professor para conversar, para dar um feedback ou alguma coisa, mas não foi legal, sabe? Ou falei demais ou falei de menos. Me incomodava. E assim foi passando, na vice-direção e tudo. Mas eu me senti líder mesmo, mesmo, no dia que eu tomei posse. (Líder 6)

O trecho narrado abaixo relata a experiência da Líder 6 ao assumir a direção da escola. Ela destaca o sentimento de responsabilidade que sentiu nesse momento, bem como a necessidade de se esforçar para fazer um bom trabalho. Além disso, ela também destaca que

não possui nenhuma separação entre si e os demais funcionários da escola, já que todos são iguais e têm o mesmo direito de serem tratados com respeito e dignidade. Esse relato mostra que o líder precisa ter consciência da responsabilidade que carrega em seu cargo, pois ele é responsável por todos os funcionários e alunos da escola. A liderança é um atributo importante para qualquer profissão, pois é necessário ter habilidades para motivar as pessoas a trabalhar em prol do mesmo objetivo. Além disso, é fundamental ter um senso de justiça para garantir que todos sejam tratados igualmente e com respeito:

Posse na direção. Foi um dia muito bonito, tinha os irmãos maristas aqui, pessoas lá do escritório, meus pais, meus filhos, meu genro. Aquele dia eu acho que aí sim, sabe, eu entendi. Falei Nossa, agora é a escola que está na minha mão. Agora sim, agora é. Se eu já fiz bem até agora, eu tenho que fazer muito melhor agora. Então acho que aquele dia eu senti o poder da liderança, não de uma forma de orgulho, nada disso. Eu não tenho isso, entendeu? A mim é um trabalho como todos os outros. Todo mundo lá é igual a mim. Eu não trato absolutamente ninguém diferente. Eu tomo café com o pessoal que faz a limpeza do colégio. Sento lá e bato um papo, converso com eles. Para mim não tem diferença, estão lá trabalhando igual a todos. Eu sou empregado do mesmo jeito que eles. Então eu não tenho essa separação. Mas aquele dia eu tive esse sentimento, sabe? Dá um frio na barriga, umas borboletas no estômago. (Líder 6)

É possível perceber que a Líder 6 está satisfeita com o trabalho que realizou, pois não tem arrependimentos e ainda mantém contato com as outras instituições pelas quais passou. Além disso, ela tem consciência de que tudo tem um ciclo e um dia isso vai acabar, mas ela vai seguir adiante com muita “alegria e honra”. A responsabilidade é algo importante para quem desempenha cargos de liderança, pois é preciso tomar decisões que afetam diretamente as pessoas envolvidas. Nesse sentido, é importante que a pessoa tenha consciência dos seus atos e assuma as consequências deles. No caso da Líder 6, do trecho narrado, ela mostrou-se responsável por suas decisões e não teve arrependimentos:

A responsabilidade. Ali foi a responsabilidade mesmo que eu teria pela frente. Mas assumi e eu sei que um dia isso vai terminar, como tudo termina, um ciclo vai se encerrar, mas eu vou encerrar com muita alegria, com muita honra de ter chegado aonde eu cheguei e ter feito essa trajetória como eu fiz. Sabe, eu não arrepenho, eu não tenho arrependimento, penso: não devia ter trabalhado assim, não. Eu não tenho isso de me arrepender de nada que eu fiz, ali ou em lugar nenhum, nem nas outras escolas. Pelo contrário. Quando eu saí, deixei as portas abertas e tenho até hoje. Sou muito amiga de [outras diretoras] e nunca perdi ligação com ninguém. Eu preservo isso. Eu acho que é muito importante a gente deixar as portas abertas por onde a gente passa, mas aquele dia, aquele dia, me marcou muito. (Líder 6)

A Líder 6 descreve, também, sua experiência lecionando em curso de pós-graduação. Segundo ela, isso lhe permite entender como os professores lidam com as dificuldades da sala de aula. Acredita que é importante estar na sala de aula para entender melhor e ajudar os professores com seus problemas. O trecho narrado mostra o quão importante é para a líder estudar nessa área e compreender os desafios enfrentados pelos professores na sala de aula. A experiência na docência permite à ela ver as particularidades dos alunos e como os professores podem lidar com elas:

E tenho minhas aulas no [universidade], já há 11 anos que eu estou na pós-graduação de psicopedagogia, que também move, me movimenta muito, porque ao mesmo tempo que eu estou na gestão, eu gosto de estar na sala para eu poder entender o que é a sala de aula e como os meus professores vão lidar. O que eles estão passando de dificuldade não é diferente, você sabe disso, pode ser faculdade, graduação, pós, os alunos são os mesmos, do mesmo jeito que nem as crianças mesmo tenham lá suas particularidades. Então, para mim é muito importante também estar na sala de aula, porque eu enxergo ali como eu posso ajudar meus professores. (Líder 6)

A Líder 6 aborda a liderança e o papel que ela desempenha na vida das pessoas. Enfatiza que a liderança é construída ao longo do tempo, pois requer flexibilidade e habilidade de motivar as pessoas. Ao contrário de um chefe, que manda, um líder propõe e tira das pessoas aquilo que ele precisa para que o trabalho aconteça. A liderança é uma qualidade importante para todos, pois ela nos permite assumir responsabilidades e desenvolver habilidades para tomar decisões. Segundo a líder, é necessário ter coragem para assumir a liderança, pois ela exige comprometimento e dedicação constantes. Além disso, os líderes precisam ser capazes de ouvir as opiniões dos outros e usar essas opiniões para tomar decisões informadas. Por fim, para a líder, os líderes precisam ter capacidade de lidar com mudanças repentinas e adaptar-se às novas situações rapidamente:

Nós temos pessoas que têm muito potencial de liderança, mas as pessoas às vezes têm medo de assumir, de assumir uma responsabilidade maior. Eu fui com medo mesmo. Eu também tive muito medo, mas eu fui com ele e hoje, olhando para o meu futuro, não é? (Líder 6)

Alguns dias eu estava lendo sobre isso: A diferença entre um líder e um chefe e eu fui olhando um e outro e fui pensando o que será que eu sou aqui? Será que eu sou chefe ou eu sou líder? E a liderança, eu acho que ela é construída dia a dia. Por quê? Existe, e tem que existir mesmo, uma flexibilidade muito grande da nossa parte. Se a gente for realmente tratar as pessoas como chefe, como alguém que manda, você não consegue aquilo que você espera. Mas o líder, o líder, propõe para as pessoas. Ele propõe ou ele tira das pessoas aquilo que ele precisa. Aquilo que ele espera para que o trabalho aconteça. (Líder 6)

Hoje me vejo mais como líder do que como chefe, porque eu realmente, eu não tomo decisões sozinha. (Líder 6)

A Líder 6 destaca a importância da flexibilidade para os líderes. A flexibilidade é essencial para que os líderes possam tomar decisões eficazes, pois é necessário considerar diferentes perspectivas e ter habilidades de mediação. Além disso, segundo ela, é importante que os líderes saiam da "casinha", isto é, que não fiquem presos às suas próprias opiniões e abram a mente para outras possibilidades. A flexibilidade permite que os líderes sejam capazes de se adaptar às mudanças e às diversas situações em que se encontram. É fundamental entender o contexto em que estão trabalhando e considerar todos os pontos de vista envolvidos na tomada de decisão. Além disso, as habilidades de mediação são importantes para garantir um equilíbrio entre as partes envolvidas, ou seja, para conseguir uma solução satisfatória para todos:

Uma característica fundamental é a flexibilidade. É fundamental e eu aprendi isso ao longo desses anos. Não adianta você engessar um negócio não, sabe? Às vezes, você precisa parar e pensar e ver que de uma outra forma dá certo, para uma outra pessoa também está certo. É um jogo de cintura, vamos dizer assim no popular, é um jogo de cintura, isso é fundamental! Você saber mediar as situações, saber ouvir as pessoas, não achar que aquilo que a gente sabe que aquilo que a gente aprendeu é verdade, não é a verdade do outro também. Então, acho que são características básicas para quem quer continuar na liderança. (Líder 6)

Eu creio que o líder precisa realmente se abrir, mas é abrir mesmo e sair da casinha. O líder tem que sair da casinha. Ele fica muito, sabe? Ele fica muito na casinha. O líder toma decisões o tempo todo. Por mínimas que sejam, você está decidindo. Você tem que decidir, porque quando chegou em você não é para parar não, é para chegar em você e decidir. Pronto! (Líder 6)

A Líder 6 reflete, no trecho abaixo, sobre sua experiência de 37 anos de carreira, com muitas alegrias, sentimento de realização, mas também desafios e tristezas. Ela narra que, quando tinha problemas, costumava pensar na solução durante toda a noite, o que a levava à beira da neurose. No entanto, ela descobriu que era melhor dormir com o problema e voltar nele no dia seguinte para encontrar uma solução. Essa estratégia foi fundamental para que ela conseguisse alcançar a sua realização. Segundo a Líder 6, na liderança, é preciso parar para descansar e recarregar as energias para encontrar soluções criativas para os problemas:

Quantas madrugadas eu perdi de sono para ficar pensando e sofrendo com as coisas. Tarde da noite, você fica ali matutando a noite inteira, querendo resolver uma coisa que você não vai resolver sozinho ou que você não vai fazer, sabe? Achando que é dar conta do mundo e Nossa Senhora! Enquanto eu não terminasse tudo, eu não saía do colégio e coisas assim chegam à beira da neurose. Mas hoje não. Hoje não tem isso, né? Às vezes

a gente está com algum problema lá. Alguém traz algum problema, e não sei a solução, porque eu não sei tudo, aí penso: olha, vamos fazer o seguinte, eu não sei te responder agora, vamos dormir com problema e amanhã a gente volta nisso. Amanhã a gente pensa nisso. E eu faço exatamente isso. Eu durmo, e deixo o problema lá e venho embora dormir. No outro dia eu penso, acordo e penso: Vamos por esse caminho, vamos tentar essa estratégia, e a solução vem. A solução vem porque você já descansou, o cérebro já relaxou, já saiu daquele problema, você já mudou o foco. Então, quando você volta nele, a solução está ali. (Líder 6)

Eu estou aí com 37 anos de carreira, de escola, mas muitíssimo realizada em tudo que eu fiz e muito feliz. E foi assim. E muitas coisas aconteceram nesse tempo. Nesse tempo, muitas alegrias, muito mais alegrias, sem dúvida nenhuma, do que desafios ou tristezas. (Líder 6)

Embora a literatura reconheça que o processo de desenvolvimento da liderança ocorra ao longo de uma trajetória, o conceito de trajetória pode ter diferentes significados, dependendo da perspectiva teórica do pesquisador. Portanto, um importante esclarecimento sobre o significado da construção da trajetória utilizada para os propósitos desta pesquisa é de que se refere a sequência de ocupações profissionais e posições assumidas pelo sujeito ao longo de sua vida, relacionado indiscutivelmente com as experiências de trabalho e atividades e sempre com uma abordagem multidisciplinar.

Os líderes pesquisados trouxeram diversas reflexões acerca dos sentidos e significados que a liderança representa para eles na contemporaneidade. Exploram questões geracionais, de gênero, de competências, desafios, metodologias de trabalho, e tantos outros aspectos do mundo organizacional.

A sistematização apresentada a seguir traz uma sintetização dos sentidos e significados atribuídos pelos líderes, a partir de suas narrativas, sobre como compreendem e significam o objeto central deste estudo: a liderança. E como pode ser observado, são reflexões e significações que reforçam a ideia de ruptura e fragmentação apresentadas anteriormente.

**Quadro 9 – Reflexões e significações atribuídas à liderança**

<b>Lí de r 1</b>	Sentimento de que o ambiente social "obriga" as pessoas a pensarem que sucesso ocorre quando as pessoas se tornam líderes. Significa que é possível se desenvolver desempenhando qualquer tipo de função em uma organização, e que nem todas as pessoas estão preparadas para assumirem a liderança.
	Significa que a geração a qual pertence, defende que é necessário assumir um cargo de liderança. Sente que a liderança faz renunciar a muitas coisas e que nem todos possuem essa consciência.
	Sente que a velocidade das mudanças na contemporaneidade implica para o líder a visualização dos sujeitos em um todo e não só em habilidades técnicas, mas comportamentais também.
	Sente que a geração mais nova que entra no mercado de trabalho possui uma visão distorcida do processo de desenvolvimento profissional, já querem assumir postos de liderança sem terem passado pelas etapas iniciais do desenvolvimento profissional.

Líder 2	Sentido de que a liderança na contemporaneidade está muito além do cumprimento de metas, vai em direção ao estabelecimento de propósitos.
	Desafio em desenvolver pessoas para serem líderes.
	Desafio em desenvolver nas pessoas o sentimento de que o conhecimento organizacional não deve ser acumulado, mas sim compartilhado.
	Desafio de que os pares na estrutura organizacional entendam que preparar a sucessão também é papel da liderança.
	Sentimento de que a liderança precisa desenvolver o equilíbrio emocional como competência fundamental para a contemporaneidade.
	Desafio em promover o entendimento nas organizações de que a flexibilidade é uma característica muito importante na liderança contemporânea.
Líder 3	Desafio trazido pela pandemia de que a liderança precisa repensar, constantemente, os modelos de negócios nas organizações.
	Significa a presença de várias gerações na organização como um grande desafio para a liderança.
	Significa a habilidade nos relacionamentos humanos como fundamentais para o futuro da liderança.
	Significa que a contemporaneidade apresenta inúmeros desafios à liderança e que não há respostas prontas para tal enfrentamento.
	Significa a importância na liderança de se repensar a organização constantemente pelo viés da inovação.
	Significa que em todas as mudanças ocorridas na contemporaneidade estão ligadas às relações humanas e a fluidez e a velocidade nas mudanças, as quais as organizações estão sujeitas, como um grande desafio na contemporaneidade.
Líder 4	Significa a fluidez e a velocidade nas mudanças, as quais as organizações estão sujeitas, como um grande desafio na contemporaneidade.
	Significa que seu papel na organização era de ponte entre superiores e subordinados, atento ao desenvolvimento das pessoas.
	Significa que ao longo das últimas décadas as organizações sofreram mudanças profundas na forma de gerir e liderar as pessoas.
	Sente que, muitas vezes, a pressão exercida em organizações em busca de resultados resulta em baixa qualidade de vida do trabalhador.
	Sente que o líder não deve exercer um tratamento igual com todos os subordinados. Cada sujeito deve ser visto em sua individualidade.
	Significa que ética é fundamental para a liderança.
Líder 5	Sente que a pluralidade encontrada entre as pessoas nos ambientes organizacionais ou educacionais deve ser vista com atenção para que o desenvolvimento aconteça.
	Significa que uma das principais características da liderança na contemporaneidade é a respeito da capacidade de se adaptar às mudanças.
	Sente que a liderança deve se atentar aos aspectos sociais contemporâneos.
	Significa que liderança não é mais sinônimo de imposição, mas sim de reconhecimento.
	Significa que a liderança contemporânea deve compreender a diversidade na sociedade.
	Significa a liderança como um processo que deve permanecer sempre em evolução em um mundo de incertezas.
	Sente que a liderança necessita de competências e habilidades, pois é responsável pelas mudanças que ocorrem no mundo.
	Sente que para se tratar de liderança, é necessário discutir qual contexto social e temporal a liderança está inserida.
	Significa que o líder é sujeito necessariamente aberto às mudanças que ocorrem em seu meio.
Sente que o líder contemporâneo necessita da capacidade de analisar cenários e dialogar com a realidade.	
Sente a responsabilidade de dar lugar a novos líderes e ajudá-los a se desenvolverem.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Nascimento *et al.* (2020) apontam que o líder consegue unificar as percepções de seus subordinados e definir metas que levem a mudanças no grupo, no clima e na cultura

organizacional, ou seja, inspira seus subordinados, unifica a organização de forma objetiva, sem criar conflitos. Dessa forma, aumenta a flexibilidade e adaptabilidade da organização às dinâmicas determinadas pelo mercado. Em última análise, o líder melhora o desempenho de seus subordinados e, portanto, da organização.

Assim, o líder, por meio de sua ação integradora, pode fazer com que as coisas aconteçam pelo bem comum. A força de líderes organizacionais, de instituições públicas ou privadas, traz oportunidades para se encontrar soluções com potencial para alavancar rapidamente o desenvolvimento de uma organização e, conseqüentemente, de uma cidade e região. Então, compreender as trajetórias e como se constituíram os processos de desenvolvimento de suas carreiras traz contribuições para o conhecimento e para o desenvolvimento regional.

Nogueira e Kubo (2013) trazem que conceituar liderança não é uma tarefa fácil, pois as definições variam muito dependendo do conhecimento acadêmico. E afirmam que o conceito de liderança é influenciado culturalmente e tem diferentes significados. Há quase tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito, razão que leva a evidenciar as muitas definições do assunto. Os autores apresentam a liderança como a capacidade de influenciar e dirigir os liderados em uma organização. Acrescentam, ainda, que a liderança constitui um fenômeno social em organizações que é influenciado por traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingentes de líderes e liderados. Portanto, os líderes são profissionais responsáveis por formar uma equipe, liderar e monitorar essa equipe para trabalhar com dedicação às necessidades do negócio.

Ainda segundo Nogueira e Kubo (2013), em seus estudos dos conceitos de liderança, verificou-se que podem existir dois tipos de liderança: a clássica e a contemporânea. A clássica focaria na hierarquia e resultados; e a perspectiva contemporânea, o relacionamento. Nesta pesquisa, decidiu-se adotar uma perspectiva de liderança contemporânea, que leva em conta as perspectivas relacionais nas quais estão envolvidos o líder e a equipe de trabalho. A perspectiva relacional é a base para teorias transformacionais e transacionais de liderança.

Dutra, Trevisan e Veloso (2020) abordam a contemporaneidade e sua relação direta com a liderança, tratando liderança como um processo. Portanto, buscou-se, neste trabalho, explorar os estilos, para compreender, assim, os sentidos e significados que os líderes executivos atribuem aos seus processos de desenvolvimento na liderança.

Mesmo não observando em profundidade os estilos de liderança, cabe ressaltar algumas características desses estilos, com a finalidade de ampliação do campo de estudo e compreensão.



Segundo Fraga (2018), conceito criado por James MacGregor Burns em 1978, a liderança transformacional, baseada no positivismo e otimismo, está situada em ambientes de trabalho em mudança e organizações menos hierárquicas, mais flexíveis e mais orientadas para a equipe. Já o conceito de liderança transacional envolve dar recompensas aos liderados em troca de comprometimento e obediência para alcançar objetivos específicos. O líder do evento trata os subordinados de forma racional e materialista, e espera que os liderados sejam recompensados em troca de comprometimento e obediência para atingir as metas estabelecidas.

Os gerentes transacionais optam por deixar as coisas como estão em funcionamento, responder a situações emergentes e fazer mudanças somente quando necessário. Os líderes transacionais combinam trabalho com recompensa para influenciar o comportamento dos seguidores. O gerenciamento de transações tem os seguintes componentes principais: contraprestação contingente, gestão por expectativas e gestão *laissez-faire*. (Fraga, 2018).

Outro estilo caracterizado como um modelo contemporâneo trata-se da liderança carismática. Fraga (2018) apresenta que o conceito de carisma na liderança foi introduzido por Max Weber. A liderança carismática é o resultado do carisma, o que significa que o líder inspira confiança e leva os seguidores a apoiar suas ideias e crenças. Um líder carismático estimula as emoções do grupo, desenvolve relações de amizade e facilita as operações diárias num ambiente harmonioso onde é fácil trabalhar.

Segundo a autora, a liderança carismática consiste na capacidade de influenciar seguidores usando um dom e atração especial. Os líderes carismáticos são indivíduos dominantes e altamente confiantes, convencidos da correção moral de suas crenças, que inspiram entusiasmo e coragem e são capazes de desempenhar um papel fundamental em um ambiente de mudança. Líderes com essas qualidades inspiram confiança, credibilidade, aceitação, obediência, envolvimento emocional, carinho, admiração e alto desempenho nos liderados.

Além disso, a liderança pode ser vista como uma prática social porque envolve a relação entre um líder e seus liderados. Portanto, tentar entender os significados que os líderes atribuem à liderança parte da ideia de que a realidade é construída socialmente e, portanto, os significados são atribuídos de acordo com o tipo de relação social entre os sujeitos, cujo propósito é organizar certos significados e interpretações da realidade.

É impossível falar sobre o significado de liderança sem entender as ideias que o líder tem sobre o relacionamento com sua equipe e o ambiente organizacional em que está inserido, fruto da estrutura social. Falar sobre o sentido da liderança refere-se, portanto, a como eles

interpretam a ação da liderança quando se deparam com elementos que facilitam ou dificultam sua ação.

Como mostram as sistematizações das narrativas, a liderança é vista como um fenômeno relacional porque envolve o líder e os liderados. Há uma referência clara à responsabilidade conjunta na relação líder e liderados, que está relacionada às ações do líder, ou seja, direcionar o grupo de trabalho para concluir tarefas para alcançar determinados resultados. Isso é evidente porque um líder que precisa atingir seus objetivos, precisa de uma equipe. Parece haver uma consciência entre os participantes de que os bons resultados alcançados dependem de uma orientação clara e objetiva da equipe, o que se reflete em todas as narrativas.

Os líderes apresentaram, também, que não se trata, apenas, de alcançar metas, mas também do significado do trabalho diário dos liderados para inspirá-los. A liderança, para os participantes, não está relacionada, apenas, aos aspectos formais de comando ou metas, mas também significa dar sentido às ações dos liderados e valorizar uma relação de confiança que pode fortalecer a coesão do grupo de trabalho.

# 5

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise e discussão, foi possível elaborar algumas considerações relevantes sobre a pesquisa. Entre tantas atividades da vida, o trabalho é o lócus onde o sujeito vivencia grande parte de seu tempo. Isso constitui fonte de satisfação especial, de gozo, se for livremente escolhida, por meio da sublimação. É também um dos elementos da vida que prende os sujeitos firmemente à realidade e concede um lugar no mundo e na comunidade humana. A atividade profissional desempenhada pelo sujeito produz efeitos na sociedade na qual está inserido. Da mesma maneira, as condições sob as quais um determinado ofício é realizado impacta, direta ou indiretamente, na vida de outras pessoas, sempre de modo significativo.

Ser produtivo, performar, gerar resultados é o que de mais importante se espera do trabalhador na contemporaneidade. O trabalho requer que isso seja executado, é legítimo que se busque esse resultado. Contudo é necessário observar que ele não deve se esgotar nisso, e, na contemporaneidade, há riscos em reduzi-lo ao alcance de resultados e à banalização das consequências disso, sem que seja possível a abertura de espaços para pensar o que tal situação significa para o sujeito, como afeta sua vida e suas consequências.

Com base nas trajetórias apresentadas pelos líderes, a afirmação de que os entrevistados participaram de um processo de gestão autogerida não significa que esses líderes se desenvolveram conscientemente naquilo que são, mas que seus processos de desenvolvimento são caracterizados por suas experiências e suas reflexões sobre essas experiências, algumas mais, outras menos conscientemente, dependendo de seu nível de autoconsciência.

Em linhas gerais, no processo de investigação desse fenômeno, foi possível ao pesquisador obter a compreensão de que, muitas vezes, a liderança não ocorre por meio de uma escolha específica do sujeito em “ser líder”. Liderança não se apresentou como uma finalidade escolhida pelos sujeitos em suas carreiras, mas foi o resultado e/ou consequência de uma trajetória profissional percorrida pelos sujeitos. Os líderes pesquisados, inclusive, não se definem como líderes, mas como sujeitos que estão à frente de uma equipe de trabalho e que devem, por meio de suas funções, “inspirar”, “guiar”, “gerir”, “influenciar”, “cumprir objetivos

e metas”, “motivar”, “organizar”, “planejar”, e tantas outras expressões narradas pelos sujeitos pesquisados.

Foi possível compreender que o processo de construção da liderança inicia bem antes de sua vida profissional. Ao serem questionados sobre suas trajetórias na liderança, os sujeitos resgatam experiências vividas na infância, as quais influenciaram a construção de suas identidades e que foram fundamentais para assumirem uma posição que implicaria em grandes responsabilidades, não somente nas organizações onde desempenham seu ofício, mas também em suas trajetórias fora do ambiente de trabalho.

Foi usada a expressão “construção” pelo fato de que os sujeitos trouxeram a liderança como um processo construído ao longo do tempo. Após os relatos da infância (socialização primária), os sujeitos narraram seus desafios e enfrentamentos nos processos de socializações secundária e profissional (escola e trabalho). Trouxeram os momentos importantes experienciados na escola e na entrada do mercado de trabalho.

Após os relatos das socializações, os sujeitos trouxeram uma sucessão de experiências vividas em seus cargos em organizações, os quais foram desempenhando ao longo de suas trajetórias, sempre trazendo muitos desafios, conquistas, mudanças, superações, conflitos, aprendizagem, decepções, alegrias, e tantos outros sentimentos vividos e experienciados. A partir disso, foi possível compreender que os sujeitos encontraram no trabalho um caminho para direcionarem suas pulsões. Em outras palavras, por meio do trabalho, conseguiram reconhecer a si mesmos e construíram uma carreira, a qual representa objeto de gozo e satisfação.

Ao refletirem sobre “ser líder”, atribuíram isso às responsabilidades e desafios do sujeito inserido em um contexto organizacional, lidando com complexidades do cenário contemporâneo e se posicionando à frente de uma equipe de trabalho, na qual exercem uma função de direcionamento frente aos demais. Muitas expressões foram usadas nessas significações como “flexibilidade”, “habilidade”, “aberto à mudança”, “estratégico”, “competências”, “pluralidade”, “diversidade”, “busca por resultados”, e tantas outras usadas para significar a liderança.

As trajetórias profissionais dos líderes pesquisados não são meras coincidências. Em cada análise, foi possível identificar a ponte entre histórias e carreiras, e como esse caminho permitiu que os líderes investissem em suas libidos e construíssem sentido em suas escolhas. Foi possível observar a cronologia na qual a trajetória da carreira dos participantes da pesquisa se desenvolveu. Conclui-se, por meio dessa observação, que carreira engloba as experiências vivenciadas pelos sujeitos à medida que suas próprias trajetórias são desenvolvidas, do

surgimento de papéis sociais e do desenvolvimento pessoal, concentrando-se mais nas ocupações como atributos processuais do desenvolvimento da carreira.

Por fim, compreendeu-se a liderança como um fenômeno relacional porque envolve líder e liderado. Há uma referência clara à responsabilidade conjunta nessa relação. Principalmente às ações do líder, responsável por direcionar o grupo de trabalho para concluir tarefas para alcançar determinados resultados. Isso é evidente nas narrativas pois é o líder quem precisa atingir seus objetivos e para isso precisa de uma equipe. Nota-se haver uma consciência entre os participantes de que os bons resultados alcançados dependem de uma orientação clara e objetiva da equipe, o que se reflete em todas as narrativas.

A partir de todo estudo desenvolvido sobre liderança, conclui-se que é fundamental explorar aspectos sociais da contemporaneidade, observar o líder como um sujeito contemporâneo nesse contexto e estabelecer uma discussão acerca de sua relação com o mundo, compreender que liderança está muito além do que definições de estilos. Conclui-se que é de fundamental importância esse conceito para o entendimento e a construção de uma sociedade com desenvolvimento, e com propostas de torná-la mais justa e humana em diversos segmentos.

Apesar dos avanços no estudo da liderança, é importante reconhecer suas limitações atuais. Uma agenda de pesquisa promissora deve abordar a pluralidade e promover a diversidade, contextualizar a liderança nas diferentes culturas organizacionais, adotar métodos de pesquisa mais abrangentes e considerar a liderança como um fenômeno situacional e contingente. Ao abordar essas considerações, será possível uma aproximação de uma compreensão aprofundada da liderança e de seu impacto nas organizações e na sociedade como um todo.

A liderança não é um conceito estático e unidimensional, mas sim uma prática dinâmica que depende do contexto. No entanto, muitas pesquisas sobre liderança ainda adotam uma abordagem linear, sem levar em consideração os fatores situacionais e contingentes que moldam o comportamento dos líderes. Uma agenda de pesquisa promissora deve explorar mais a fundo como diferentes situações e contingências influenciam o exercício da liderança e os resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

- AARONS, G. A. *et al.* The Roles of System and Organizational Leadership in System-Wide Evidence-Based Intervention Sustainment: A Mixed-Method Study. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 43, n. 6, p. 991–1008, 2016.
- ALMEIDA, A. L. de J.; GUIMARÃES, R. B. O lugar social do fisioterapeuta brasileiro. **Fisioterapia e Pesquisa**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 82-88, jan./mar. 2009.
- ANJOS, F. M. **Psicanálise e esporte: o mal-estar na carreira de atletas profissionais**. Dissertação (mestrado em Psicologia Clínica) – Faculdade de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.
- ARRUDA, Â. M. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- ÁVILA, M. A. **Biograma profissional: procedimento metodológico para a aproximação do singular e coletivo nas pesquisas (auto)biográficas em educação**. Espaços formativos, trajetórias de vida e narrativas docentes. Curitiba: CRV, 2018.
- AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; & WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v. 60, p. 421-449, 2009.
- BACELAR, A. S. *et al.* Carreiras Femininas: uma revisão sistemática sobre trajetórias profissionais. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 201-217, 2021.
- BARBOSA, S. **Desvendando o C-Level: CEO e os outros cargos do alto escalão executivo**. Na Prática. Org. Fundação Estudar. 2019. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/cargos-do-c-level-ceo/#>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas**. 1ª. ed. São Paulo: Zahar, 1999.
- BAUMAN, Z. **Modernidade Líquida**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BAUMAN, Z. **Tempos Líquidos**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BEHNKE, M. T. **Gestão de Pessoas: Artigos reunidos**. 1ª. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- BERTOLLA, A. *et al.* O Gestor Como Líder no Processo de Desenvolvimento de Pessoas. **4ª Semana Internacional de Engenharia e Economia - FAHOR**, Horizontina - RS, 2014.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOISIER, S. Desarrollo (Local): ¿de qué estamos hablando ? *In*: BECKER, D. F.; BANDEIRA, P. S. (Orgs.) **Desenvolvimento Local-Regional: Determinantes e desafios contemporâneos**. Santa Cruz: Edunisc, 2000.

BOLÍVAR, A. **Profissão Professor: o itinerário profissional e a construção da escola**. 1ª. ed. Bauru: Edusc, 2002.

BOLÍVAR, B. A.; DOMINGO, S. J.; FERNÁNDEZ C., M. **La investigación biográfico-narrativa en educación**. Madrid: La Muralla, 2001.

BORGES, C. S. L.; RIBEIRO, M. A. C. A psicanálise, o trabalho e o laço social. **Revista de Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 19-25, 2013.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de Liderança nas Organizações. **Anais - XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**, Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Observatório de la Economía Latino-americano**, v. 167, 2012.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 27-43, 2000.

CONCOLATTO, C. P.; OLTRAMARI, A. P.; FILHO, F. C. S. Relações de Trabalho e Psicanálise: um diálogo em aproximação. *In*: IV CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2016, Porto Alegre, RS. **Anais [...]** Porto Alegre: IV CBE0, 2016.

CONEP/MS – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa / Ministério da Saúde. Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, Brasília, 2021. Disponível em: [https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/CARTAS/Carta\\_Circular\\_01.2021.pdf](https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/CARTAS/Carta_Circular_01.2021.pdf) Acesso em: 02 dez. 2021.

CORRÊA, M. L.; DANDARO, F.; MORAES, F. F. Gestão da cultura e do comportamento organizacional para o desenvolvimento regional. **Diálogos Acadêmicos**, v. 5, n. 2, p. 74-94, jul./dez. 2013.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. Porto Alegre: Dublinense, 2017.

DELORY-MOMBERGER, C. Abordagens metodológicas na pesquisa biográfica. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, n. 51, set./dez. 2012.

DUARTE, D. A.; CASTRO, M. D.; HASHIMOTO, F. Psicologia do trabalho e psicanálise: uma possibilidade de compreensão do sofrimento psíquico. *In*: Encontro de Psicologia de Assis, 2006, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: Faculdade de Ciências e Letras de Assis, 2006.

DUBAR, C. A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 42, n. 146, p. 351-367, maio/ago. 2012.

DUTRA, J. S.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. **Carreira e Liderança: fronteiras móveis** entre o indivíduo e a organização. 1ª. ed. São Paulo: In House, 2020.

ESPER, A. J. F. **Tornar-se Líder: uma reconstrução das trajetórias desenvolvidas de líderes de Organizações Intensivas em Conhecimento**. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. Trajetória de carreira: a pessoa e a carreira em uma visão contextualista. **Revista de Carreiras & Pessoas**, v. 3, n. 1, p. 38-49, 2013.

FRAGA, T. M. R. **O Impacto da Liderança na Performance Organizacional**. Trabalho de projeto (mestrado) – Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2018.

FRANCO, F. C. Os incidentes críticos na trajetória de professores de Arte. **Olhar de Professor**, Ponta Grossa, v. 16, n. 2, p. 313-328, 2013.

FREUD, S. **O mal-estar na civilização, novas conferências introdutórias à psicanálise e outros textos (1930-1936)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

FREUD, S. **Psicologia das massas e análise do eu**. Porto Alegre: L&PM, 2013a.

FREUD, S. **As pulsões e seus destinos**. São Paulo: Autêntica, 2013b.

FREUD, S. **Obras Completas Volume 6: Três ensaios sobre a teoria da sexualidade, análise fragmentária de uma histeria (“O caso Dora”) e outros textos (1901-1905)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

FURLANETTO, E. C.; NACARATO, A. M.; GONÇALVES, T. V. O. (Orgs). **Espaços formativos, trajetória de vida e narrativas docentes**. 1a. ed. Curitiba: Editora CRV, 2018.

FURTADO, C. **Breve introducción al desarrollo: um enfoque interdisciplinario**. México: Fondo de Cultura econômica, 1980.

FURTADO, C. **Desenvolvimento e subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto: Centro Internacional Celso Furtado, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l], v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMEZ, V. A.; CHATELARD, D. S.; ARAUJO, T. C. C. F. Clínica do Trabalho: Contribuições da Psicanálise para o Exercício Profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. 1-12, 2021.

GOMES, F. D. **Liderança movida pelo propósito**. Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale dos Sinos, Porto Alegre, 2018.



GOOGLE MAPS. Google Maps, 2022. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/@-15.6296907,-47.8288977,15z?entry=ttu>. Acesso em: 18 dez. 2022.

GUIMARÃES, L. V. M. **Entre o céu e o inferno**: confissões de executivos no topo da carreira profissional. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2005.

HERMES, E. S.; PORTO, L. T. O reconhecimento de si na narrativa: a projeção do eu como outro em *Boyhood*, de J. M. Coetzee. **Acta Scientiarum**, Maringá, v. 44, e61145, 2022.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Meso e Microrregiões do IBGE. Estado de Minas Gerais, dez. 2010. Disponível em: [https://www.mg.gov.br/sites/default/files/paginas/arquivos/2016/ligminas\\_10\\_2\\_04\\_listameso\\_micro.pdf](https://www.mg.gov.br/sites/default/files/paginas/arquivos/2016/ligminas_10_2_04_listameso_micro.pdf) Acesso em: 27 dez. 2012.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v. VII, n. 1, 2017.

LACERENZA, C. N. et al. Team Development Interventions: Evidence-Based Approaches for Improving Teamwork. **American Psychological Association**, v. 73, n. 4, p. 517–531, 2018.

LAPLANCHE, J. **Vocabulário da psicanálise**. 4<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

LINZMEYER, S. M. V. V. **Carreiras contemporâneas**: responsabilidade pessoal e desafios na trajetória profissional. Tese (doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

LOPES, R. G.; SADALA, M. G. S. O processo de socialização e o papel atual do psicanalista como parceiro da família e da escola. **Trivium: Estudos Interdisciplinares**, [s.l.], v. 12, n. 2, p. 74-85, 2020.

LOUREIRO, M. O que são os C-Levels e como se tornar um deles. Insper Explica. Insper, 2023. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/o-que-sao-os-c-levels-e-como-se-tornar-um-deles/>. Acesso em: 15 mar. 2023.

MANOEL, L. **Formação territorial e a dinâmica socioeconômica da microrregião de Varginha – MG**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2019.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, 2004.

MENDES, E. NEOLIBERALISMO. **Educa Mais Brasil**, 2020. Disponível em: <https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/historia/neoliberalismo>>. Acesso em: 13 Junho 2021.

MINAS GERAIS. Geografia: Regiões de Planejamento. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/pagina/geografia> Acesso em: 27 dez. 2022

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MONTEIRO, M. B. S.; PAULA, M. A. B. Enfermeiro auditor: o processo de socialização na escolha profissional. **Interação**, Varginha, v. 23, n. 2, p. 26-42, 2021.

NASCIMENTO, A. R. *et al.* A importância do líder nas organizações. **III SITEFA – Simpósio de Tecnologia**, v. 3, n. 1, 2020.

NASIO, J.-D. **Lições sobre os 7 conceitos cruciais da psicanálise**. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

NAVARENHO, P.; PAULA, M. A. B.; ÁVILA, M.A. **Viver, Narrar & Formar**. 1ª. ed. Curitiba: Appris, 2021.

NOGUEIRA, E. C. O. R.; KUBO, E. K. M. Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 114-134, jul./dez. 2013.

NÓVOA, A.; FINGER, M. (Orgs.) **O método (auto)biográfico e a formação**. 2. ed. Natal: EDUFRRN, 2014.

PORTUGAL JUNIOR, P. S.; VIVALDI, G. A. D. Notas sobre o PIB do Sul de Minas em 2018. Grupo de Estudos Econômicos do Sul de Minas Gerais (GEESUL), jan. 2021.  
ROUDINESCO, E. **Por que a Psicanálise?** 1ª. ed. São Paulo: Zahar, 2000.

SÁ, M. A. Á. D. S.; ALMEIDA, L. R. D. Envelhecimento Profissional nas Trajetórias de Professores Engenheiros. **Psicologia da Educação**, São Paulo, n. 40, p. 59-76, 2015.

SAFATLE, V.; SILVA JUNIOR, N. D.; DUNKER, C. **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. 1ª. ed. [S.l.]: Autêntica, 2020.

SANTOS, R. S. O capitalismo dependente brasileiro e a Globalização neoliberal: três momentos de uma inserção subalterna (1980-2016). **BDTD**, Rio de Janeiro, Abril 2019.

SARDENBERG, B.; MOURA, C. V. O que é que o Sul de Minas tem? Os motivos que fazem a região atrair tantos investimentos – Investa em Minas Gerais. **Invest Minas**, dez. 2016. Disponível em: <https://www.investminas.mg.gov.br/o-que-o-sul-de-minas-gerais-tem/> Acesso em: 27 dez. 2022.

SCHUMACHER, E. F. **Small Is Beautiful: Economics as Is People Mattered**. New York: Harper Perennial, 2010.

SILVA, T. A.; FREITAS, G. F. Socialização primária no processo de escolha e identidade profissional da enfermeira: uma abordagem Dubariana. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 74, n. 2, e20200293, 2021.

SILVA, W.; LAROS, J. A.; MOURÃO, L. Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 1, p. 7-30, 2007.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. VII, p. 11-18, 2002.

SZYMANSKI, H. (Orgs.); ALMEIDA, L. R.; PRANDINI, C. R. **A Entrevista na Pesquisa em Educação: a prática reflexiva**. 4. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2011.

UNIS – CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE MINAS. **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**. 2022. Disponível em: <http://cep.unis.edu.br/wp-content/uploads/sites/99/2021/09/DOC-8-Modelo-de-TCLE-revisado-2020.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2021.

WOLFF, L.; CABRAL, P. M. F.; LOURENÇO, P. R. M. R. S. O Papel da Liderança na Eficácia das Equipes de Trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 177-204, 2013.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas Organizações. **Colloquium Humanarum**, v. 12, p. 86-93, 2015.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A

### Dados Gerais

Nome: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_  
 Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro \_\_\_\_\_  
 Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Grau de Instrução: \_\_\_\_\_  
 Considerando a classificação usada pelo IBGE, como você define a sua cor:  
 ( ) Branca ( ) Preta ( ) Parda ( ) Amarela ( ) Indígena  
 Organização que trabalha atualmente: \_\_\_\_\_  
 Tempo que trabalha na organização: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Há quanto tempo no cargo: \_\_\_\_\_  
 Além deste cargo, trabalha em outros ramos do mercado de trabalho:  
 ( ) Não ( ) Sim, qual: \_\_\_\_\_

### Pergunta Desencadeadora

Esse tempo atual no qual vivemos, temos de lidar com novas formas de enfrentar as questões de nossa vida, de nosso trabalho, de nossas relações e de tantos outros aspectos, nos quais sentimentos como incertezas, complexidades, ambiguidades, volatilidades, fragilidades e ansiedades fazem parte de nossa vivência o tempo todo em todos os lugares.

Conte-me como foi sua trajetória profissional, sua formação, as pessoas e os acontecimentos importantes que marcaram esta trajetória, e como você relaciona sua experiência atual de liderança e suas perspectivas futura nesse contexto contemporâneo.

### Roteiro Norteador

1. Acontecimentos (pessoas, momentos, fatos pessoais, organizacionais e sociais) marcaram sua trajetória profissional;
2. Sentidos e significados dos acontecimentos marcantes;
3. Formação ao longo da trajetória;
4. Momento marcante no qual se denominou líder;
5. Acontecimentos relacionados à questão de gênero;
6. Reflexões e percepções sobre si e sua experiência;
7. Reflexões e percepções sobre os liderados e suas experiências;
8. Reflexões e percepções sobre qualidade de vida e saúde emocional de si e dos liderados.

# **ANEXOS**

# ANEXO A



Ministério da Saúde  
Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde  
Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS

Brasília, 03 de março de 2021.

Aos (Às) coordenadores (as) de Comitês de Ética em Pesquisa

**Assunto: Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.**

A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep) orienta pesquisadores e Comitês de Ética em Pesquisa em relação a procedimentos que envolvam o contato com participantes e/ou coleta de dados em qualquer etapa da pesquisa, em ambiente virtual. Tais medidas visam preservar a proteção, segurança e os direitos dos participantes de pesquisa.

Estas orientações quando aplicadas aos participantes de pesquisa em situação de vulnerabilidade devem estar em conformidade com as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde - CNS - nº 466 de 2012 e a de nº 510 de 2016.

Entende-se por:

0.1. Meio ou ambiente virtual: aquele que envolve a utilização da internet (como e-mails, sites eletrônicos, formulários disponibilizados por programas, etc.), do telefone (ligação de áudio, de vídeo, uso de aplicativos de chamadas, etc.), assim como outros programas e aplicativos que utilizam esses meios.

0.2. Forma não presencial: contato realizado por meio ou ambiente virtual, inclusive telefônico, não envolvendo a presença física do pesquisador e do participante de pesquisa.

0.3. Dados pessoais: informação relacionada à pessoa natural identificada ou identificável (artigo 5º da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD - nº 13.709, de 14 de agosto de 2018), tais como números de documentos, de prontuário, etc.

0.4. Dados pessoais sensíveis - dados sobre origem racial ou étnica, religião, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou a vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural (artigo 5º da LGPD nº 13.709, de 14 de agosto de 2018).

Nesse sentido, aplicam-se as seguintes orientações nas pesquisas com seres humanos que envolvam essas ferramentas:

## **1. EM RELAÇÃO À SUBMISSÃO DO PROTOCOLO AO SISTEMA CEP/CONEP:**

1.1. O pesquisador deverá apresentar na metodologia do projeto de pesquisa a explicação de todas as etapas/fases não presenciais do estudo, enviando, inclusive, os modelos de formulários, termos e outros documentos que serão apresentados ao candidato a participante de pesquisa e aos participantes de pesquisa.

1.2. O pesquisador deverá descrever e justificar o procedimento a ser adotado para a obtenção do consentimento livre e esclarecido, bem como, o formato de registro ou assinatura do termo que será utilizado.

1.2.1. Caberá ao pesquisador destacar, além dos riscos e benefícios relacionados com a participação na pesquisa, aqueles riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Adicionalmente, devem ser informadas as limitações dos pesquisadores para assegurar total confidencialidade e potencial risco de sua violação.

1.3. Quando os Registros de Consentimento Livre e Esclarecido / Termos de Consentimento Livre e Esclarecido forem documentais, devem ser apresentados, preferencialmente, na mesma formatação utilizada para visualização dos participantes da pesquisa.

## **2. EM RELAÇÃO AOS PROCEDIMENTOS QUE ENVOLVEM CONTATO ATRAVÉS DE MEIO VIRTUAL OU TELEFÔNICOS COM OS POSSÍVEIS PARTICIPANTES DE PESQUISA:**

2.1. O convite para participação na pesquisa não deve ser feito com a utilização de listas que permitam a identificação dos convidados nem a visualização dos seus dados de contato (e-mail, telefone, etc) por terceiros.

2.1.1. Qualquer convite individual enviado por e-mail só poderá ter um remetente e um destinatário, ou ser enviado na forma de lista oculta.

2.1.2. Qualquer convite individual deve esclarecer ao candidato a participantes de pesquisa, que antes de responder às perguntas do pesquisador disponibilizadas em ambiente não presencial ou virtual (questionário/formulário ou entrevista), será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ou Termo de Assentimento, quando for o caso) para a sua anuência.

2.2. Quando a coleta de dados ocorrer em ambiente virtual (com uso de programas para coleta ou registro de dados, e-mail, entre outros), na modalidade de consentimento (Registro ou TCLE), o pesquisador deve enfatizar a importância do participante de pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia





do documento eletrônico.

2.2.1. Deve-se garantir ao participante de pesquisa o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

2.2.2. Caso tenha pergunta obrigatória deve constar no TCLE o direito do participante de não responder a pergunta.

2.2.3. Deve-se garantir ao participante de pesquisa o direito de acesso ao teor do conteúdo do instrumento (tópicos que serão abordados) antes de responder as perguntas, para uma tomada de decisão informada.

2.2.4. O participante de pesquisa terá acesso às perguntas somente depois que tenha dado o seu consentimento.

2.3. Quando a pesquisa em ambiente virtual envolver a participação de menores de 18 anos, o primeiro contato para consentimento deve ser com os pais e/ou responsáveis, e a partir da concordância, deverá se buscar o assentimento do menor de idade.

2.4. Caberá ao pesquisador responsável conhecer a política de privacidade da ferramenta utilizada quanto a coleta de informações pessoais, mesmo que por meio de robôs, e o risco de compartilhamento dessas informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços de maneira a assegurar os aspectos éticos.

2.5. Deve ficar claro ao participante da pesquisa, no convite, que o consentimento será previamente apresentado e, caso, concorde em participar, será considerado anuência quando responder ao questionário/formulário ou entrevista da pesquisa.

2.5.1. Ficam excetuados os processos de consentimento previstos no Art. 4º da Resolução CNS nº 510 de 2016.

2.6. Caberá ao pesquisador explicar como serão assumidos os custos diretos e indiretos da pesquisa, quando a mesma se der exclusivamente com a utilização de ferramentas eletrônicas sem custo para o seu uso ou já de propriedade do mesmo.

### **3. COM RELAÇÃO À SEGURANÇA NA TRANSFERÊNCIA E NO ARMAZENAMENTO DOS DADOS:**

3.1. É da responsabilidade do pesquisador o armazenamento adequado dos dados coletados, bem como os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações do participante da pesquisa.

3.2. Uma vez concluída a coleta de dados, é recomendado ao pesquisador responsável fazer o *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

3.3. O mesmo cuidado deverá ser seguido para os registros de consentimento livre e esclarecido que sejam gravações de vídeo ou áudio. É recomendado ao pesquisador responsável fazer o *download* dos dados, não sendo indicado a sua manutenção em qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem".

3.4. Em consonância ao disposto na Resolução CNS nº 510 de 2016, artigo 9 inciso V), para os participantes de pesquisas que utilizem metodologias próprias das Ciências Humanas e Sociais, deve haver a manifestação expressa de sua concordância ou não quanto à divulgação de sua identidade e das demais informações coletadas.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.saude.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.saude.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0019351278** e o código CRC **69965C1B**.

---

**Referência:** Processo nº 25000.026908/2021-15

SEI nº 0019351278

Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP

SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D Edifício PO 700, 3º andar - Bairro Asa Norte, Brasília/DF, CEP 70719-040  
Site - [saude.gov.br](http://saude.gov.br)

Fonte: CONEP/MS (2021).

## ANEXO B - TCLE



**FUNDAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA DO SUL DE  
MINAS CENTRO UNIVERSITÁRIO DO SUL DE  
MINAS - UNIS COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título da Pesquisa:** Sentidos e Significados da Experiência de Liderança na Contemporaneidade

**Nome do Pesquisador Responsável:** Fernando José Assi de Carvalho

**E-mail do Pesquisador Responsável:** fernando.carvalho@alunos.unis.edu.br

**Fone do Pesquisador Responsável:** (35) 99926-2274

**Nome dos Pesquisadores assistentes/alunos:**

**Instituição de Vínculo da Pesquisa:** UNIS – Centro Universitário do Sul de Minas

**Contato com a Instituição:** [etica@unis.edu.br](mailto:etica@unis.edu.br) ou (35) 3219 5033 (Helena)

**Definição:** O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) é um colegiado interdisciplinar e independente, com função pública, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – Res. CNS 466/2012).

**1. Natureza da pesquisa:** o(a) sr. (sra.) está sendo convidado (a) a participar desta pesquisa que tem como finalidade ajudar no desenvolvimento do Projeto intitulado **Sentidos e Significados da Experiência de Liderança na Contemporaneidade** do Curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG.

**2.** Esta pesquisa está sob coordenação da Profa. Dra. Maria Auxiliadora Ávila.

**3.** Sua participação consistirá em conceder duas entrevistas: Uma primeira entrevista aberta (com roteiro norteador), a qual será transcrita e organizada em biograma, num processo de interanálise. No segundo momento, será realizada uma entrevista semiestruturada, que permitirá a elaboração da segunda versão do biograma.;

**4. Participantes da pesquisa:** serão entrevistados aproximadamente 10 indivíduos, em atuação profissional na alta liderança de organizações de médio e grande porte do sul do estado de Minas Gerais, podendo este número sofrer alterações, para mais ou para menos, em função dos limitantes de tempo da pesquisa e disponibilidade dos líderes em participar.

**5. Envolvimento na pesquisa:** ao participar deste estudo o sr. (sra.) permitirá que o pesquisador obtenha dados que serão utilizados para compreender como a alta liderança de organizações de médio e grande porte da região sul do estado de Minas Gerais significa suas experiências de liderança nas narrativas de suas trajetórias de vida no contexto da contemporaneidade. O sr. (sra.) tem liberdade de se recusar a participar e, ainda, se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para o sr. (sra.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do e-mail do pesquisador do projeto ou da própria instituição, identificados no início desta página. Em qualquer situação, sua identidade será integralmente preservada.

**6. Sobre as entrevistas:** a entrevista será verbal, gravada em mídia digital e ficarão guardadas sob a posse do pesquisador pelo período de 5 anos, quando serão descartadas.

**7. Sobre os questionários escritos:** V.Sa. não receberá nenhum questionário, ou qualquer outro documento para ser respondido por escrito.

**8. Riscos e desconforto:** a participação nesta pesquisa não traz complicações legais. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução n.º 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua integridade física, mental, psíquica, moral e dignidade.

**9. Confidencialidade:** todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente os pesquisadores terão conhecimento dos dados e se comprometem a manter as informações sob sigilo.

**10. Benefícios:** ao participar desta pesquisa o sr. (sra.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, espera-se que este estudo traga informações importantes sobre os benefícios de conhecer os sentidos e significados que os líderes atribuem aos acontecimentos que marcaram suas trajetórias de vida, de forma que o conhecimento aqui produzido possa contribuir para o aprimoramento da atuação de líderes em organizações na contemporaneidade e que possa permitir melhor entendimento sobre o tema desta pesquisa, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos como forma de divulgação dos resultados obtidos, garantindo seu acesso aos resultados obtidos.

**11. Ressarcimento de Despesas:** o sr. (sra.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa. Caso haja alguma despesa relacionada à sua participação nessa pesquisa V.Sa. será ressarcida das despesas que porventura possam surgir. Fica definido aqui que ressarcimento se trata única e exclusivamente de compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação.

**12. Pagamento:** De acordo com a legislação vigente, sua participação neste projeto de pesquisa será de livre e espontânea vontade, e nada lhe será pago pela sua participação.

**13. Garantia de Busca de Indenização:** este documento não lhe garante nenhuma indenização, mas garante a V. Sa. o direito à busca de indenização caso se sinta de alguma forma prejudicada durante o transcorrer da pesquisa ou após sua finalização e divulgação dos resultados.

**14. Protocolo Aprovado:** por fim, informa-se a V.Sa. que esta pesquisa foi previamente analisada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da FEPESMIG, tendo sido aprovado e registrada com o número CAAE 55585122.4.0000.5111.

Após estes esclarecimentos, caso o sr. (a) se sinta plenamente esclarecido, solicitamos o seu livre consentimento para participar desta pesquisa. Portanto preencha, por favor, os itens que se seguem.

**Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.**

#### **Consentimento Livre e Esclarecido**

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu consentimento em participar da pesquisa. Autorizo a realização da pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Fonte: UNIS (2022).

## ANEXO C – Parecer Consubstanciado do CEP

FUNDAÇÃO DE ENSINO E  
PESQUISA DO SUL DE MINAS-  
FEPESMIG



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** SENTIDOS E SIGNIFICADOS DA EXPERIÊNCIA DE LIDERANÇA NA CONTEMPORANEIDADE

**Pesquisador:** FERNANDO JOSE ASSI DE CARVALHO

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 55585122.4.0000.5111

**Instituição Proponente:** Centro Universitário do Sul de Minas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.226.885

#### Apresentação do Projeto:

O presente projeto refere-se a uma pesquisa em nível de mestrado que tem como foco analisar líderes de médias e grandes empresas do Sul de Minas Gerais. Esta análise pretende compreender as singularidades e os acontecimentos comuns que marcaram os rumos das trajetórias profissionais, por meio da identificação de sentidos e significados atribuídos aos acontecimentos marcantes, definidores das escolhas e dos rumos das trajetórias profissionais. Para isso, o pesquisador irá entrevistar, em dois momentos distintos, até 10 líderes de empresas sul mineiras que ocupem cargos de alto escalão nas suas organizações. A metodologia utilizada será o método autobiográfico de abordagem qualitativa.

#### Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral da pesquisa é compreender como a alta liderança de organizações de médio e grande porte da região sul do estado de Minas Gerais significa suas experiências de liderança nas narrativas de suas trajetórias de vida no contexto da contemporaneidade.

De maneira específica o projeto de pesquisa objetiva: i) conhecer, nas narrativas sobre as trajetórias de vida pessoal e profissional, a experiência de liderança de cada um dos pesquisados; ii) identificar nas narrativas os acontecimentos marcantes relacionados à formação e a experiência de liderança; iii) analisar os sentidos e significados atribuídos aos acontecimentos marcantes expressos nas narrativas sobre a experiência de liderança; iv) compreender as reflexões e

**Endereço:** Avenida Alzira Barra Gazzola, 650 - Prédio Central da Reitoria - Sala de Reuniões do CEP  
**Bairro:** Bairro Aeroporto **CEP:** 37.031-099  
**UF:** MG **Município:** VARGINHA  
**Telefone:** (35)3219-5033 **E-mail:** etica@unis.edu.br

FUNDAÇÃO DE ENSINO E  
PESQUISA DO SUL DE MINAS-  
FEPESMIG



Continuação do Parecer: 5.226.885

percepções dos líderes sobre si, seus liderados e suas experiências.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos e benefícios são apresentados no projeto. Em termos de riscos, estes são mínimos e referem-se mais a possibilidade do entrevistado sentir-se constrangido em algum momento da entrevista. Porém, este risco é minimizado com a possibilidade da pessoa pesquisada abandonar a participação a qualquer momento. Tal prerrogativa consta no TCLE.

Quanto aos benefícios, o projeto permitirá uma ampliação dos estudos sobre a liderança, aprofundando a compreensão de aspectos da contemporaneidade e do sujeito contemporâneo, bem como indicar possibilidade para futuras pesquisas com potencial de impacto na área.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto está muito bem desenhado e propõe o uso de uma metodologia que permitirá atingir os objetivos pretendidos. Os roteiros de entrevistas são apresentados e estão de acordo com o que se pretende pesquisar. Também deixou claro que utilizará o software ATLAS.ti para a análise das entrevistas.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os termos obrigatórios foram apresentados corretamente.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O Colegiado do CEP concorda com o Parecer do Relator, optando pela aprovação do projeto, uma vez que os critérios éticos referentes ao estudo, foram apresentados de forma adequada.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1880431.pdf	04/02/2022 16:34:56		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	04/02/2022 16:33:49	FERNANDO JOSE ASSI DE CARVALHO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.pdf	04/02/2022 16:30:59	FERNANDO JOSE ASSI DE CARVALHO	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRostoAssinada.pdf	04/02/2022	FERNANDO JOSE	Aceito

**Endereço:** Avenida Alzira Barra Gazzola, 650 - Prédio Central da Reitoria - Sala de Reuniões do CEP  
**Bairro:** Bairro Aeroporto **CEP:** 37.031-099  
**UF:** MG **Município:** VARGINHA  
**Telefone:** (35)3219-5033 **E-mail:** etica@unis.edu.br

FUNDAÇÃO DE ENSINO E  
PESQUISA DO SUL DE MINAS-  
FEPESMIG



Continuação do Parecer: 5.226.885

Folha de Rosto	FolhadeRostoAssinada.pdf	16:27:26	ASSI DE	Aceito
----------------	--------------------------	----------	---------	--------

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

VARGINHA, 07 de Fevereiro de 2022

---

**Assinado por:**  
**Alessandro Messias Moreira**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Avenida Alzira Barra Gazzola, 650 - Prédio Central da Reitoria - Sala de Reuniões do CEP  
**Bairro:** Bairro Aeroporto **CEP:** 37.031-099  
**UF:** MG **Município:** VARGINHA  
**Telefone:** (35)3219-5033 **E-mail:** etica@unis.edu.br

Página 03 de 03