

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
EM PSICOLOGIA**

**MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA**

**SOU UM LÍDER E AGORA? A EXPERIÊNCIA  
PSICOLÓGICA DE TORNAR-SE LÍDER DE  
EQUIPE**

**PUC- CAMPINAS**

**2020**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*  
EM PSICOLOGIA**

**MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA**

**SOU UM LÍDER E AGORA? A EXPERIÊNCIA  
PSICOLÓGICA DE TORNAR-SE LÍDER DE  
EQUIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida – PUC-Campinas, como exigência para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias

**CAMPINAS**

2020

Ficha catalográfica elaborada por Vanessa da Silveira CRB 8/8423  
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

158  
R672s

Rocha, Mônica de Oliveira

Sou um líder e agora? : a experiência psicológica de tornar-se líder de equipe /  
Mônica de Oliveira Rocha. - Campinas: PUC-Campinas, 2020.

135 f.: il.

Orientador: João Carlos Caselli Messias.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em  
Psicologia, Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de  
Campinas, Campinas, 2020.

Inclui bibliografia.

1. Psicologia aplicada. 2. Psicologia humanista. 3. Liderança. I. Messias, João  
Carlos Caselli. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências  
da Vida. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDD - 22. ed. 158

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM PSICOLOGIA  
MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA  
SOU UM LÍDER E AGORA? A EXPERIÊNCIA PSICOLÓGICA DE TORNAR-  
SE LÍDER DE EQUIPE

Dissertação defendida e aprovada em 22 de  
janeiro de 2020 pela Comissão Examinadora



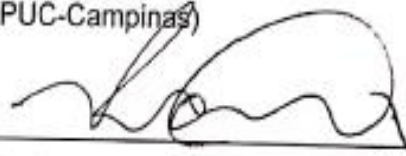
---

Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias  
Orientador da Dissertação e Presidente da  
Comissão Examinadora  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
(PUC-Campinas)



---

Profa. Dra. Vera Engler Cury  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
(PUC-Campinas)



---

Prof. Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel  
Universidade São Francisco  
(USF-Campinas)

# DEDICATÓRIA

*À minha família com muito amor*

## AGRADECIMENTOS

É difícil expressar o que sinto neste momento, mas vou utilizar meu *felt sense* para tentar nomear alguns sentimentos que emergem sobre pessoas que foram fundamentais em minha trajetória, mesmo sabendo que há muitos sentidos implícitos e que nenhuma palavra os representará integralmente.

Sinto uma enorme gratidão à Deus pelo dom da vida e por me permitir concluir um projeto pessoal, que ajudou a me reencontrar depois de um período cinzento em minha vida e a encontrar pessoas tão especiais que estarão sempre em meu coração.

A meus pais, Lucílio e Izabel, que sempre acreditaram em mim e me acompanham na eterna jornada de aprendizagem. Obrigada pai pela mentoria, inspiração e pelo compromisso de sempre ir além, quando algo parece estar acabado. Obrigada mãe, meu porto seguro, por ajudar a me reconectar com o que é realmente importante na vida.

Ao Carlos, meu amor, agradeço por sua confiança, apoio incondicional e paciência com minhas ausências. À Helena, minha pequena e orgulho, obrigada pela autonomia, compromisso com estudos e responsabilidade. A ambos, obrigada por tornar minha vida tão completa e pela compreensão pela clausura nesta fase final. A toda minha família, pela torcida, alegria e presença.

Ao João, meu orientador, que me ajudou nesta jornada de compreender um mundo novo e acreditar em meu potencial. Obrigada pela acolhida, paciência, aprendizado e disponibilidade incondicional. A todo momento de “caos mental” e “*looping*” você esteve presente, me ajudando a encontrar meu caminho, a acessar meu *felt sense* e me fazer avançar experiencialmente.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial, pela parceria e discussões de qualidade. À Cris e Camila pela troca de vivências tão ricas e transformadoras.

À professora Dra. Vera Engler Cury pelo acolhimento no grupo de pesquisa, reflexões valiosas e contribuições no projeto de qualificação.

À professora Dra. Tatiana de Cassia Nakano Primi pelas contribuições relevantes no projeto de qualificação.

Ao professor Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel pela riqueza de discussões e amplitude de compreensão proporcionada sobre carreira.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da PUC-Campinas pelos ensinamentos e convivência.

Aos participantes da pesquisa, grata pela disponibilidade, troca de experiências e por proporcionarem oportunidade de conhecer vivências tão ricas.

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPQ, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil.

**O presente trabalho foi realizado com o apoio do CNPQ, Conselho Nacional de  
Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil**

## RESUMO

Rocha, Mônica de Oliveira. *Sou um líder e agora? A experiência psicológica de tornar-se líder de equipe*. 2020. 135f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Campinas, 2020.

A primeira vivência de liderança é considerada como a mais complexa na carreira de um gestor por representar demandas psicológicas e contextuais complexas para as quais novos líderes não estão preparados. Considerando que há lacunas de estudos sobre o tema esta pesquisa visa oferecer uma visão experiencial sobre vivências e significados que novos líderes atribuem à primeira experiência de liderança. A metodologia foi qualitativa, de caráter exploratório e o recurso utilizado foi a Narrativa Processual. Participaram da pesquisa sete profissionais que assumiram pela primeira vez a liderança de uma equipe. A análise dos resultados foi realizada a partir da Abordagem Experiencial de Eugene Gendlin e do Paradigma do *Life Design*, de Mark Savickas. Diante da situação iminente de liderarem uma equipe, vivenciaram sentimentos muitas vezes sobrepostos e conflitantes e precisaram se adaptar a um novo papel e contexto para o qual não estavam preparados. Novos líderes manifestaram seus valores, crenças, interesses e expectativas pessoais e procuraram implementá-los para construir, intencionalmente um novo contexto, demonstrando a centralidade do trabalho em suas vidas. Seus lemas de vida e visão de mundo funcionavam como uma bússola para o próprio estilo de liderar, funcionando como uma referência para soluções de problemas vividos. A criação do contexto favorável, por parte da organização, contribuiu com a receptividade e legitimação dos participantes como líderes, facilitando sua adaptação e gerando sentimentos de pertencimento, orgulho e reconhecimento. Gradualmente, os participantes foram compreendendo o significado de ser líder, passando por um processo de adaptação, aprendizagem e mudança de identidade. Foi possível compreender a aplicabilidade da Abordagem Experiencial para realização de pesquisas, tornando-se uma estratégia relevante de exploração de fenômenos relacionados ao trabalho.

**Palavras-chave:** psicologia aplicada; psicologia humanista; liderança



## ABSTRACT

ROCHA, Mônica de Oliveira. *I'm a leader and now? The psychological experience of becoming a team leader*. 2020. 135f. Dissertation (Master's Degree) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Campinas, 2020.

The first experience of leadership is considered the most complex in a manager's career because it represents complex psychological and contextual demands for which new leaders are not prepared. Considering that there are gaps in studies on the topic, this research aims to offer an experiential view on experiences and meanings that new leaders attribute to the first leadership experience. The methodology was qualitative, exploratory and the resource used was the Process Narrative. Seven professionals participated in the research, who assumed the leadership of a team for the first time. The analysis of the results was carried out using the Experimental Approach of Eugene Gendlin and the Paradigm of Life Design, by Mark Savickas. Faced with the imminent situation of leading a team, they often experienced overlapping and conflicting feelings and needed to adapt to a new role and context for which they were not prepared. New leaders expressed their values, beliefs, interests and personal expectations and sought to implement them to intentionally build a new context, demonstrating the centrality of work in their lives. His mottoes of life and worldview functioned as a compass for his own style of leadership, functioning as a reference for solving problems experienced. The creation of a favorable context on the part of the organization contributed to the receptivity and legitimacy of the participants as leaders, facilitating their adaptation and generating feelings of belonging, pride and recognition. Gradually, the participants began to understand the meaning of being a leader, going through a process of adaptation, learning and change of identity. It was possible to understand the applicability of the Experiential Approach to conducting research, becoming a relevant strategy for exploring work-related phenomena.

**Keywords:** applied psychology; humanistic psychology; leadership

## **Lista de figuras**

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Cronologia das principais teorias de liderança .....                  | 20 |
| <b>Figura 2:</b> Cronologia dos principais momento do aconselhamento de carreira. .... | 31 |
| <b>Figura 3:</b> Evolução das principais contribuições de Gendlin .....                | 48 |
| <b>Figura 4:</b> Fluxograma das etapas das Narrativas Processuais .....                | 60 |

## **Lista de tabelas**

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Caracterização dos níveis de Liderança .....                     | 23  |
| Tabela 2 - Caracterização dos encontros .....                               | 62  |
| Tabela 3 - Participantes e contexto de atuação.....                         | 63  |
| Tabela 4 - Lemas de vida, significado e valores atribuídos à liderança..... | 105 |
| Tabela 5 - Estágio dos miniciclos de adaptação de carreira .....            | 106 |

## Lista de Siglas e Abreviações

|       |  |
|-------|--|
| AE    | Abordagem Experiencial   |
| CAAS  | <i>Career Adapt-Abilities Scale</i>                                  |
| COREQ | <i>Consolidated Criteria for Reporting Research</i>                  |
| GLOBE | <i>Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness</i> |
| LD    | <i>Life Design</i>   |
| LMX   | <i>Leader Member Exchange</i>  |
| MACNE | Método de Análise e Classificação dos Níveis Experienciais           |
| PDI   | Plano de Desenvolvimento Individual                                  |
| TAE   | <i>Thinking At the Edge</i>  |
| TI    | Tecnologia de Informação   |
| TCLE  | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido                           |
| THE   | Teste de Habilidade Experiencial                                     |

## **Lista de apêndices**

|  |     |
|--|-----|
| Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 137 |
|--|-----|

## Lista de anexos

|  |     |
|--|-----|
| Anexo A: COREQ - <i>Consolidated criteria for reporting qualitative research</i> ..... | 139 |
| Anexo B: Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres<br>Humanos..... | 141 |

## SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| Apresentação .....   | 15  |
| 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....  | 15  |
| 1.1 Liderança: De grandes heróis à liderança responsável .....                       | 15  |
| <b>1.1.1 Carreira de liderança: Transições e evolução dos níveis de gestão</b> ..... | 21  |
| <b>1.1.2 Tornando-se líder: A transição de papéis</b> .....                          | 25  |
| 1.2 Carreira: De Frank Parsons à teoria do <i>Life Design</i> .....                  | 28  |
| <b>1.2.1 Teoria <i>Life Span/Life Space</i></b> .....                                | 33  |
| <b>1.2.2 Teoria de construção de carreira</b> .....                                  | 37  |
| <b>1.2.3 Adaptabilidade de carreira</b> .....  | 39  |
| <b>1.2.4 Identidade e a Teoria de Construção de Si</b> .....                         | 43  |
| <b>1.2.5 <i>Life Design</i></b> .....  | 44  |
| 1.3 Abordagem Experiencial: Referenciais teóricos e metodológicos .....              | 46  |
| <b>1.3.1 Eugene T Gendlin: Uma breve biografia</b> .....                             | 46  |
| <b>1.3.2 A Filosofia Experiencial ou Teoria do Implícito</b> .....                   | 49  |
| <b>1.3.3 Experienciação</b> .....  | 52  |
| 2 MÉTODO .....   | 57  |
| 2.1 Objetivo .....   | 57  |
| 2.2 Instrumentos e procedimentos .....   | 57  |
| 2.3 Participantes e local dos encontros .....  | 62  |
| 3 RESULTADOS .....   | 64  |
| 3.1 Das Narrativas Processuais à Narrativa Síntese .....                             | 64  |
| 3.2 Contexto, significados e miniciclos de carreira .....                            | 104 |
| 4 DISCUSSÃO .....  | 108 |
| 4.1 Vivências e significados de liderança .....                                      | 108 |
| 4.2 Contextos .....  | 114 |
| 4.3 Adaptabilidade e o processo de adaptação .....                                   | 119 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 125 |
| REFERÊNCIAS .....  | 129 |
| APÊNDICE .....   | 136 |
| ANEXOS .....   | 138 |

## **Apresentação**

Construí minha carreira dentro de organizações, articulando projetos de educação corporativa e de desenvolvimento humano e organizacional. Durante esta trajetória vivenciei algumas situações que me intrigaram: Por que tornar-se líder era objeto de fascínio de muitos profissionais? Qual era seu significado? Por que alguns se adaptavam (e outros não) às novas demandas da posição ou do contexto? Quais aspectos favoreciam esta adaptação?

A liderança é um fenômeno complexo, que ocorre em grupos e que envolve a influência de outras pessoas, viabilização de objetivos comuns e mudanças reais do contexto (Bendassolli, Magalhães, & Malvezzi, 2014), nas quais as pessoas podem tanto servir à organização quanto atingir seu pleno potencial. Por meio da liderança se viabiliza a coesão da equipe e os recursos necessários para execução das metas (McCall, 2010). Desta forma a atuação da liderança influencia uma diversidade de fenômenos.

Convivi com equipes que se sentiam valorizadas por seus líderes, que desenvolveram relacionamentos positivos, refletidos na excelência do clima organizacional e que demonstravam competência para atingir os objetivos esperados. O contrário também foi verdadeiro, vivenciei situações nas quais estes três aspectos, ou algum deles, estiveram ausentes, trazendo algum tipo de sofrimento ou desajuste, para alguma pessoa, equipe ou líder.

As experiências emocionais que os líderes vivenciam impactam seu comportamento, revelando a natureza da relação entre elas e comportamentos de liderança. Por outro lado, o próprio comportamento dos líderes é um fator que pode tanto contribuir com o bem-estar dos funcionários, quanto impactar os níveis de estresse e esgotamento da equipe (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017). Diante do exposto, compreender as vivências, significados, contextos e estratégias adaptativas da liderança torna-se relevante para contribuir com sua adaptabilidade e bem-estar, bem como das respectivas as equipes.

No entanto, as organizações priorizam ações de alinhamento de responsabilidades, busca de resultados e desenvolvimento de capacidades, no menor tempo possível. Geralmente negligenciam os significados que uma pessoa atribui a si própria, ao mundo do trabalho e à sua vida. Dificilmente há conversa sobre o sentido do trabalho e sobre o



projeto de vida das pessoas. Programas de treinamento gerencial enfatizam desenvolvimento de competências, embora a viabilização de vivências de liderança seja mais relevante para seu desenvolvimento (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014).

Desta forma, considerando que a primeira transição para liderança de equipes é a mais complexa na carreira de um gestor, (Hill, 2007, 2019; Plakhotnik, Rocco, & Roberts, 2011), há carência de pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema (Amaral & Oliveira, 2017) e que a atuação do líder impacta diretamente a qualidade das relações entre as equipes, percepção de suporte organizacional e resultados organizacionais (Bashshur, Hernández, & González-Romá, 2011), esta pesquisa visa contribuir com esta lacuna. Pessoalmente possuo um interesse pessoal no tema por ter vivenciado esta transição.

Adicionalmente é uma oportunidade de compreender a experiência da primeira liderança sob a ótica das vivências, significados e estratégias adaptativas, ampliando estudos existentes de transição entre níveis de liderança, como o de Kaiser e Craig (2011). Da mesma forma, contribui com o desenvolvimento de estudos com adultos na transição mercado-mercado dentro do Paradigma do *Life Design* (Rizzatti, Sacramento, Valmorbida, Mayer, & Oliveira, 2018).

Esta pesquisa visa, portanto, compreender a experiência psicológica de tornar-se líder de equipes a partir da Abordagem Experiencial - AE de Eugene Gendlin e do Paradigma do *Life Design* – LD de Mark Savickas. Está organizada em cinco blocos, sendo o primeiro referente à introdução teórica na qual há um posicionamento conceitual sobre liderança, carreira e AE, seguidos pelo método, apresentação dos resultados, discussão, considerações gerais e referências bibliográficas.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1 Liderança: De grandes heróis à liderança responsável**

A evolução dos estudos de liderança acompanhou os movimentos contextuais, passando por diversos marcos, desde as grandes guerras, crescimento industrial acentuado, períodos de recessão econômica e globalização, até o momento atual, de revolução tecnológica, no qual preocupações éticas e de diversificação da força de trabalho, especialmente de gênero, têm sido um destaque (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017). Segundo Bendassolli et al. (2014), o conceito surge pela primeira vez em um artigo de Lewis Terman, em 1904 e, a partir dos anos de 1920, passa a atrair a atenção de pesquisadores a fim de compreender a liderança como um caminho promissor para aprender a influenciar pessoas.

Liderança é um tema de interesse multidisciplinar, que tem instigado pesquisadores a compreendê-lo em diferentes contextos sociais e históricos, e em sua diversidade de interações sociais. Embora seja um assunto muito estudado, não há um consenso sobre seu significado, o que pode ser notado pela elevada quantidade de abordagens teóricas e áreas do saber, ora complementares, ora sobrepostas, indicando amplitude do assunto e oportunidade de realização de novas discussões (Turano & Cavazotte, 2016).

Na perspectiva política e filosófica, a compreensão de liderança, desde os clássicos temas da antiguidade até as abordagens críticas da pós-modernidade, apresenta maior enfoque nas questões de poder e ética. As perspectivas econômicas e sociológicas, concentram-se na relação da liderança com aspectos de estratégia, redes e cultura, associados ao pensamento administrativo e teorias organizacionais. Na perspectiva psicológica, as principais contribuições são observadas na formulação de teorias contemporâneas de liderança, a partir de pesquisas sobre diferenças individuais, interações sociais e comportamentos grupais (Turano & Cavazotte, 2016).

Bendassolli et al.(2014), a despeito da diversidade de definições de liderança, identificam alguns elementos fundamentais nos quais há um consenso entre as diversas visões: envolve um processo de influência, ocorre em grupos, requer interação dinâmica entre líder e liderados, envolve busca de transformação no contexto (tanto por parte dos líderes como dos liderados) e o estabelecimento e realização de objetivos comuns. Da mesma forma, McCall (2010) considera que há alguns elementos comuns. Para o autor, a liderança é responsável pela criação de um contexto no qual as pessoas podem alcançar

seu pleno potencial ao servir a missão da organização e é criado por meio da abordagem do líder frente à cinco aspectos: (a) estabelecimento e comunicação da direção, abrangendo propósito, visão, missão e criação de práticas condizentes com estas diretrizes, (b) alinhamento da equipe e dos recursos necessários para atendimento das diretrizes e metas, (c) desenvolvimento de um temperamento executivo, entendido como a capacidade e confiança para lidar com pressões, complexidade, frustrações e ambiguidade de papel, (d) alinhamento de valores pessoais e organizacionais, transmitindo e reforçando crenças comuns, e (e) crescimento de si e de outros, compreendido como provimento de ações que garantam o crescimento e aprendizado contínuos dos indivíduos.

Embora o século XX seja um marco no início dos estudos de liderança, este é um tema de interesse que remonta à antiguidade e que reflete o interesse em compreender personagens emblemáticos, como líderes militares e conquistadores. Obras como “A Arte da Guerra”, escrita por Sun Tzu entre 400-320 A.C., e “O Príncipe”, escrita por Maquiavel, entre 1513 e 1514, são considerados clássicos na descrição das práticas e políticas de seu tempo. Esta admiração por figuras heroicas, subsidiava a compreensão de que o líder possuía algumas características próprias, caracterizando a Escola de Traços, ou Teoria do Grande Homem, vigente até o final da década de 1940 (Lord et al., 2017; Turano & Cavazotte, 2016).

A premissa desta abordagem considera que líderes apresentam determinadas características que os habilitam para o exercício eficaz da liderança, desconsiderando a relação com os liderados e com o contexto. Desta forma sugere que organizações serão mais bem-sucedidas se souberem escolher pessoas adequadas para ocupar posições de liderança (Bendassolli et al., 2014). Aspectos como personalidade, inteligência e qualidades específicas, diferenciavam líderes de não líderes (Lord et al., 2017; Turano & Cavazotte, 2016).

Após abordagem da Teoria dos Traços, a partir das décadas de 1950 e 1960, há um avanço dos estudos, porém com um novo enfoque. Surgem, nesta fase, as abordagens comportamentais, que compreendiam liderança por meio de padrões de comportamentos. Considerava-se mais relevante compreender o que “faz um líder”, ao invés do “que é um líder”, numa busca de identificação, desenvolvimento e predição de comportamentos de liderança. Basicamente, dois estilos eram caracterizados: estilo de consideração (voltado para pessoas) ou de estrutura (voltado para processos e alta performance). Diante disto,

culmina o desenvolvimento de formas de mensuração de comportamentos de liderança, com destaque para o centro de avaliação (*assessment center*) da *Ohio University* (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015; Lord et al., 2017).

A partir de meados de 1960, a evolução das pesquisas demonstrou que a previsão do sucesso da liderança era mais complexa do que somente identificar traços ou comportamentos esperados e que essa situação deveria ser considerada. Surge, neste contexto, a visão contingencial na qual situações diversas requerem comportamentos diferenciados e condizentes às circunstâncias do momento. Os líderes devem identificar as características críticas de cada situação, escolher e adotar comportamentos apropriados e flexíveis (Bendassolli et al., 2014). Desta forma, compreende-se que a situação modera o relacionamento entre os comportamentos de liderança, bem como as atitudes dos seguidores, a motivação e os resultados. Um líder pode ser eficaz em uma determinada situação ou contexto, e ser ineficaz em outro. Destacam-se nesta visão, os estudos de modelo de contingência de Fiedler em 1964, que considera que a eficácia da performance de uma equipe depende do ajuste entre o estilo de comportamento do líder com seus liderados e do grau de confiança, legitimidade e respeito recíprocos (Fonseca et al., 2015; Lord et al., 2017), da mesma forma que o modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

Já nas décadas de 1970 e 1980, há um deslocamento da figura central do líder, como fonte de estudos, para a percepção dos liderados e processos cognitivos de liderança. Surgem as Teorias Implícitas de Liderança, que compreendiam que as expectativas dos liderados perante o líder influenciavam seu comportamento. Desta forma, liderança passa a ser entendida a partir da percepção dos seguidores. Nesta época surgem também estudos sobre a relação entre gênero e comportamentos de liderança (Fonseca et al., 2015). Outros enfoques de pesquisa, ainda com deslocamento da figura central do líder, são realizados neste período, tais como a compreensão das atribuições da liderança, do empoderamento de equipes e das lideranças compartilhadas.

Ao final década de 1980, segundo Turano & Cavazotte (2016), surge a Teoria da Liderança Carismática, que aborda o carisma como uma forma emocional de relacionamento, baseado, inicialmente, nas ideias de Max Weber do período de 1920 a 1947. Esta teoria entende que as habilidades carismáticas do líder auxiliam no engajamento dos seguidores, e que o carisma é um fator atribuído pelos liderados. Líderes

carismáticos possuem vínculo emocional com suas equipes, valores compartilhados, forte autoconfiança e convicção em seus ideais e crenças. Atualmente, segundo Lord et al. (2017), pesquisadores discutem o carisma na teoria de liderança transformacional.

A partir da Teoria Carismática, surge a chamada Escola da Nova Liderança, com as Teorias de Liderança Transformacional e Transacional, que partem, das ideias de Burns em 1978 e, posteriormente, Bass em 1985 (Lord et al., 2017). A Teoria Transformacional postula que o desempenho excepcional é criado por um senso de missão e novas formas de pensar e aprender. Líderes considerados transformacionais ativam valores e identidades sociais dos seguidores, movem liderados para além dos interesses imediatos, por meio de influência (carisma), inspiração, estimulação intelectual ou consideração individualizada. Na Teoria Transacional há uma compreensão de que existe uma relação de troca, entre líder e seguidor, que visa satisfazer os interesses recíprocos, por meio de formas de recompensas contingentes às ações do liderado (Bass, 1999; Lord et al., 2017; Turano & Cavazotte, 2016).

Ainda no início da década de 1990, surge a Teoria LMX – *Leader-Member Exchange*, com maior influência de Graen & Uhl-Bien em 1995, que enfoca a qualidade do relacionamento entre líder e seus seguidores (Lord et al., 2017; Turano & Cavazotte, 2016). Nesta visão, cada relacionamento é único e pode variar do estrito foco no contrato formal de trabalho, para uma relação baseada em confiança, respeito e comprometimento, permitindo a formação de um grupo mais próximo do líder (*in-group*) ou mais distante (*out-group*) (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ao final do século XX, há um movimento cujo foco é analisar os impactos das diferenças culturais no comportamento e na efetividade do líder. Neste aspecto, Fonseca et al., (2015) ressaltam o Projeto *Global Leadership and Organizational Behavioral Effectiveness* (GLOBE), que envolveu mais de 160 pesquisadores, de 62 sociedades, para identificar a diversidade de crenças em relação à efetividade do líder. Quanto à abordagem, observou-se também, predominância das teorias de liderança Carismática, Transformacional e Transacional, bem como de outras linhas mais específicas, que abordavam a criação de sentido pelo líder, as relações políticas, o processo de liderança e a relação líder-liderado.

Turano e Cavazotte (2016), reforçam estes achados, ao analisaram publicações científicas contemporâneas sobre liderança, publicadas no *The Leadership Quarterly*,

considerado o principal periódico internacional dedicado exclusivamente ao tema. Além das teorias dominantes (Liderança Carismática, Transformacional, Transacional e Teoria das Trocas Líder-Seguidor-LMX), majoritariamente são adotados métodos quantitativos de pesquisa e abordagem positivista. Os autores destacam forte viés norte-americano nas teorias, nos modelos e métricas das produções científicas e recomendam novos estudos em outras culturas.

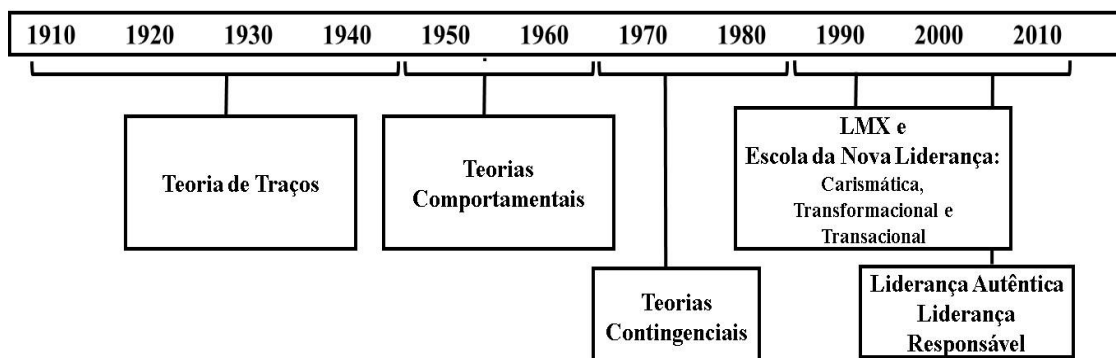
No início do século XXI, no contexto dos escândalos financeiros, ataques terroristas e desafios socioambientais, surge a Teoria da Liderança Autêntica, baseada na Psicologia Positiva (Turano & Cavazotte, 2016). A liderança autêntica é entendida a partir de um padrão de comportamentos no qual o líder se baseia e promove a autoconsciência, a perspectiva moral internalizada, a transparência e o clima ético, estabelecendo relações mais autênticas com seus liderados. Esta teoria foi originada a partir da Teoria Transformacional, influenciada por Bass e Steidlmeier em 1999, numa perspectiva ética que diferencia líderes transformacionais autênticos de não autênticos. Os considerados autênticos, exercem seu papel com base em princípios éticos, e os líderes transformacionais inautênticos, utilizam sua capacidade de influência para manipular liderados de acordo com seus interesses. Considera que comportamentos autênticos aumentam a probabilidade da equipe se identificar com o líder e o grupo, experimentando emoções e atitudes positivas, comprometimento, percepção de sentido, satisfação no trabalho e engajamento (Bendassolli et al., 2014).

Neste contexto também se destaca a Teoria de Liderança Responsável, com forte influência de Maak e Pless em 2006, que compreende que o papel da liderança é a de construção de relações sustentáveis com todos os *stakeholders*<sup>1</sup>, de forma igualitária e ética. A relação é baseada em valores e busca integrar a diversidade de interesses e culturas, dentro de uma visão de responsabilidade social corporativa (Barreto, Neto, & Tanure, 2013; Frangieh & Yaacoub, 2017). Observa-se, portanto, que a tendência das pesquisas está evoluindo para uma visão mais holística (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Lord et al., 2017), conforme Figura 1<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Considera os públicos estratégicos que possuem algum interesse na empresa ou negócio, como por exemplo clientes, empregados, investidores, sociedade ou governo.

<sup>2</sup> Cronologia não é estática, representa o período de maior ênfase de cada teoria



**Figura 1:** Cronologia das principais teorias de liderança

Fonte: Figura elaborada pela pesquisadora com base em: a) “Three Waves of Theory and Research” de R. G Lord, D. V. Day, S. J. Zaccaro, B. J. Avolio e A. H. Eagly, 2017, *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451; b) “Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly de L. M. Turano e F. Cavazotte, 2016, *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457

Embora haja um grande contingente de definições, estudos e publicações internacionais sobre liderança, quando se compara aos estudos nacionais não se observa esta mesma realidade. É um tema pouco explorado em pesquisas, caracterizado pela baixa integração com outras áreas do comportamento organizacional e com estudos realizados no exterior. Outro fator refere-se às publicações, que em maioria, são realizadas em periódicos de administração ou enfermagem, nos quais se observa um crescimento a partir dos anos 2000 (Fonseca et al., 2015).

Quanto ao método, Fonseca et al. (2015) abordam que, nacionalmente, predominam os estudos de natureza qualitativa, com utilização de entrevistas e análises de conteúdo, de forma oposta aos estudos internacionais, que em sua maioria são quantitativos, com variados formatos de análise. Outro fator identificado, refere-se a defasagem quantitativa frente às pesquisas internacionais, consideradas expressivas, desde o início do século XX, bem como ausência de integração com os estudos internacionais, que têm sido realizados nos últimos 100 anos. Os autores observam predomínio de abordagens desconexas para explicar um mesmo fenômeno da liderança, recomendando teorias integradoras e pesquisas no contexto brasileiro, tanto do ponto de vista prático quanto teórico.

Turano e Cavazotte (2016) reforçam esta defasagem de estudos no Brasil. Identificam que há uma maior internacionalização das publicações sobre liderança no *The Leadership Quarterly*, com destaque para os Estados Unidos (57,8%), seguido pela Holanda (7,3%) e Inglaterra (5,7%). O Brasil ocupa a 22ª posição, com um artigo

publicado (0,3%). É importante ressaltar que, em 1997, 98% das publicações eram provenientes dos Estados Unidos. Estes dados indicam que pesquisadores brasileiros têm poucas publicações com visibilidade internacional nesta área.

Quanto aos principais temas nacionalmente pesquisados, segundo Fonseca et al. (2015), destacam-se: (a) papéis do líder, com foco na análise de funções e comportamentos gerenciais; (b) perfis de liderança, com enfoque em características, traços e perfis de liderança; (c) poder, com ênfase nas bases e configurações de poder; (d) competências gerenciais, com foco nas dimensões, mensuração e desenvolvimento de competências; (e) mudança e criatividade, com foco na relação com processos de mudança e criatividade, e (e) bem-estar, com ponto central na qualidade de vida, bem-estar e estresse gerencial.

Sendo o objetivo da pesquisa compreender as vivências e significados que novos líderes atribuem a primeira experiência de liderança, a pesquisadora buscou compreender, por meio de revisão de literatura, como ocorre esta transição. Estes achados serão discutidos nos itens 1.1.1 e 1.1.2.

Em função da diversidade e sobreposição de definições de liderança, sendo a mais citada a distinção entre liderança e gestão, na qual a liderança é compreendida como responsável pelos aspectos interpessoais e a gestão pelos processos administrativos da equipe (Bendassolli et al., 2014), para fins desta pesquisa o conceito líder (ou liderança) será utilizado para definir esta conjunção de papéis. Seguindo a visão de McCall (2010), serão pesquisados líderes que sejam responsáveis pelo estabelecimento e comunicação da direção, alinhamento da equipe e dos recursos necessários para atingimento das metas, gestão de pressões, complexidade e ambiguidade de papel, alinhamento de valores pessoais e desenvolvimento da equipe.

### ***1.1.1 Carreira de liderança: Transições e evolução dos níveis de gestão***

Benjamin e O'Reilly (2011), identificaram três transições significativas na evolução da carreira de gestão e liderança. A primeira delas refere-se à mudança de papel e seu significado, num contexto no qual o novo líder passa a gerenciar uma equipe, outros gerentes, um novo domínio funcional ou mesmo uma unidade de negócios mais ampla. A segunda transição refere-se à uma mudança nos negócios ou no ciclo de vida organizacional, exigindo novas estratégias e táticas para gerenciar o novo contexto. Já a



terceira, transição pessoal, refere-se às situações nas quais o gestor lida com conflitos de valores, julgamento e integridade.

Esta compreensão da evolução dos níveis de liderança e gestão, embora não seja nova, foi consolidada no modelo *pipeline*<sup>3</sup> de liderança de Charan, Drotter, e Noel, (2009). Este modelo apresenta uma evolução das demandas das posições de liderança, conforme o nível organizacional, com o objetivo de contribuir com as organizações frente ao desenvolvimento e processo sucessório de líderes, gestores e executivos. Busca-se demonstrar quais mudanças ocorrem nas transições de trabalho de gestão e liderança, quanto aos requisitos do cargo, habilidades necessárias, aplicações de tempo e valores profissionais, a partir da hierarquia natural existente na maioria das organizações.

A evolução da trajetória de carreira de um líder, segundo os autores, é sinuosa e composta por seis passagens, sendo cada uma delas representativa de um nível-chave na organização. Cada passagem requer, tanto aprendizagem de novas competências e formas de gestão, quanto abandono de competências anteriores, muitas vezes consideradas essenciais na atividade anterior. O conhecimento das etapas, ou passagens do *pipeline*, como são denominadas, contribui para revelar os problemas “ocultos” em cada uma destas fases, reduzir o estresse emocional, ajudar líderes a percorrerem estas passagens, na velocidade adequada, e reduzir o tempo necessário de preparação para posições superiores (Charan et al., 2009).

Embora o modelo proposto por Charan et al. (2009) tenha forte influência internacional, dentro de organizações, Kaiser, (2011); Kaiser, Craig, Overfield, e Yarborough (2011) criticam o modelo e robustez científica desta proposta. Os autores retratam que, embora as organizações variem em relação ao número de níveis hierárquicos, pelo menos três níveis distintos de gerenciamento podem ser identificados na maioria das organizações, considerando os requisitos *intra* e *entre* níveis, conforme Tabela 1. Ao analisarem a natureza do trabalho em cada nível, os autores consideram quatro dimensões: horizonte de tempo, responsabilidades organizacionais, atividades funcionais e habilidades primárias.

---

<sup>3</sup> *Pipeline*: termo utilizado pelo autor para representar as passagens da liderança. Ele utiliza a simbologia de um cilindro, curvado em seis pontos, para demonstrar que o percurso da carreira de um líder não é linear, mas sim sinuoso, complexo e repleto de mudanças.

Tabela 1  
**Caracterização dos níveis de Liderança**

| Nível          | Intervalo de tempo           | Responsabilidade                                       | Principais atividades funcionais   | Competência primárias |
|----------------|------------------------------|--|--|-----------------------|
| Executivo      | Longo<br><br>Acima de 5 anos | Gestão de uma corporação ou grupo de empresas          | Gestão estratégica: criar vínculo entre a empresa e ambiente externo, estabelecimento de políticas e direção estratégica e criação de cultura organizacional   | Conceitual            |
| Média gerência | Médio<br><br>De 2 a 5 anos   | Gestão de múltiplas unidades funcionais ou uma divisão | Gestão tática: traduzir estratégia e política em planos operacionais, coordenar diversas unidades funcionais, alocar recursos entre funções, atuar como elo de comunicação em toda a organização e ajudar os funcionários a lidar com a mudança. | Interpessoal          |
| Supervisão     | Inferior a 2 anos            | Gestão de pequeno grupo dentro de uma única função     | Gestão operacional: atribuir tarefas, executar planos operacionais, supervisionar e direcionar a rotina de trabalho, antecipar e resolver problemas de produção e distribuir recursos para indivíduos e equipes.                                 | Técnica               |

*Nota.* Adaptado de “Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research” de Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., e Yarborough, P., 2011., *Psychologist-Manager Journal*, 14, p.84.

O primeiro aspecto analisado refere-se ao tempo que compreende o período entre a ação do gestor e suas consequências. Quanto maior o período, maior complexidade do trabalho. Enquanto gestores de primeiro nível (supervisores), geralmente conseguem identificar as consequências de suas ações, dentro de dias ou semanas, gestores seniores (executivos), podem descobri-los após anos ou mesmo décadas. O segundo aspecto analisado, refere-se à distinção das responsabilidades, que abrange a complexidade de atuação do gestor, o tamanho da equipe, a função e o impacto no negócio. Já o terceiro aspecto, identificado como atividades funcionais, analisa as características das tarefas. Níveis mais elevados na hierarquia apresentam maior exigência, complexidade, diversidade de atividades e amplitude de decisões. Já o último e quarto aspecto, habilidades primárias, refere-se às habilidades conceituais<sup>4</sup>, interpessoais<sup>5</sup> e técnicas<sup>6</sup> (Kaiser et al., 2011).

<sup>4</sup> Abrangem proficiência em ideias, pensamento analítico e lógico, raciocínio dedutivo e indutivo, pensamento sistêmico e capacidade de lidar com informações complexas, formando conceitos integradores e antecipando consequências de ação.

<sup>5</sup> Englobam competências de comunicação, formação e manutenção de relacionamentos, e preocupação com os sentimentos e desejos dos outros.

<sup>6</sup> Referem-se aos conhecimentos técnicos e especializados.

Dentro desta perspectiva, para os autores a transição, seja para o nível de supervisão, de média gerência ou para o nível executivo, implica em pelo menos três desafios, os quais líderes são confrontados: (a) abandonar perspectivas, valores e habilidades incompatíveis com novo papel, (b) refinar aqueles que continuam a ser úteis, e (c) desenvolver novas perspectivas e valores. Os autores reforçam, portanto, que lidar em meio a estas transições requer mudanças adaptativas em atividades preferidas, modelos mentais e padrões de comportamento.

Quanto às competências, Kaiser e Craig (2011), investigaram se as capacidades requeridas para predizer efetividade gerencial nos três níveis de liderança seriam as mesmas (perspectiva de continuidade) ou se precisariam ser modificadas de acordo com o nível organizacional. Para tanto, analisaram sete fatores, funcionais ou disfuncionais, do comportamento de liderança: (a) agilidade de aprendizagem: refere-se à disposição e capacidade de aprender novas competências para atuar em condições inéditas, difíceis ou diferentes, (b) equilíbrio entre vida profissional e pessoal: considera a capacidade de evitar que as demandas do trabalho interfiram no tempo pessoal, (c) liderança diretiva: abrange iniciativa, atribuição de tarefas, tomada de decisões, senso de urgência e julgamento independente, (d) empoderamento (*empowerment*): refere-se à capacidade de delegação, encorajamento da equipe para tomar iniciativa, tomada de decisão participativa, orientação e desenvolvimento de pessoas, (e) suporte: contempla consideração, sensibilidade, apoio emocional, empatia, preocupação com as pessoas, colocando-as à vontade e demonstrando interesse em suas necessidades, sonhos e expectativas, (f) abrasividade: refere-se à hostilidade, cinismo e reação exagerada ao estresse e (g) falha de acompanhamento: abrange ausência de cumprimento de obrigações, compromissos inacabados, ausência de acompanhamento de resultados e apresentação de falta de resultados aceitáveis.

Quanto aos achados, os autores indicaram predominância da perspectiva de descontinuidade e apenas a agilidade de aprendizagem foi identificada como preditor de eficácia nos três níveis de gestão. Adicionalmente, um segundo fator, inicialmente não investigado, foi identificado como preditor de eficácia gerencial: a adaptabilidade. Kaiser e Craig (2011) identificaram que a capacidade de adaptação de uma pessoa às contingências de mudança, inerentes em cada nível hierárquico, requeriam capacidades de auto regulação, flexibilidade e um amplo repertório de comportamentos. Diante disto, além do fator agilidade de aprendizado, a adaptabilidade foi identificada como uma

metacompetência que habilita o desenvolvimento de outras competências. No paradigma do *Life Design*, que também será utilizado para análise dos resultados desta pesquisa, Ribeiro e Duarte (2019) relacionam as competências de adaptabilidade e o senso de identidade como metacompetências fundamentais para a pessoa lidar com o contexto, incerto e mutante. Desta forma, observa-se que áreas distintas de pesquisa indicam a adaptabilidade como competência chave no século XXI.

De Meuse, Dai, e Wu (2011), consideram que há uma coexistência e integração entre as perspectivas de continuidade e descontinuidade de habilidades na transição para os três níveis de liderança. Comportamentos que foram reforçados pelo sucesso no nível anterior, podem tanto ser fundamentais na transição para o próximo nível, quanto podem se tornar armadilhas. Tanto a competência de aprendizagem quanto a eficácia de adaptação aos requisitos e situações variáveis de trabalho são fundamentais para evitar falhas de desempenho e descarrilamento de carreira (De Meuse et al., 2011; Freedman, 2011).

Concluída a caracterização das três transições ou níveis de liderança, busca-se com o próximo item compreender como ocorre a primeira transição de um profissional para a função de gestão e liderança. Após revisão sistemática de literatura realizada pela pesquisadora sobre a produção científica internacional e nacional referente à primeira transição de liderança, considerando o período de 2007 a 2019, foram encontrados quinze artigos, sendo um deles brasileiro e conduzido pela área de Administração. A análise das características dos artigos permite concluir que a produção científica neste tema é incipiente, tanto internacional quanto nacionalmente, gerando oportunidade para novas pesquisas.

### ***1.1.2 Tornando-se líder: A transição de papéis***

A transição da carreira de um profissional para a carreira de liderança é a mais complexa da vida de um gestor (Amaral & Oliveira, 2017; Hill, 2019; Plakhotnik et al., 2011). Os desafios que novos líderes enfrentam, em sua primeira experiência de gestão, representam a regra e não a exceção. A maioria falha ou apresenta dificuldades no início de sua atuação, muitas vezes em função de equívocos, dilemas ou expectativas errôneas. Dentre eles, é comum considerarem que já possuem as competências requeridas para a nova função, que os requisitos e demandas da posição são mais simples e compatíveis com sua capacidade atual, que a identidade gerencial é consolidada por meio da própria

promoção e que o significado de ser gestor está associado, em maior grau, com status e privilégio, ao invés de aumento de responsabilidade (Hill, 2019; Plakhotnik et al., 2011).

Hill (2019, 2007) acrescenta outros aspectos, tais como: (a) crença de que possuem autoridade e liberdade significativas de ação, embora dependam de parcerias e precisem lidar com demandas conflitantes e exigentes, (b) que o poder gerencial deriva da posição formal na empresa, embora seja oriundo da capacidade de estabelecer credibilidade em todas as suas interfaces de atuação, (c) que os gerentes devem controlar suas equipes, ao invés de criar um compromisso comum entre os membros, e (d) que a liderança deve ser construída com base em relacionamentos individuais, ao invés de relacionamentos com a equipe, o que geralmente afeta negativamente tanto o clima do grupo quanto o desempenho.

Tanto novos gestores quanto seus superiores, acreditam que a performance do gestor recém-promovido será a mesma que ele apresentava no estágio anterior à promoção (Hill, 2019, 2007; Plakhotnik et al., 2011). Embora o período de consolidação na posição varie de seis a vinte e quatro meses, a avaliação realizada do novo gestor, nos primeiros três meses de atuação, acaba influenciando o sucesso ou fracasso futuro. As organizações, muitas vezes, concentram-se nas dificuldades e erros, ao invés de fornecer suporte ao novo gestor (Plakhotnik et al., 2011).

Na primeira experiência de liderança, novos gestores precisam lidar com uma diversidade de desafios, que podem ser organizados, de acordo com Amaral e Oliveira (2017), em dois blocos: gerenciar a si mesmo e gerenciar os outros. O primeiro deles, gerenciar a si mesmo, significa aprender a lidar com a ansiedade, insegurança e pressão nos primeiros momentos da transição, bem como diversidade, volume e nível de responsabilidade de trabalho. O segundo desafio, gerenciar os outros, significa delegar responsabilidades, incluindo o remanejamento de atividades anteriores; gerenciar expectativas de ascensão de carreira da equipe, abrangendo os próprios membros que desejavam ter ocupado a posição de gestão; lidar com amizades e nível de intimidade com sua equipe; prover desenvolvimento, dar *feedback* e cobrar resultados da equipe; obter reconhecimento interno e externo de seu papel e atuação e; criar parcerias (Amaral & Oliveira, 2017; Plakhotnik et al., 2011; Thompson & Henwood, 2016).

As demandas situacionais e psicológicas, inerentes nesta transição, podem ser desgastantes e impactantes na adaptação do líder em seu novo papel. Novos gestores, ao

descobrirem que seu novo papel é mais exigente do que previam, ficam surpresos ao compreender que as competências necessárias para o sucesso atual são completamente diferentes das anteriores (Hill, 2007, 2019). Geralmente apresentam dificuldades em fazer transições ascendentes, porque tais movimentos exigem a modificação de comportamentos previamente reforçados e o aprendizado de novas habilidades, valores e perspectivas (Kaiser et al., 2011). Como gerentes, são responsáveis pela definição e implementação de uma série de responsabilidades para um grupo inteiro, algo para o qual suas vivências não os prepararam. E quando falham, arriscam suas carreiras e infligem custos pessoais elevados, tanto a si próprios, quanto às organizações (Hill, 2019, 2007).

Hill (2019) reforça que a transformação de um profissional para liderança e gestão de equipes abrange dois temas chaves: mudança de identidade e aprendizagem via experiência. O primeiro tema, mudança de identidade, requer um profundo ajuste psicológico e substituição de hábitos e atitudes enraizados. A mudança de identidade tem sido um achado importante nas pesquisas de transição de carreira de profissionais para liderança. Spehar, Frich, e Kjekshus, (2015), ao analisarem a transição de clínicos (médicos e enfermeiros) para posições de gestão, observaram que a transição para uma nova identidade estava relacionada, tanto com o significado do papel, quanto com nível de satisfação com o trabalho. Adicionalmente, Thompson e Henwood (2016), abordam que o conflito de papéis impacta no desenvolvimento de uma nova identidade na função.

Quanto ao segundo tema, aprender com a experiência, Hill (2019) considera que novos gerentes assimilam, tanto o novo papel, quanto identidade por meio de ação, ou seja, através do enfrentamento de problemas reais e suas consequências. Em seus estudos, identificou quatro tarefas que foram fundamentais para esta aprendizagem: compreender o significado real do que é ser gerente, desenvolver julgamento interpessoal, adquirir autoconhecimento e lidar com o estresse e a emoção. McCall (2010) reforça esta visão na qual a liderança é aprendida via experiência. Desta forma é fundamental identificar quais experiências são necessárias para a aprendizagem do novo líder.

Essa necessidade de aprendizagem de novas competências e de adaptação ao novo papel e ao contexto é reforçada por Plakhotnik et al (2011). Os autores argumentam que, por meio da aprendizagem, desenvolvem-se novos comportamentos e altera-se a perspectiva do novo gestor, contribuindo com a assimilação de uma nova identidade. Esta aprendizagem passa pelo processo de autorreflexão e ressignificação do novo papel,

observados via adaptação à cultura organizacional. A comparação entre o autoconceito e as expectativas do novo papel, favorece a assimilação de normas, valores e ideais de liderança que, na maioria dos casos, ocorre dentro de valores corporativos (Isopahkala-Bouret, 2008).

Embora a aprendizagem seja um processo essencial, com frequência, há o temor de punição por erros e fracassos, dois elementos fundamentais para qualquer aprendizado. Diante disso, novos líderes tendem a evitar atividades fora de sua área de conforto profissional e solicitar auxílio, mesmo quando se sentindo desesperados (Hill, 2019). Thompson e Henwood (2016) reforçam esta visão, na qual a falha não é vista como uma opção para o novo líder, o que desencadeia o desenvolvimento de resiliência.

Normalmente, o suporte oferecido pelas organizações ao novo gestor é insuficiente ou mesmo ausente, causando um sentimento de abandono. Eles sentem que foram deixados à própria sorte e acabam aprendendo por tentativa e erro (Thompson & Henwood, 2016) ou pela influência de suas referências anteriores (Hill, 2019). Em função da ausência de suporte, observa-se formas diversificadas de enfrentamento, tais como perseverança, otimismo, iniciativa, busca de apoio com pares, e *networking*<sup>7</sup> (Thompson & Henwood, 2016).

Desta forma, adotar uma mentalidade de liderança não é uma questão trivial. Envolve o desenvolvimento de uma maneira diferente de pensar sobre os papéis profissionais e sobre o significado de ser eficaz e bem-sucedido (Benjamin & O'Reilly, 2011). A maioria dos líderes passa pela transição e aprende a lidar com seu novo papel, mas seriam mais eficazes se a transição fosse menos traumática (Hill, 2019; Kaiser et al., 2011).

## **1.2 Carreira: De Frank Parsons à teoria do *Life Design***

A globalização econômica e cultural, decorrente do avanço da tecnologia no século XXI, modificou o processo de orientação das pessoas nas sociedades ocidentais, fornecendo menor estabilidade, tanto em termos institucionais quanto ideológicos. Isto implica em referências cada vez menos claras para as pessoas e maior necessidade de definição de alternativas individuais para construção de sentido da vida, sobrecarregando

---

<sup>7</sup> Construção de redes de relacionamento.

o trabalhador (Guichard, 2016). Diante disto, o mundo do trabalho tem sido impactado por um processo contínuo de flexibilização, heterogeneidade e complexidade, modificando a estrutura e dinâmica do trabalho na contemporaneidade (Ambiel, 2014; Fiorini, Bardagi, & Silva, 2016).

Com a complexidade, incerteza e insegurança do mercado de trabalho, barreiras cada vez maiores se apresentam aos profissionais. Neste cenário a carreira já não pertence mais à organização e sim ao próprio trabalhador, que deve formular e reformular atitudes e comportamentos de enfrentamento em cenários previsíveis e imprevisíveis. Para lidar com estas demandas, trabalhadores e organizações devem considerar, ao lidar com gestão de carreiras, práticas que contemplem um contexto mais amplo no qual as dimensões de adaptabilidade, flexibilidade e autogestão estejam presentes (Lassance, 2019). Estas mudanças têm desafiado profissionais e pesquisadores a repensar pressupostos, práticas e conceituações sobre diversos aspectos, desde processos organizacionais, até identidade profissional, profissões e carreiras, de forma a compreender, atualizar ou reconstruir suas práticas e compreensões (Ribeiro, 2014).

A concepção de carreira, originalmente, vem do latim *carraria*, que significa caminho ou percurso (Ribeiro, 2014; Super, 1980). Estudos iniciais deste tema são oriundos das Ciências da Gestão<sup>8</sup>, que visaram atender necessidades de organização do mundo do trabalho, especialmente na primeira metade do século XX. Dentro de um contexto de previsibilidade, estabilidade e modelo taylorista-fordista de produção, as organizações buscaram sistematizar a trajetória de trabalho de seus profissionais, com o objetivo de organizar e gerir a evolução profissional de seus trabalhadores (Ribeiro, 2014). Carreira, portanto, estava vinculada aos planos de cargos organizacionais, normalmente estáveis e perenes. Era compreendida como uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa durante o curso de uma vida.

Por quase todo século XX, a carreira foi caracterizada pelo vínculo do profissional à empresa. Apenas uma parte dos trabalhadores era reconhecida socialmente pela carreira, exceto profissionais cuja identidade profissional fosse considerada de prestígio, como por exemplo, médicos e políticos (Ribeiro, 2014). A diversidade do contexto social e econômico do início do século XXI, alterou as relações de trabalho. Se, há um século as

---

<sup>8</sup> As Ciências da Gestão focam a análise e intervenção na (da) gestão dos processos organizativos do trabalho. Englobam as áreas de Administração de Empresas, Psicologia Organizacional (Tradicional) e a Orientação e Gestão de Carreira (Ribeiro, 2014)



relações ainda eram influenciadas pelos efeitos da revolução industrial, a partir do século XXI passaram a ser impactadas pela revolução tecnológica e pela sociedade da informação.

Dentro deste contexto, surgiram novas modalidades de trabalho e profissões. Com o advento da sociedade da informação e economia global, a estrutura corporativa, que sustentou a progressão e linearidade de carreira se dissipou. A tendência de construir uma carreira em uma única organização torna-se cada vez mais escassa (Ribeiro, 2014). A antiga relação de estabilidade, baseada na troca de trabalho por salário, foi substituída por relacionamentos instáveis. Neste contexto de instabilidade e incerteza, é requerido o desenvolvimento de flexibilidade e empregabilidade por meio da aprendizagem contínua. A capacidade de se adaptar às transições ocupacionais e se preparar para possibilidades torna-se uma realidade frente ao planos de carreira, previamente definidos pelas organizações em cenários de estabilidade (Duarte, 2009; Duarte et al., 2009; Savickas, 2013).

O estudo do tema carreira despertou interesse de diversas áreas da ciência, especialmente das Ciências da Gestão e das Ciências do Trabalho<sup>9</sup>, que desenvolveram seus estudos, de forma independente e dicotômica. Enquanto as Ciências da Gestão estudaram a concepção de carreira objetiva, organizacional ou externa, com enfoque na dimensão administrativa de gestão de pessoas e planos de carreira, as Ciências do Trabalho buscaram compreender o conceito de carreira subjetiva, com enfoque na orientação profissional, escolha, desenvolvimento vocacional e de carreira, e adaptação da pessoa ao contexto (Ribeiro, 2014).

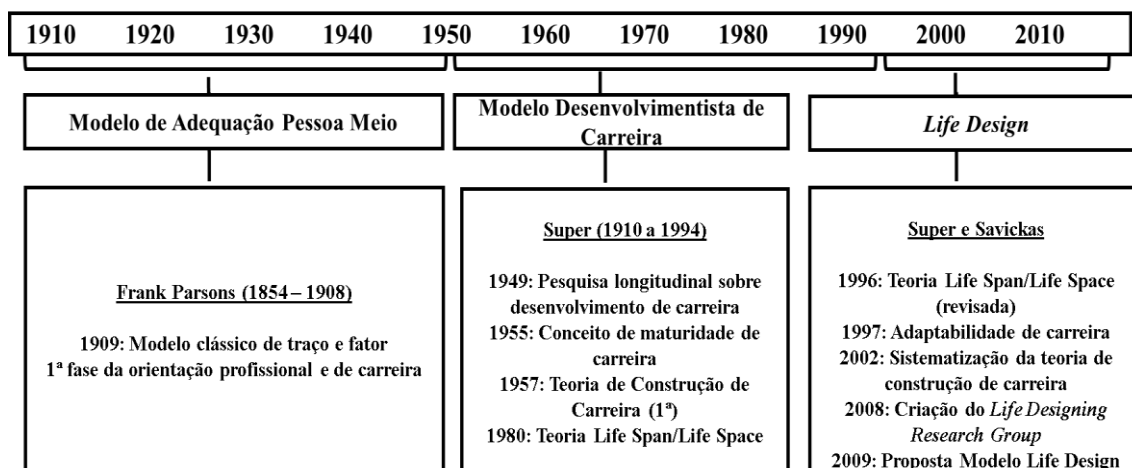
A partir dos anos 1970, as concepções de carreira precisaram ser revistas e ampliadas, pois as trajetórias de trabalho se tornaram mais heterogêneas, plurais e menos normativas. As Ciências da Gestão passaram a focar seu objeto de estudos no desenvolvimento de carreiras sem fronteiras organizacionais, e as Ciências do Trabalho passaram a focar como as pessoas constroem suas carreiras (Ribeiro, 2014). Adicionalmente, com a diversificação do mercado de trabalho, a compreensão da carreira

---

<sup>9</sup> As Ciências do Trabalho focam a análise e intervenção do (e no) trabalho e das (e nas) relações indivíduo-processos de trabalho, continuamente construídos. Abrange Psicologia Social de Trabalho e das Organizações, Sociologia do Trabalho e a Orientação Profissional (Ribeiro, 2014)

passou a considerar aspectos subjetivos, de mobilidade e transição, já que a instabilidade passou a ser a nova regra do mercado e profissões (Savickas, 1997; Super, 1980).

Segundo Duarte (2019), o histórico do campo de aconselhamento de carreira (ou orientação vocacional), cujo objeto de estudos é a carreira subjetiva, se caracteriza prioritariamente por três paradigmas, conforme Figura 2.



**Figura 2:** Cronologia dos principais momento do aconselhamento de carreira.

Fonte: Adaptado de “Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias” de R.A.M. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15–24 e “Histórico no campo de aconselhamento de carreira e do *Life Design*” de M. A. Ribeiro e M. E. Duarte, 2019. *Life Design um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira*, 15-48.

O Modelo de Adequação Pessoa Meio teve como precursor Frank Parsons (1854-1908), engenheiro e advogado americano, que lutava pelos direitos humanos, face às necessidades sociais advindas da Revolução Industrial. Dentro de um modelo de traços, ele buscava a adequação entre tipos de personalidade das pessoas e as características das ocupações, visando “a pessoa certo, no local certo” e uma eficiência social. A congruência entre habilidades e interesses, com os requisitos e recompensas da posição, eram indicadores de sucesso e satisfação no trabalho (Duarte, 2009; Savickas, 2002). Vale ressaltar que este primeiro paradigma não foi descontinuado do quadro referencial teórico. Na prática da intervenção, visa promover o autoconhecimento, viabilizar informação profissional e ajuste entre características individuais e as exigências para o desempenho da profissão (Duarte, 2019)

O segundo paradigma, Modelo Desenvolvimentista de Carreira, teve como precursor Donald Super, que iniciou, em 1949, pesquisas longitudinais sobre o desenvolvimento de carreira (*Career Pattern Study*), no qual buscava compreender como a vida de trabalho dos indivíduos se desenvolve ao longo do ciclo vital. Esta abordagem

utilizava a representação gráfica de um Arco-íris de Carreira, para demonstrar a interação entre os desafios adaptativos no tempo (*life-span*) e no espaço (*life-space*). Enquanto o primeiro momento adotava uma visão pontual da perspectiva da carreira, a segunda adotava uma perspectiva longitudinal (Ambiel, 2014; Duarte, 2009; Savickas, 2002). O processo de intervenção passa a ser mais amplo, auxiliando o indivíduo a compreender como gerir a própria vida, integrando a carreira em seu ciclo vital (Duarte, 2019).

O terceiro paradigma, *Life Design*, compreende a noção de carreira ou de percurso profissional, dentro de movimentos que atribuem significados às memórias passadas, às experiências atuais e às aspirações de futuro, consolidando-as em temas de vida. Os significados contidos nestes temas, identificados pelas narrativas da pessoa, fornecem os pré-requisitos que permitem sua adaptação às mudanças sociais nas vidas de trabalho. Segundo Duarte (2009), este modelo abrange a Teoria de Construção de Carreira de Savickas (2002) e a Teoria de Construção de Si de Guichard (2005), que serão detalhadas nos próximos tópicos. O paradigma ajuda as pessoas a desenharem suas vidas, numa sociedade que não viabiliza trajetórias de vida de trabalho estáveis. Segundo Ribeiro e Duarte (2019) a coconstrução é base de relação entre pessoa com o contexto em um processo contínuo de construção, desconstrução e reconstrução, no qual a pessoa conta sua história, reescreve e projeta sua história de vida. Desta forma, as questões de carreira são narrativas, sempre transitórias, que aguardam um próximo episódio.

Dentre a diversidade de teorias desenvolvidas sobre carreira, no decorrer dos séculos XX e XXI, a contribuição de Donald E. Super, foi a mais importante no que se refere à profundidade e extensão teórica, e tem influenciado pesquisadores ao redor do mundo, desde a década de 1950. Após falecimento de Super, em 1994, outros pesquisadores continuaram a desenvolver estes estudos, buscando integração e ampliação da teoria, contemplando as mudanças nas relações de trabalho e a concepção de carreira, na transição para o século XXI. Um dos protagonistas desta expansão da teoria e compreensão de carreira é Mark L. Savickas, que apresentou maior avanço do conceito de adaptabilidade de carreira. (Ambiel, 2014; Savickas & Porfeli, 2012; Super, Savickas, & Super, 1996). A evolução e integração destas teorias serão detalhadas nos tópicos seguintes.

### 1.2.1 Teoria *Life Span/Life Space*

A Teoria *Life Span/Life Space* foi desenvolvida por Super (1980), como uma tentativa de descrever como ocorre o desenvolvimento da carreira. A partir da análise das práticas da psicologia vocacional e do trabalho, concentrou seus esforços na construção teórica do comportamento vocacional e seu desenvolvimento no curso da vida, integrando a visão desenvolvimentista com a teoria dos traços na escolha inicial de uma ocupação (Super et al., 1996).

A teoria passou por diversos refinamentos ao longo de sessenta anos de trabalho, incluindo os segmentos diferencialista, desenvolvimentista, fenomenológico e contextual para compreender o desenvolvimento do comportamento vocacional (Oliveira, Melo-Silva, & Dela Coleta, 2012). Ela integra a visão dos estágios de vida com a teoria dos papéis sociais, para compreender a carreira em seus múltiplos papéis, determinantes e suas várias interações. A abordagem utiliza uma representação gráfica, denominada *Arco-Íris de Carreira*, para demonstrar a interação entre as dimensões primárias do *life-span* (tempo) e *life-space* (espaço), trazendo um retrato compreensivo do desenvolvimento vocacional (Super, 1980; Super et al., 1996). O modelo acrescentou uma perspectiva contextual de compreensão, destacando como temas centrais os papéis sociais, os espaços de vida e os estágios do desenvolvimento, que incluem os conceitos de maturidade e/ou adaptabilidade de carreira (Oliveira et al., 2012).

A dimensão *life-space*, ou latitudinal do Arco-íris, representa os papéis e cenários, abordando a situação social na qual vive o indivíduo. O papel do trabalho é apenas um, dentre muitos, que o indivíduo desempenha. Já a dimensão de *life-span*, ou longitudinal, aborda uma perspectiva evolutiva no tempo, demarcando os estágios da vida de infância, adolescência, idade adulta, meia idade e velhice. A dimensão tempo focaliza como as pessoas mudam e fazem transições quando se preparam para desempenhar papéis sociais. As pessoas vivem na intersecção destas dimensões, tendo o *self* como integrador desta experiência e como terceiro segmento relevante da teoria (Super, 1980; Super et al., 1996).

Segundo Oliveira et al.(2012) o modelo identifica que a maioria das pessoas, durante seu ciclo vital, enfrenta desafios relativos a nove papéis, como: (a) criança, incluindo filho ou filha, (b) estudante, (c) homem ou mulher em atividades de lazer, (d) cidadão, (e) trabalhador, abrangendo também a condição de desempregado, (f) dono/dona

de casa, (g) cônjuge, (h) pai ou mãe e (i) aposentado. As pessoas desempenham vários papéis à medida que amadurecem. Algumas funções iniciam-se cedo na vida, como a função criança e outras iniciam-se tardiamente, como a função aposentado. Outros papéis também podem ser identificados, por exemplo como o papel de irmão. Da mesma forma, nem todas as pessoas desempenham todos os papéis, como por exemplo, alguns nunca se casam ou até mesmo falecem antes da aposentadoria (Super, 1980).

Normalmente dois ou três papéis nucleares têm lugar central e outros papéis são periféricos ou ausentes. A interação entre estes papéis pode ser longa ou curta, compensatória ou neutra, positiva ou conflitiva, dependendo da energia requerida e do impacto no tempo dispendidos em outro papel. Desta forma, a multiplicidade de papéis pode enriquecer a vida de uma pessoa ou sobrecarregá-la. Quando há uma modificação na estrutura de vida ou reorganização do padrão de papéis vivenciados, os indivíduos adotam novos papéis, abandonam os antigos e modificam os contínuos à medida que redefinem suas vidas (Super et al., 1996).

A compreensão da carreira passa, portanto, pelo conhecimento dos diversos papéis sociais do indivíduo, bem como pela forma com que ele lida com cada um deles. Desta forma, o desenvolvimento de carreira ocorre à medida que os indivíduos dominam os desafios inerentes ao amadurecimento psicossocial e à adaptação cultural (Super et al., 1996).

Super (1980) considera que os papéis são desempenhados, basicamente, em quatro cenários: casa, comunidade, escola (incluindo universidade) e local de trabalho. Para cada cenário, há expectativas pessoais e sociais frente à performance do indivíduo em cada papel. Um determinado papel é entendido, definido e avaliado, tanto em termos de expectativas de desempenho da sociedade, quanto em relação às próprias expectativas da pessoa. Espera-se, por exemplo, que um pai assuma certas responsabilidades com uma criança, independentemente de ter optado pela paternidade.

Os papéis podem mudar no decorrer da vida. Uma pessoa pode desempenhá-los parcialmente, integralmente, sequencialmente ou simultaneamente. Torna-se fundamental compreender a importância dos mesmos e o significado atribuído pelas pessoas, bem como o impacto que as mudanças ocupacionais trazem para o autoconceito (Oliveira et al., 2012).

De acordo com o estágio de vida em que uma pessoa se encontra, os papéis aumentam ou diminuem em importância, conforme as tarefas de desenvolvimento próprias da faixa etária. O envolvimento emocional em um papel também varia de acordo com o estágio da vida. Da mesma forma, o aspecto temporal relativo a cada papel, dentro do ciclo vital, depende da escolha da pessoa, ou seja, assumir um novo papel, abandonar um antigo ou fazer mudanças em um papel existente. Estas decisões são denominadas por Super (1980) como *pontos de decisão* e podem indicar reciclagens. Eles ocorrem antes e no momento de assumir um novo papel, de desistir de um papel antigo e de fazer mudanças significativas na natureza de um papel existente (Super et al., 1996).

A progressão de estágios de desenvolvimento e papéis desempenhados, no gráfico de arco-íris, foram representados num maxi-ciclo, composto por cinco estágios. O primeiro, denominado Crescimento, representa a fase da infância (dos quatro aos treze anos de idade) e abrange quatro tarefas evolutivas essenciais, tais como preocupar-se com o futuro, aumentar o controle sobre a própria vida, obter êxito na escola e no trabalho e adquirir hábitos e atitudes competentes de trabalho (Super, 1980; Super et al., 1996).

O segundo estágio, denominado Exploração, representa a fase que ele considera adolescência (dos quatorze aos 24 anos), e abrange realização de tarefas evolutivas de cristalização de uma identidade vocacional publicamente reconhecida, definição da escolha profissional e implementação desta escolha. O terceiro estágio, Estabelecimento, caracteriza a adultez jovem (dos vinte e cinco aos quarenta e quatro anos), que abrange as tarefas evolutivas de tornar seguro seu lugar na organização, apresentando a performance adequada e adaptação à cultura organizacional, consolidação da posição e progressão no nível de responsabilidade (Super, 1980; Super et al., 1996).

O quarto estágio, denominado Manutenção, representa a meia idade (dos quarenta e cinco aos sessenta e cinco) e abrange as tarefas de desenvolvimento vocacional de continuação (*holding on*), conservação (*keeping up*) e inovação (Super, 1980; Super et al., 1996). Estas tarefas significam que, a decisão de continuidade na atividade laboral (*holding on*), exigirá atualização de conhecimentos e habilidades (*keeping up*) para se conservar competitivo num ambiente de constantes mudanças, bem como demandará capacidade de inovação de formas de trabalho para evitar estagnação (platô profissional). Já o quinto e último estágio, denominado Declínio ou Desengajamento, representa a fase da velhice (acima dos sessenta e cinco anos de idade), e abrange tarefas de desaceleração

do mundo do trabalho, planejamento da aposentadoria e da vida de aposentado (Super, 1980; Super et al., 1996).

O autor buscou demonstrar, por meio do gráfico de arco-íris, uma visão ampla do ciclo de desenvolvimento (maxiciclo), indicando pontos de decisão que podem representar miniciclos (*recycling*), cujo objetivo é realizar um novo ajuste entre as necessidades internas e externas (Ambiel, 2014). Vale ressaltar que a idade de transição de cada estágio de desenvolvimento é flexível e que cada transição e desestabilização na carreira envolve reciclagem em um ou mais estágios (Oliveira et al., 2012). Num mundo de trabalho cada vez mais instável e dinâmico as pessoas passaram a vivenciar mudanças com maior frequência, vivenciando o miniciclo diversas vezes ao longo de seu ciclo vital (Savickas, 2005).

Enquanto os maxiciclos são definidos de forma longitudinal, os miniciclos são transversais e se caracterizam pelas mesmas nomenclaturas dos estágios dos maxiciclos: (a) etapa de orientação: é compreendida como um estágio prévio de desenvolvimento das preferências profissionais, não como uma etapa do miniciclo de adultos, (b) etapa de exploração: engloba ajuste de valores, interesses e crenças com as demandas de trabalho, por meio de uma exploração ativa de si e do contexto de trabalho, que permita a expressão de interesses, valores e autoconceitos, (c) etapa de estabelecimento: visa tornar-se estável em uma ocupação ou trabalho por meio da assimilação da cultura, desempenho satisfatório, atitudes positiva de trabalho e estabelecimento de relacionamentos interpessoais positivos, (d) etapa de gerenciamento: refere-se à manutenção na posição, inovação na ocupação ou carreira, na qual o indivíduo concentra-se numa escolha entre permanência (adaptação ou estagnação), atualização (fazer melhor) ou inovação (fazer diferente), e (e) desengajamento: processo de saída de um emprego visando a transição para outro ou para uma situação de carreira diferente da atual (Ambiel, 2014; Lassance & Sarriera, 2012).

Num refinamento da teoria *Life-Span* e *Life-Space*, a compreensão do desenvolvimento de carreira passou a ser realizado por meio de estratégias adaptativas. O foco inicial deixava de ser a evolução, previsível, entre as etapas da vida, para contemplar as influências contextuais e sociais. A teoria passou por diversas atualizações (décadas de 1940 e 1990) para compreender as novas concepções de carreira na transição

para o século XX, tendo Mark L. Savickas como um expoente deste trabalho (Ambiel, 2014).

### ***1.2.2 Teoria de construção de carreira***

A Teoria de Construção de Carreira de Savickas (2002) foi uma ampliação de dez proposições originais da Teoria de Desenvolvimento Vocacional de Super, cuja formulação inicial foi apresentada em 1953. Aperfeiçoada em diversas fases no decorrer de 40 anos, apresenta 16 proposições e parte de uma perspectiva construtivista e contextualista, compreendendo que a carreira não é desenvolvida, mas sim construída (Savickas, 2002). Ela explica os processos interpretativos e interpessoais pelos quais os indivíduos impõem significado e direção ao comportamento vocacional, trazendo uma visão contemporânea de carreira (Savickas, 2005).

A teoria compreende o desenvolvimento humano como um processo de adaptação e integração pessoa-ambiente. Adota uma perspectiva contextual e cultural sobre adaptação social, que contempla todos os papéis sociais, centrais e periféricos, bem como as expectativas de desempenho em cada um deles. Compreende as carreiras a partir de uma perspectiva na qual o desenvolvimento é impulsionado pela adaptação a um ambiente e não pela maturação de estruturas internas (Savickas, 2013; Savickas & Porfeli, 2012). Concentra-se em processos interpretativos, interação social e negociação de significado. Em suma, considera que os indivíduos constroem suas carreiras conferindo significado ao seu comportamento vocacional e às suas experiências ocupacionais (Savickas, 2005).

Diferente da carreira objetiva, definida como a sequência de posições ocupadas por um indivíduo desde a vida escolar até a aposentadoria, a carreira subjetiva, foco da Teoria de Construção de Carreira, considera os significados no decorrer da história laboral do indivíduo. A carreira não é a soma das experiências de trabalho, mas sim um todo coeso que produz um significado, uma história, que impõe um sentido pessoal para as memórias passadas, experiências atuais e aspirações futuras, alinhando-as num tema de vida que modela a vida profissional da pessoa (Savickas, 2005).

É a carreira subjetiva que orienta, regula e sustenta a manifestação do comportamento vocacional, por meio de um processo ativo de busca de sentidos. Ao contar sua história de carreira, o indivíduo seleciona as experiências de trabalho que



representam uma narrativa verdadeira de sua história, na qual manifesta o seu tipo de personalidade vocacional, a adaptabilidade de carreira e os temas de vida (Savickas, 2005).

A partir do momento que se compreende o indivíduo contextualizado, o trabalho não é visto como uma esfera isolada da vida. As escolhas da vida, dentre elas o trabalho, estão sujeitas às variáveis contextuais (contexto social, familiar, cultural, educacional e laboral) e variáveis pessoais (papéis, interesses, valores e características de personalidade). Nessa relação indivíduo-contexto é que a trajetória de vida e de trabalho é construída (Lassance & Sarriera, 2012).

A Teoria de Construção de Carreira propõe a articulação de pequenas histórias em uma narrativa que permite a compreensão da identidade do indivíduo e a identificação de um significado mais amplo, que ele reconhece como direcionador e como propósito de vida (tema de vida). Esta articulação permite compreensão de um padrão temático de significado, por meio da qual o indivíduo entende sua trama ocupacional. Segundo (Lassance, 2019) ele constitui uma perspectiva mutante que atribui significado pessoal às memórias passadas, experiências presentes e aspirações futuras. Ao unificar os sentidos atribuídos às vivências, por meio das narrativas, pode-se compreender o vínculo entre o profissional e a organização.

Segundo Ambiel (2014), a teoria foi organizada conceitualmente num modelo de três dimensões (diferencial, dinâmico e desenvolvimental), que engloba aspectos da personalidade vocacional (*vocational personality*), temas de vida (*life themes*) e adaptabilidade de carreira (*career adaptability*). A dimensão personalidade vocacional, baseada em Holland (1997), considera habilidades, necessidades, valores, interesses de carreira. Antes que sejam expressas em ocupações, são ensaiadas em atividades prévias como tarefas domésticas, jogos, hobbies, leitura e estudo. Os interesses são vistos como processos dinâmicos, não como características estáveis (Savickas, 2005).

A dimensão temas de vida postula que as pessoas, ao expressarem suas preferências vocacionais, buscam consolidar seu autoconceito, realizar seu potencial e preservar a autoestima. A ideia central considera a escolha ocupacional como implementação de um autoconceito, o trabalho como manifestação da individualidade, e o desenvolvimento vocacional como um processo contínuo da relação do indivíduo com o contexto. As histórias de carreira revelam os temas que os indivíduos utilizam para fazer

escolhas significativas e se ajustar às funções de trabalho, ou seja, revelam por que fazem suas escolhas e qual significado que os guia (Savickas, 2005).

Histórias de carreira expressam a singularidade de um indivíduo em seu contexto particular. Ao articular suas histórias é possível analisar um padrão de tema de vida como unidade de significado. Ao compreender histórias aparentemente aleatórias pode-se encontrar o sentido e o propósito que a pessoa atribui ao trabalho e qual a importância que ela atribui à sua ação na sociedade (autoconceito). Por outro lado, a sociedade também compreende a importância do indivíduo pelo que ele faz e pelo que contribui para os outros. Desta forma, a crença de sua importância para a sociedade contribui não só para fortalecimento do autoconceito, como também para o reconhecimento recebido pelos outros, consolidando a identidade do indivíduo (Savickas, 2005). Os indivíduos como atores, agentes e autores, utilizam o processo interpretativo e interpessoal para construir seu autoconceito (*self*), moldarem sua identidade e construir sua carreira.

A terceira dimensão, adaptabilidade de carreira, por ser considerada como o componente central da teoria (Ambiel, 2014; Savickas, 2005) será apresentada em destaque próximo tópico.

### ***1.2.3 Adaptabilidade de carreira***

A concepção inicial de adaptabilidade de carreira, denominada inicialmente por maturidade vocacional, foi proposta por Super e Knasel em 1981 para se referir à capacidade do adolescente ou jovem adulto para enfrentar tarefas típicas de sua fase de desenvolvimento. Esta visão linear predominou na teoria até meados do século XX (Audibert & Teixeira, 2015; Fiorini et al., 2016). No entanto, segundo Ambiel (2014), foi com Savickas (1997) que houve um avanço conceitual em termos de compreensão e delimitação teórica. A partir de uma conceituação geral de adaptabilidade, compreendida como qualidade de ser apto à mudança e de se ajustar à novas circunstâncias, o autor adotou este conceito, trazendo uma visão contínua de desenvolvimento de carreira.

A teoria já contemplava transições na trajetória profissional das pessoas, entretanto, considerava a primeira escolha profissional e o ingresso no mundo do trabalho como a mudança mais relevante (Audibert & Teixeira, 2015). Ao considerar o conceito de *adaptabilidade*, Savickas (1997) atribuiu aplicabilidade a qualquer fase do

desenvolvimento e favoreceu a integração de novas demandas do mundo do trabalho à teoria de Super (Ambiel, 2014).

A compreensão da adaptabilidade foi gradualmente sendo aprimorada. Num primeiro momento, Savickas (1997) a define como prontidão para lidar com tarefas previsíveis de preparação e participação em papéis profissionais e ajustes imprevisíveis, originados por mudanças no trabalho e nas condições de trabalho. Posteriormente, redefine este conceito como um construto psicossocial que indica a prontidão e os recursos utilizados pelo indivíduo para lidar com tarefas atuais e iminentes de desenvolvimento de carreira, com transições ocupacionais e traumas pessoais, a fim de resolver problemas desconhecidos, mal definidos e complexos (Ambiel, 2014; Savickas, 2013).

Savickas e Porfeli (2012) realizaram um novo aprimoramento do conceito trazendo distinções sutis com a utilização do prefixo em inglês *adapt*: *adaptation* (adaptação), *adapting* (processo de adaptação) e *adaptativity* (adaptatividade) e *adaptability* (adaptabilidade), que serão detalhadas em seguida. Para os autores, as pessoas diferem em sua capacidade, preparação e disposição para mudança e, como resultado, tornam-se mais ou menos integradas aos papéis da vida ao longo do tempo.

A primeira distinção realizada por Savickas e Porfeli (2012), *adaptation* (adaptação), é motivada e guiada pelo objetivo de harmonizar as necessidades internas com oportunidades externas. As pessoas constroem carreiras utilizando estratégias adaptativas para implementar seu autoconceito, sua personalidade no ambiente de trabalho. A adaptação, portanto, é o resultado do processo de adaptação, mensurado pela percepção de satisfação, sucesso e desenvolvimento (Ambiel, 2014).

A segunda distinção, denominada *adapting* (processo de adaptação), refere-se aos comportamentos adaptativos utilizados para lidar com as mudanças. Envolve o domínio de tarefas, enfrentamento das transições ocupacionais, ajuste aos traumas e contingências de trabalho. O ciclo de adaptação é composto por cinco conjuntos de comportamentos, que variam de acordo com sua função adaptativa: (a) orientação, (b) exploração, (c) estabelecimento, (d) gerenciamento, e (e) desengajamento. Este ciclo é repetido com frequência, de acordo com as mudanças e exigências do ambiente.

A terceira distinção, *adaptativity* (adaptatividade), refere-se à flexibilidade, ao traço de personalidade ou disposição para mudar. A adaptatividade é um traço mais estável que indica capacidade e agilidade para lidar com o desequilíbrio de carreira ou da transição, com respostas apropriadas. Situações de desequilíbrio usualmente causam sentimentos de aflição e, segundo Savickas e Porfeli (2012), quando uma pessoa não consegue assimilar as mudanças e perseverar nas tarefas rotineiras, no limite, precisa se acomodar a este desequilíbrio, alterando o contexto, o autoconceito ou ambos. Segundo os autores, a adaptatividade, por si só, é insuficiente para suportar comportamentos adaptativos, que requerem outros recursos de auto regulação.

A quarta e última distinção, *adaptability* (adaptabilidade), é definida por Savickas e Porfeli (2012), como um construto psicossocial que caracteriza os recursos de um indivíduo para lidar com tarefas atuais e futuras, transições e traumas em seus papéis ocupacionais que afetam em algum grau sua integração social. Os recursos de adaptabilidade são considerados capacidades de autorregulação, ou pontos fortes, para resolver problemas desconhecidos, complexos e mal definidos. Esses recursos, segundo os autores, não estão no indivíduo, mas sim na interseção da pessoa com o ambiente.

A adaptabilidade é, portanto, considerada como um recurso psicossocial ou uma competência transacional, sendo mais maleável que um traço de personalidade. Os recursos adaptativos abrangem, tanto conhecimento, adquirido via educação e experiência, quanto habilidades adaptativas, desenvolvidas por meio de interações entre os mundos interno e externo da pessoa, abrangendo papéis desempenhados e contingências do contexto.

Níveis mais altos de adaptação (resultado de adaptação) são esperados para aqueles que estejam dispostos a se adaptar (adaptatividade), sejam capazes de se adaptar (adaptabilidade) e de apresentar comportamentos que lidem as condições de mudança (processo de adaptação). Em suma, recursos de adaptabilidade de carreira são recursos auto regulatórios, que moldam estratégias e ações adaptativas com o objetivo de atingir metas de adaptação (Savickas, 2013; Savickas e Porfeli, 2012).

Segundo Savickas e Porfeli (2012), a adaptabilidade de carreira é uma competência multidimensional, composta por quatro domínios, que representam recursos e estratégias adaptativas para se gerenciar tarefas relevantes e transições ao longo do processo de construção de carreira, sendo reconhecidos pela literatura internacional como

os 4 Cs da adaptabilidade de carreira (Ambiel, 2014). São eles: preocupação (*concern*), controle (*control*), curiosidade (*curiosity*) e confiança (*confidence*).

A primeira dimensão, preocupação (*concern*), caracteriza-se pela preocupação em relação ao próprio futuro profissional, abrangendo atitudes de planejamento, antecipação e preparação para os próximos desafios. A segunda dimensão, controle (*career control*), refere-se à apropriação de construir a própria carreira, abrangendo autodisciplina, esforço, persistência e proatividade de fazer escolhas e determinar o futuro profissional. Quanto a terceira dimensão, curiosidade (*curiosity*), esta abrange a busca de novos aprendizados, descobertas e oportunidades de trabalho, incluindo tanto o autoconhecimento quanto o conhecimento do mundo profissional. Curiosidade relaciona-se com a habilidade de explorar a si mesmo e cenários futuros, e capacidade de se colocar em várias situações e papéis. Já a quarta dimensão, confiança (*career confidence*), refere-se à crença da pessoa em sua competência para atingir seus objetivos, mesmo diante de obstáculos (Audibert & Teixeira, 2015; Savickas, 2013; Savickas & Porfeli, 2012). Desta forma, uma pessoa é considerada adaptável frente à sua carreira quando demonstra preocupação a respeito de seu futuro profissional, controle sobre o futuro de sua carreira, curiosidade para explorar possibilidades futuras, e confiança em buscar suas aspirações vocacionais.

Devido a relevância do construto adaptabilidade, o tema tem sido estudado e discutido por diversos pesquisadores (Zacher, Rudolph, Todorovic, & Ammann, 2019), trazendo um caráter dinâmico e multifacetado de estudos e práticas com o conceito (Fiorini et al., 2016). Neste sentido, destaca-se também a criação do projeto *International Career Adaptability*, no qual um grupo de psicólogos de 18 países, a saber, África do Sul, Alemanha, Austrália, Bélgica, Brasil, China, Coreia, EUA, França, Holanda, Hong Kong, Inglaterra, Islândia, Itália, Japão, Portugal, Suíça e Taiwan, se reuniu para elaborar e validar, conjuntamente, um instrumento internacional e fidedigno de avaliação, denominado *Career Adapt-Abilities Scale (CAAS)*. Atualmente o CAAS está validado em 13 países, inclusive Brasil (Ambiel, 2014; Audibert & Teixeira, 2015; Savickas & Porfeli, 2012).

Concluída a contextualização de adaptabilidade, o segundo aspecto abordado por Savickas (2013), como fundamental para o enfrentamento de tarefas de desenvolvimento vocacional, transições ocupacionais e traumas de trabalho, é a construção da identidade, que confere significado ao comportamento vocacional e às atividades de trabalho. A

identidade, no próximo tópico, será entendida tal qual a visão da Teoria de Construção de Si de Guichard (2005), na qual Savickas et al., (2009) se baseou para construção do modelo *Life Design* em 2009, que será descrito no tópico 1.2.5.

Savickas (2013) destaca os papéis da identidade e da adaptabilidade no enfrentamento de tarefas de desenvolvimento vocacional, transições ocupacionais e traumas de trabalho. Enquanto a adaptabilidade incute na pessoa a vontade e a habilidade de direcionar a própria vida, a identidade denota significado ao comportamento vocacional e às atividades de trabalho.

#### ***1.2.4 Identidade e a Teoria de Construção de Si***

Guichard (2005), desenvolveu a Teoria de Construção de Si (*self*) a partir de estudos sobre os fatores e processos envolvidos na construção do *self* e de três visões de mundo: (a) as pessoas alcançam sucesso na vida a partir do momento em que alcançam seu potencial, ou seja, quando se sentem autônomas, livres e responsáveis pelo seu desenvolvimento individual, (b) as atividades ocupacionais são centrais na vida do indivíduo, sendo a carreira, o melhor caminho para auto realização, e (c) o tempo não é linear, mas sim uma eterna recorrência.

Em sua teoria, o autor integrou três perspectivas para compreender a construção de si. A primeira delas, perspectiva sociológica, compreende que o *self* é construído por meio da interação do indivíduo com o contexto social no qual está inserido. A segunda perspectiva, psicológica, contempla as estruturas cognitivas desta construção, compreendendo como as pessoas percebem, concebem e agem no mundo. A terceira proposição refere-se ao dinamismo individual e às formas de reflexão subjacentes.

A refletividade é o aspecto central no processo de construção de si, que vai sendo realizado através da relação “*I-me*”<sup>10</sup>, na qual o indivíduo antecipa os “eus” futuros. A partir do momento em que domina a linguagem, o indivíduo passa a externalizar sua identificação com seus ídolos, que podem, por exemplo, ser heróis, vizinhos, políticos e líderes religiosos. A segunda forma de refletividade envolve o “*I-you-s/he*”, que requer o domínio da linguagem, e baseia-se na articulação da trindade “eu”, “você” e “ela/ele”,

---

<sup>10</sup> Trata do que seria a relação entre “eu e referente a mim”, em uma tradução livre.

denominado pelo autor como reflexividade dialógica, por implicar um diálogo interno ou interpessoal feito de um fluxo contínuo entre as três posições (Guichard, 2005).

Desta forma, as pessoas constroem seu autoconceito por meio de uma reflexão constante sobre si e sobre o contexto, das experiências específicas a que se expõem, da receptividade ao *feedback* e da imaginação de “eus” possíveis. A carreira é construída quando as pessoas fazem escolhas que expressam seus autoconceitos. A identidade profissional, portanto, deve ser vista como um padrão mutante das histórias das pessoas (Duarte et al., 2009).

Diante de um futuro incerto e imprevisível, característico do século XXI, com referências e modelos ideológicos cada vez mais frágeis, cabe ao indivíduo definir, por si mesmo, o sentido de sua vida. Orientar-se neste contexto pressupõe a construção de si e a definição de um “ser ideal” de acordo com seu referencial, bem como os meios, recursos e atividades para alcançar estes objetivos. Requer transformação de eventos inesperados em oportunidades, pressupondo adaptabilidade. No entanto, uma pessoa só adota uma atitude estratégica se visualizar sentido para si, ou seja, após reflexão sobre si mesmo, suas expectativas e visão de mundo (Guichard, 2012).

Desta forma, segundo Duarte (2009), o paradigma da construção de carreira do século XXI, deixa de ser “colocar o homem certo no lugar certo” para compreender como os indivíduos constroem suas vidas e quais são os fatores e processos da construção de si. O trabalho é entendido como um componente que interage com outros papéis, ou seja, a carreira se faz a partir da compreensão de como a pessoa constrói sua vida, dentro de uma visão de modelo de construção da vida (*Life Design*).

### ***1.2.5 Life Design***

O modelo (ou paradigma) do *Life Design* (ou construção da vida), considerado uma resposta contemporânea às demandas sócio laborais do século XXI, considera o desenvolvimento do indivíduo em interação estreita com o contexto. Propõe que o desenvolvimento da carreira é realizado ao longo do ciclo vital, de forma holística, contextual e preventiva, estimulando a promoção de comportamentos proativos, bem como o desenvolvimento e a unificação de recursos pessoais e do contexto por meio da narrabilidade, atividade e intencionalidade (Lassance, 2019).

O *Life Design* surge em função da necessidade de compreensão e desenvolvimento de novos modelos e métodos de intervenção de carreira para atender as demandas da sociedade do conhecimento do século XXI (Duarte et al., 2009). Parte das últimas concepções elaboradas por Super (1980) e reconstrói a teoria com as propostas emergentes da teoria de construção de si (Guichard, 2005, 2009), e teoria de construção de carreira (Savickas, 2005), que descrevem o comportamento vocacional e seu desenvolvimento (Ribeiro & Duarte, 2019).

Após três anos (2006 a 2009) de trabalho colaborativo entre pesquisadores representantes da Bélgica, França, Itália, Portugal, Suíça, Holanda e EUA, o grupo fundou o o *Life Design International Research Group* (Grupo Internacional de Pesquisa sobre a Construção da Vida) e publicou o primeiro artigo de posicionamento do *Life Design* para a comunidade científica. Formulando propostas inovadoras, o grupo apresentou as bases conceituais, modelos e métodos de aconselhamento de carreira evitando dificuldades de importação de modelos de um país para o outro (Duarte et al., 2009; Ribeiro & Duarte, 2019).

O paradigma do *Life Design* abrange uma teoria, modelo de investigação e intervenção. É fundamentado na epistemologia do construcionismo social, que compreende que o conhecimento e a identidade de um indivíduo são produtos da interação social e que o significado é coconstruído via mediação do discurso. Considera todo o ciclo vital do indivíduo, dentro de uma visão holística, contextual e preventiva (Duarte et al., 2009). Isto significa auxiliar o indivíduo a reconhecer e adquirir competências para lidar com mudanças, tomar decisões em todas as suas dimensões de vida, não apenas decisões relativas à carreira e explorar seus diversos papéis, meios e contextos para construção de si (Ribeiro & Duarte, 2019).

Segundo Duarte (2019), por meio da relação dialógica entre conselheiro e indivíduo, busca-se a reflexividade para que ele seja capaz de construir sua vida, integrando trabalho e vida de trabalho, dentro de uma perspectiva de construção de sua própria história e preparação para transições entre projetos. A autora considera como projetos situações ou episódios de trabalho, que organizados e implementados, atuam como um filme, cabendo ao indivíduo a responsabilidade pela gestão da própria vida.

Isto posto, no paradigma do *Life Design* a pessoa deve refletir sobre sua vida para compreender como lidar e gerir expectativas e lhe atribuir significados, numa atitude de



protagonismo e de escolhas quanto aos percursos de vida. O processo de intervenção consiste em auxiliar a pessoa a construir sua carreira, por meio de pequenas narrativas, para em seguida desconstruí-la e reconstruí-la em pequenas histórias de vida, coconstruindo as próximas etapas e integrando-as numa nova história de vida (Duarte, 2019).

Desta forma, quatro princípios são fundamentais no paradigma: (a) considera todo o ciclo de vida da pessoa, auxiliando-a lidar com mudanças, (b) é holístico pois lida com as dimensões de vida e não apenas decisões de carreira, (c) é contextual por considerar o meio e contexto na exploração dos papéis de vida, e (d) é preventivo pois prepara as pessoas para lidar com futuras crises e transições, que integrados visam desenvolver competências de adaptabilidade, narrabilidade, atividade e intencionalidade (Ribeiro & Duarte, 2019).

### **1.3 Abordagem Experiencial: Referenciais teóricos e metodológicos**

Este projeto foi desenvolvido conforme objetivos e proposta metodológica do grupo de Pesquisa “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial” da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, do qual a pesquisadora faz parte. Criado em 2018, tem como propósito essencial investigar os aspectos psicológicos envolvidos na relação homem-trabalho, em suas múltiplas dimensões. Busca-se produzir conhecimento com o objetivo de promover saúde e qualidade de vida no trabalho, delineando estratégias de intervenção e proteção de transtornos mentais ocupacionais. O referencial metodológico adotado é qualitativo, fenomenológico, no qual a subjetividade é compreendida a partir da Abordagem Experiencial de Eugene Gendlin.

#### ***1.3.1 Eugene T Gendlin: Uma breve biografia***

Eugene T. Gendlin, filósofo e psicólogo, fundador da Filosofia do Implícito ou Abordagem Experiencial, nasceu em 25 de Dezembro de 1926 em Viena, Áustria. Filho único, judeu, migrou com sua família para Holanda (1938) e, posteriormente, para os Estados Unidos (1939), para fugir da ocupação nazista. Realizou sua pós graduação na Universidade de Chicago, onde ensinou Filosofia e Psicologia no período de 1968 a 1995. Ao longo de sua longa carreira, Gendlin inspirou-se nas obras filosóficas de Aristóteles, Dilthey, Husserl, Heidegger, Tiago, Wittgenstein, Sartre, Merleau-Ponty, McKeon e

Dewey. Suas idéias formaram a base das obras de toda a sua vida (Krycka, 2018; Krycka & Ikemi, 2016).

Por volta de 1950, na Universidade de Chicago, conhece Carl Rogers, considerado um dos principais expoentes da Psicologia Humanista, e torna-se seu colaborador. Durante onze anos Gendlin participa da equipe de Rogers e ao seu lado, bem como ao de Abraham Maslow, participa da consolidação da Psicologia Humanista. A parceria com Rogers foi fundamental para compreender como e porque alguns clientes apresentavam significativas mudanças a partir da psicoterapia e outros não. Gendlin demonstrou que a mudança positiva duradoura dependia da capacidade da pessoa acessar sua percepção implícita e corporal (Messias & Cury, 2006).

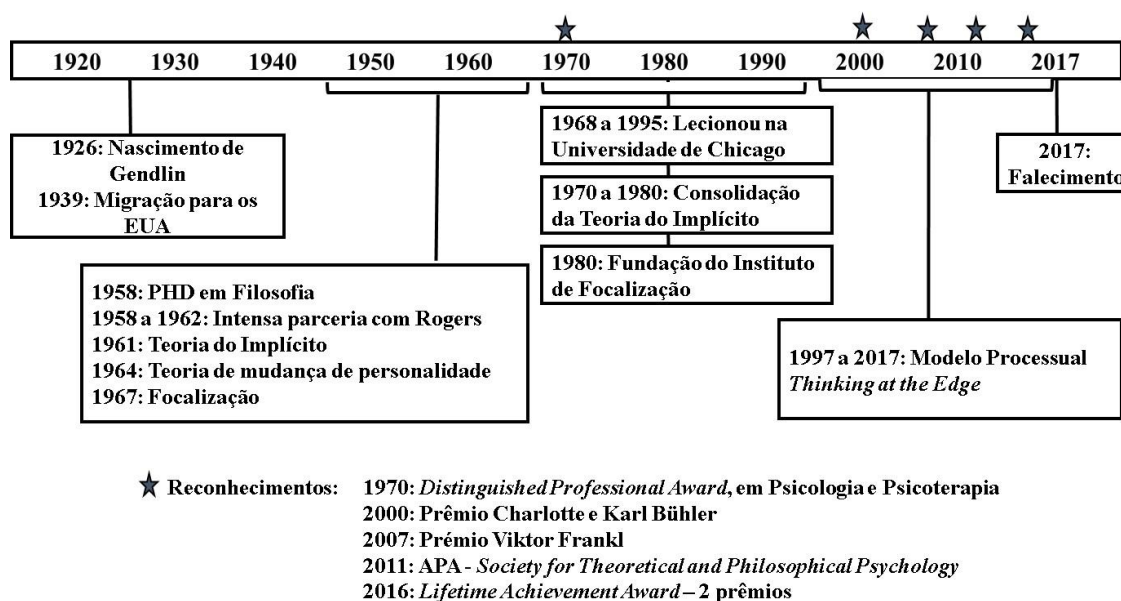
O período compreendido entre os anos de 1958 e 1962, é considerado, por Messias e Cury (2006), como o de maior intensidade e influência mútua entre Gendlin e Rogers, no qual há uma reciprocidade de esforços para ampliação do desenvolvimento teórico e de aplicações práticas dos conceitos. Enquanto Gendlin dedicava esforços ao desenvolvimento dos conceitos teóricos que compreendessem melhor a prática de Rogers, este buscava incorporar tais conceitos em sua teoria.

A partir dos anos de 1960, Gendlin e Rogers distanciam-se em função de novos interesses de pesquisa e campos de atuação. Gendlin segue seu percurso desenvolvendo a Abordagem Experiencial, que passa a ser denominada Filosofia do Implícito, tendo as décadas de 1970 e 1980 como marco de sua consolidação. Rogers, por sua vez, passa a se dedicar à aplicação da Abordagem Centrada na Pessoa em contextos diferentes da clínica, como por exemplo na área social, cultural, educação e tensões culturais.

Em 1980, Gendlin funda, nos Estados Unidos, o Instituto de Focalização, que posteriormente passa a ter filiais em diversos países tais como Alemanha, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, Chile, Costa Rica, Dinamarca, Grécia, Groelândia, Holanda, Inglaterra, Itália, Luxemburgo, México, Suíça e, recentemente, também no Brasil. Nestes são desenvolvidos projetos profissionais em diversas áreas tais como Psicoterapia, Trabalho Corporal, Medicina, Infância, Espiritualidade, Processo Criativo, Pesquisa, Ciência, Filosofia e Negócios (Messias, 2015).

Em maio de 2017, aos 90 anos, Gendlin morre em Nova York e deixa um legado de 238 obras, dentre artigos, monografias e livros. Sua trajetória profissional é

reconhecida pelo trabalho relevante e inovador que rendeu diversos prêmios, dentre eles o da American Psychological Association, que lhe concedeu em 1970, o *Distinguished Professional Award*, em Psicologia e Psicoterapia, pelo conceito e processo de focalização. Outros reconhecimentos podem também ser citados: “Prêmio Charlotte e Karl Bühler, dado conjuntamente a Gendlin e ao Instituto de Focalização pela Divisão 32 da APA (Sociedade de Psicologia Humanista) em 2000; o Prêmio Viktor Frankl em Viena, pelos avanços no campo da psicoterapia humanista orientada pelo significado, pela Fundação Viktor Frankl em 2007; Prêmios Distintos de Contribuições Teóricas e Filosóficas à Psicologia pelo Divisão 24 da APA (Society for Theoretical and Philosophical Psychology) em 2011; o Lifetime Achievement Award pelo Associação Mundial de Psicoterapia e Aconselhamento Centrado e Experiencial em 2016; e o Lifetime Achievement Award da Associação dos Estados Unidos para Psicoterapia Corporal em 2016 (Kricka, 2018). As principais contribuições de Gendlin estão sumarizadas na Figura 3<sup>11</sup>:



**Figura 3:** Evolução das principais contribuições de Gendlin

Nota: Baeado em “O plural em foco: um estudo sobre a experiencição grupal”, de J.C.C.Messias, 2015, Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas

<sup>11</sup> Cronologia não é estática, representa o período de maior ênfase de cada teoria

### ***1.3.2 A Filosofia Experiencial ou Teoria do Implícito***

Ao desenvolver a Teoria do Implícito (1961), Gendlin partiu de um problema filosófico existencialista de compreensão sobre como os símbolos (pensamentos, fala e movimentos por exemplo) estão relacionados com as vivências. Ao invés de tentar compreender se o pensamento ou ação das pessoas era autêntico, ou seja, se os símbolos eram manifestados por meio da vivência, alterou o foco do problema do “o que é” (conteúdo expresso) para “como ocorre” a formação dos símbolos, trazendo uma visão processual que distingue relações autênticas entre vivência, pensamento e ação (Gendlin, 1973).

A Abordagem Experiencial (ou Filosofia do Implícito) apresenta semelhanças fundamentais com a Abordagem Centrada no Cliente quanto à sua ontologia, que considera que há uma tendência ao desenvolvimento psicológico dotada de auto-direção, mas divergem acentuadamente quanto ao método (Messias & Cury, 2006). A abordagem experiencial compreende que pessoas são existência e trabalha com concretude imediata. No entanto, esta concretude imediata não é emoção, palavras ou movimentos musculares, mas sim uma sensação direta da complexidade de situações vividas. A ansiedade não constitui uma doença, mas sim possibilidades de vida evitadas (Gendlin, 1973).

No desenvolvimento de sua teoria, Gendlin (1964) apresenta uma visão processual de personalidade ao invés de uma visão estrutural, inerente às teorias de personalidade. Ele aborda que tal visão considera o indivíduo como uma entidade estruturada com conteúdo<sup>12</sup> definido, que pode compreendê-lo como uma identidade contínua e única ao longo do tempo. Embora considere, até certo ponto, que há fatores que resistem à mudança, aborda que as teorias enfocam o que torna a mudança de personalidade impossível, priorizando o porquê da impossibilidade de mudança dos indivíduos.

Gendlin (1967) não desconsidera a relevância de conteúdos na definição da personalidade, mas questiona sua definição sob este único enfoque. Compreender um indivíduo como ele é, como se tornou desta forma e quais os fatores que o mantém, apesar do contexto e vivências, não favorece a compreensão de como ocorre o processo de mudança. Como a estrutura e o conteúdo de personalidade tendem a ser estáveis, só é

---

<sup>12</sup> O autor entende como conteúdo fatores como experiências, necessidades, impulsos, motivos, avaliações, traços, conceitos, ansiedades, sistemas motivacionais, fixações infantis e falhas de desenvolvimento (Gendlin, 1967).

possível explicar a personalidade (e sua mudança) se houver compreensão do processo de formação, transformação ou resistência à mudança.

Desta forma, Gendlin (1973) estruturou a teoria numa visão processual que contempla quatro princípios básicos: (a) existência: é pré-conceitual, internamente diferenciável e sentida corporalmente. Isto significa que a experiência concreta de uma pessoa não consegue ser representada por conceitos, padrões ou definições de qualquer tipo. Estes padrões podem ser criados (“o que”) a partir da experiência mas nunca serão iguais à experiência; (b) encontro: o homem é um ser-no-mundo. Em essência, as pessoas são interação, ou seja, são encontros no mundo e com os outros, dotados de uma vasta complexidade; (c) avançar experiencial (*ou carried forward*): refere-se ao pressuposto de que psiquismo e corpo; pessoa, ambiente, mundo e situações; passado, presente e futuro constituem-se uma unidade que faz o processo experiencial avançar e (d) valor: ao sentir a experiência a pessoa encontra a direção para formação de valores e escolhas, não impostas por códigos externos de valor mas sim pela experiência corporal (Gendlin, 1973).

Gendlin (1961) adicionou o gerúndio à palavra *experiência* para indicar o aspecto de algo que está acontecendo, em lugar de apenas um fato dado. Assim, o substantivo *Experiencing*, traduzido para o português como *Experienciação*<sup>13</sup> indica o processo básico da personalidade, um fluxo contínuo que alimenta a subjetividade e suas implicações para o ser humano. Esse fluxo dinâmico, incessante e geral se materializa, pontualmente, em sensações contextualizadas nomeadas como *Sensos Sentidos*<sup>14</sup> (*Felt Sense*). A Experienciação corresponde ao processo vital amplo, que pode variar em termos da sua fluidez ou rigidez, abertura ou bloqueio, ao passo que o *Senso Sentido* é sempre temático, uma sensação a respeito de algo.

Na Teoria do Implícito, a Experienciação e o *Senso Sentido* estão entre os componentes centrais da abordagem, sendo configurados como algo sentido e implícito. Isto significa que a pessoa nunca poderá conhecer plenamente a amplitude de sua existência, mas apresenta capacidade de acessá-la por meio de seu sentido corporal. O

---

<sup>13</sup> A tradução literal de *Experiencing* é *Experenciando*. Contudo, dada a estranheza desse tipo de construção na língua portuguesa, opta-se pelo neologismo *Experienciação* (Messias & Cury, 2006).

<sup>14</sup> A expressão original usada por Gendlin era *Significado Sentido* (*Felt Meaning*). O autor preferiu passar a usar *Senso Sentido* (*Felt Sense*) por entender que este termo é mais apropriado ao que propôs indicar, por evocar algo não tão racional (Messias & Cury, 2006).

corpo é entendido como uma conexão complexa com o mundo, primordialmente relacional e repleto de significados implícitos. Por meio dele as pessoas experienciam o que é adequado ou não para suas vidas. (Krycka & Ikemi, 2016).

O conceito de implícito é familiar a todos e amplamente utilizado. Não é um conceito apenas individual, mas também social que se aplica a todos os acontecimentos, inclusive históricos. Eventos sociais atuais explicam os eventos sociais anteriores. Da mesma forma, eventos posteriores enfatizam características de eventos atuais e passados, trazendo para o momento atual um pouco de todos. Isto posto, todo evento traz, implicitamente, aspectos dos eventos anteriores. É difícil separar qual "parte" é nova e qual é "antiga" pois constituem uma unidade que não é nem nova nem antiga, que implica em "algo novo", dotado de uma precisão implícita precisa que, segundo Gendlin (2013), é teimosamente exigente.

Segundo Gendlin (2013), todo acontecimento implica (*Implying*) em outros eventos que não estão estruturados (*Occuring*). As estruturas estão sempre sendo geradas por um processo implícito muito mais amplo e preciso do que as elas (entendidas como elementos simbolizados e desdobrados desse processo) possam representar, ou seja, nunca existe apenas o que já está estruturado, mas sim um processo contínuo com uma amplitude muito mais ampla e complexa de possibilidades implícitas. É por meio do processo experiencial que se criam, alteram e expandem as estruturas. Isto não significa que as estruturas sejam desnecessárias, mas que encobrem o que está implícito e inacabado. Os conceitos de estruturas são insubstituíveis e fundamentais para compreender como as partes funcionam, viabilizando intervenções para melhorá-las ou restaurá-las. Segundo Messias (2015) o *Implying* é sempre mais amplo e complexo que o *Occuring* e a qualidade deste (*Occuring*) favorecerá ou não, em maior ou menor grau, o Avançar Experiencial (*Carrying Forward*), trazendo sensação de alívio ou de tensão à pessoa ou grupo envolvido.

Gendlin (1995) propõe o processo experiencial como ponte entre a fenomenologia e a formulação lógica, em um método que se move para frente e para trás, com o objetivo de aumentar a compreensão natural de um evento e sua formulação lógica. O *Senso Sentido (Felt Sense)* é um referente direto e seu significado implícito não é igual à sua explicação, mas sim levado adiante pela sua explicação. Ao se mergulhar para acessá-lo cria-se o conceito de ponte, gerando mudança e liberando tensão, bem como formulações

lógicas e empíricas. Isto não significa que *Senso Sentido* e formulação lógica sejam iguais, pois há uma desigualdade de sentidos, mas sim que cada situação vivenciada traz um novo significado. Quando há um cruzamento linguístico (*Crossing*) entre dois contextos, uma metáfora ou significado antigo se transforma, gerando algo novo (Ikemi, 2017).

As pessoas podem se entender mesmo com experiências e culturas diferentes pois a comunicação e o sentido não se baseiam em semelhanças pré-existentes. Para Gendlin (1995), ao encontrarmos com o outro já não somos mais a mesma pessoa. O *Crossing* gera algo novo para o outro e para nós mesmos. Quando somos compreendidos de forma precisa pelo outro, também ficamos ansiosos para compreender como foi o processo com ele e, por este motivo gostamos de ouvir suas reações.

### **1.3.3 Experienciação**

Para Gendlin (1961), o conceito de Experienciação refere-se ao processo no qual uma pessoa vivencia sua experiência. É um fluxo contínuo de eventos que ocorre no indivíduo e torna possível a vivência de algo a cada momento. Ela se constitui numa “sensação” de uma situação que chega diretamente a pessoa antes que ela possa interpretá-la com palavras ou conceitos (Ikemi, 2017).

É algo sentido no aqui e agora, denota idéia de movimento e é composta por seis características: (a) é um processo sentido, ou seja, é algo que se sente corporalmente, (b) ocorre no presente imediato, no aqui e agora, (c) é um referente direto, atuando como um norteador frente ao que é certo e errado, (d) guia a conceituação da pessoa, ou seja, a elaboração do processo sentido, (e) é implicitamente significativo, indicando um potencial de significado, ao invés de um conjunto de significados ocultos e, (f) é um processo organísmico pré-conceitual, ou seja, tem ligação com o potencial para os conceitos, ao invés dos conceitos em si (Gendlin, 1961; Messias, 2015).

À medida que há um aprofundamento no processo de Experienciação, enquanto *Senso Sentido*, os significados implícitos tornam-se passíveis de serem sentidos, diferenciados e reconhecidos. A progressão no processo experiencial - *Carrying Forward* - viabiliza a abertura a novos conteúdos e perspectivas. É o avançar da experiência que situa o passado de uma nova maneira, dando origem a novos significados (Ikemi, 2017). Num movimento subjetivo, o reconhecimento de informações oriundas do corpo, com significados potenciais inicialmente vagos, confusos ou desconhecidos, passa a ser

articulado e acompanhado por uma mudança corporal de nível cognitivo, comportamental e afetivo conhecida como *Mudança Sentida* –(*Felt Shift*) com a sensação de alívio mental e emocional (Gendlin, 1961; Messias & Cury, 2006; Silveira, Gomes, Golino, & Dias, 2012).

Em sua visão, Gendlin distingue o processo (Experienciação) do conteúdo (Símbolo). Não se questiona o que uma pessoa experiencia, mas sim como ela experiencia as situações. Na perspectiva experiencial, os símbolos são conteúdos e, portanto, apenas parte do processo. Para Gendlin, a riqueza da subjetividade humana está na articulação entre a Experienciação e os símbolos (Messias e Cury, 2006). Os sentimentos e emoções não são, em si, os elementos mais relevantes, mas sim o processo a partir do qual eles derivam. Emoções, sentimentos, crenças, pensamentos, idéias e valores são produtos da Experienciação (Gendlin, 1967; Messias, Bilbao, & Parreira, 2013).

A Experienciação é pré-simbólica por natureza, ou seja, precede a formação de palavras, pensamentos e emoções. É muito mais complexa do que a descrição de palavras e constitui um vasto território para ser intencionalmente movido em direção ao sentido (Krycka & Ikemi, 2016). Este *processo de focalização* direciona a atenção ao corpo, com o objetivo de elaborar os significados, intermediado pelo Senso Sentido. A atenção explícita vivência à humana pode desencadear um processo de transformação que se desdobra por si mesmo de formas surpreendentes (Katonah, Grafanaki, Krycka, & McDonald, 2018).

Acompanhando as pesquisas do grupo de Carl Rogers na Universidade de Chicago, Gendlin (1964) observou que os casos terapêuticos bem sucedidos se diferenciavam daqueles que permaneciam estagnados devido à capacidade dos clientes entrarem em contato com sua experienciação ou não. Assim, identificou um *movimento natural de focalização* componente chave para a mudança terapêutica, identificado em quatro momentos. No primeiro ocorria uma *Referência Direta*, que significa falar de um tema a partir de algo corporalmente sentido, isto é, falar a “partir de algo” (Senso Sentido), e não “sobre algo”. Isso levava a um segundo momento no qual ocorria um *Desdobramento*, que representa a elaboração de novos significados via referência direta, ou seja, da simbolização “das coisas sentidas”. Em um terceiro momento, a *Aplicação Global*, refere-se às novas descobertas oriundas do desdobramento, ampliando o leque de



compreensão. Por fim, o *Movimento de Referente*, representa a transformação da perspectiva, ou seja, o avançar experiencial que carrega os conteúdos ressignificados.

Para auxiliar as pessoas que não tinham habilidade natural para acessar o Senso Sentido, Gendlin desenvolve, a partir da constatação do *movimento natural* de focalização, o *método* de focalização ou, simplesmente, a Focalização<sup>15</sup>. Esse método é composto por seis passos: (a) clarear o espaço: significa reconhecer e colocar de lado o que se sabe sobre o tema com o objetivo de permitir que algo novo possa emergir, (b) acessar o Senso Sentido: direcionar atenção para “algo” implícito no corpo, (c) utilizar um gancho: utilizar alguma representação para tentar expressar o Senso Sentido, (d) ressoar: conferir se o gancho atribuído é apropriado, (e) questionar: implica verificar de qual maneira o gancho atribuído pode abrir compreensões a respeito do contexto do qual emergiu, e (f) acolher: adotar uma postura de abertura e gratidão em relação ao próprio processo vivido (Messias, 2015).

O segundo método central na Teoria do Implícito é denominado *Thinking at the Edge* – TAE, cuja significação representa algo como “no limiar do pensamento”. Estruturado em 14 passos divididos em 3 estágios, consiste em acessar a vivência, da mesma maneira que a Focalização, porém com o objetivo de produção científica, teoria e discussão. O primeiro estágio do TAE pressupõe experiência prévia no campo pesquisado e, via focalização, busca-se, na experiência concreta, novas formulações conceituais. O segundo estágio refere-se a ponto de partida para compreensão do tema, que deve estar na interação, como base de formulação conceitual. No terceiro e último estágio, busca-se a articulação de novos conceitos e padrões (Messias, 2015).

Na evolução das pesquisas sobre Experienciação, Rogers e Gendlin desenvolveram um método de avaliação que gerou várias escalas, para mensurar a manifestação dos níveis de Experienciação de pessoas, tais como Escala de Processos e Escala de Experienciação (*Experiencing Scale*). Baseada no modo de vivenciar, ao invés dos conteúdos vivenciados, a Escala de Experienciação tem como foco central o próprio conceito de Experienciação. Composta por sete níveis que definem o fluxo do indivíduo em direção à proximidade de sua experiência, indica a capacidade da pessoa em

---

<sup>15</sup> Atualmente a Focalização é um método praticado no mundo todo. A formação acontece junto aos institutos de Focalização afiliados ao *The International Focusing Institute - TIFI* com sede nos Estados Unidos. O TIFI ([www.focusing.org](http://www.focusing.org)) promove diversos eventos, cursos de formação, certificação de instrutores, jornadas e simpósios acadêmicos.

identificar e diferenciar seus sentimentos e sensações, predizendo, em parte, o sucesso psicoterapêutico ou em outros contextos (Messias, et al., 2013; Silveira et al., 2012).

Cada nível da Escala de Experienciação indica um determinado tipo de contato experiencial. O primeiro deles é caracterizado pela narração exclusiva e descritiva de fatos, sem opiniões ou aspectos pessoais. No segundo nível, observa-se que a pessoa utiliza referências pessoais na narrativa, embora sem menção aos próprios sentimentos. Quando isto ocorre, caracteriza-se o terceiro nível da escala. A pessoa demonstra consciência de seus sentimentos e confere ao ambiente a causa destas emoções, cognições, dando-lhe um papel central. Quanto ao quarto nível, o ambiente deixa de ter o papel central e a própria pessoa passa a se considerar como reguladora e causadora de seus processos internos<sup>16</sup>. No quinto nível da Experienciação, a pessoa busca a auto exploração e é capaz de focar seu Senso Sentido para sua autocompreensão. Já no sexto nível, a pessoa consegue compreender de forma mais profunda o significado de suas vivências, sentimentos e autoconceitos, alcançando a Mudança Sentida. No sétimo e último nível, a pessoa é capaz de compreender rapidamente seus processos internos, sem a necessidade de uma narrativa como ponto de partida. Ela consegue perceber os significados experienciais, explorá-los e solucioná-los organicamente no presente imediato (Messias et al., 2013; Silveira et al., 2012).

Segundo Silveira et al., (2012), a proposta de Gendlin não contemplava um método padronizado para definição sobre como gerar os escores e para coleta de dados. Diante disto os autores construíram o Teste de Habilidade Experiencial (THE), cujo foco é a identificação do nível experiencial espontâneo das pessoas, bem como o Método de análise e classificação dos níveis experienciais (MACNE) que direciona o escore. O THE é composto por três itens que visam mensurar a Experienciação, sendo que cada um deles propõe uma situação específica imaginária com o objetivo de verificar a habilidade do indivíduo em identificar o fluxo experiencial que ocorre em seu organismo naquele momento.

As pessoas normalmente compartilham suas decisões, preferências e metas, mas não o processo experiencial vivenciado para chegar a elas. Segundo Gendlin (1967), o processo de escolha, utilizado numa decisão valorativa, é mais relevante que o próprio

---

<sup>16</sup> Terminologia utilizada por Silveira et al. (2012). Para Gendlin, não existe divisão entre *mundo interno* e *externo*, uma vez que a interação é primordial, condição do ser-no-mundo (Gendlin, 1973).

resultado, pois diz mais sobre como alguém é, ou seja, duas pessoas podem chegar à uma mesma conclusão, mas de formas diferentes. Este processo experiencial ou “motivacional” pelo qual uma pessoa toma decisões indica o conjunto de valores implícitos nelas.

O movimento de uma pessoa frente a um valor ou conclusão é temporário. O processo de Experienciação pode conduzir a diversas conclusões, muitas vezes opostas. É frequente haver mudanças aparentes de direção em função da diferenciação dos significados. O processo tem, claramente, uma direção, dada no presente, e imediatamente confrontada com o *Senso Sentido*<sup>17</sup> Sua simbolização é posterior ao processo experiencial e, portanto, não previsível e tem seus próprios determinantes. Quando uma pessoa não encontra um significado para o que está sentindo, pode fazer uma “varredura” em si mesma e confrontar, até encontrar este significado (Gendlin, 1967).

---

<sup>17</sup> No texto original de Gendlin (1967) se emprega a expressão *Significado Sentido*, pois ele não havia ainda alterado para *Senso Sentido*. Preferimos referenciar usando o termo atualizado para evitar confusão.

## 2 MÉTODO

### 2.1 Objetivo

Compreender as vivências e significados que novos líderes atribuem à primeira experiência de liderança.

### 2.2 Instrumentos e procedimentos

A pesquisa foi iniciada após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas – CAAE 11091119.3.0000.5481 (Anexo B). A metodologia da pesquisa foi qualitativa, de caráter exploratório e o recurso utilizado, *Narrativas Processuais*, foi inspirado nas *Narrativas Compreensivas* (Brisola, Cury & Davidson, 2017), no Paradigma do *Life Design* e no *COREQ - Consolidated Criteria for Reporting Research* (Tong, Sainsbury, & Craig, 2007).

O recurso foi adaptado para o Modelo Processual de Gendlin (Messias, 2015), buscando-se coerência com a ontologia da abordagem experiencial na qual: (a) existência é pré-conceitual: a vivência é internamente diferenciável, sentida corporalmente e não representada conceitualmente em sua totalidade, (b) pessoas são encontros: o homem é um ser-no-mundo, dotado de vasta complexidade e interação, (c) avançar experiencial: psiquismo, corpo, ambiente, mundo, situações, passado, presente e futuro constituem-se em uma unidade que faz o processo experiencial avançar e (d) valor: por meio da vivência a pessoa encontra a direção para a formação de valores e escolhas.

A adaptação manteve os pressupostos essenciais das *Narrativas Compreensivas*, se inspirou em princípios do *Life Design* e diretrizes do *COREQ*. É pertinente, portanto, retomar a proposta original das *Narrativas Compreensivas*, bem como os princípios do *Life Design* e *COREQ* para, posteriormente, elucidar a ontologia e pressupostos das *Narrativas Processuais*.

As *Narrativas Compreensivas*, se baseiam no pressuposto de que o conhecimento surge na intersubjetividade. Por meio dos encontros dialógicos busca-se uma proximidade com o participante, ouvindo-o profundamente e trocando ideias, numa via de mão dupla. Não se caracteriza como uma entrevista para coleta de dados, na qual o participante é um instrumento de pesquisa, mas sim um mergulho no relacionamento para compreensão de

significados das experiências vividas da pessoa. Desta forma, intencionalmente, os encontros não são gravados (Brisola, et al., 2017). Este tipo de pesquisa, denominado Pesquisa Heurística, é uma abordagem de investigação fenomenológica na qual o pesquisador se envolve pessoalmente no processo, na busca de padrões e significados a partir da própria experiência com o fenômeno estudado. Desta forma enfatiza a experiência e o processo de transformação do pesquisador, que realiza uma exploração de si, de sua própria experiência na interação com o outro (Brisola & Cury, 2016).

Desenvolvida por Clark Moustakas (1923-2012), psicólogo americano que trabalhou com Carl Rogers e Abraham Maslow, a Pesquisa Heurística apresenta cinco fases: (a) engajamento inicial: requer forte motivação pelo conhecimento do fenômeno a ser estudado para encontrar um significado pessoal, (b) imersão: compreende imersão (conversas) na própria experiência e a experiência como um todo, (c) incubação: afastamento do pesquisador sobre o tema para aumentar a dimensão tácita (pré-intuição), aspecto principal do conceito, como forma de acesso do pesquisador a novos significados, (d) iluminação: momento em que o conhecimento e a intuição tácita se torna naturalmente consciente ao pesquisador, trazendo algo novo que estava além da consciência, (e) explicação: busca da singularidade de cada experiência e, (f) síntese criativa: emerge da familiaridade do pesquisador com o fenômeno e amplia a dimensão tácita e intuitiva. É a etapa final do método no qual o pesquisador realiza uma expressão abrangente do fenômeno estudado (Brisola & Cury, 2016). As Narrativas Processuais empregadas neste estudo se sustentam nos mesmos pressupostos das Narrativas Compreensivas, mas diferem quanto ao método (etapas), que será detalhado em seguida.

Quanto ao paradigma do *Life Design* de aconselhamento de carreira, baseia-se na coconstrução como base de relação entre a pessoa e contexto, num processo contínuo de construção, desconstrução e reconstrução, e sugere quatro princípios básicos: (a) a construção de carreira é um processo que ocorre ao longo de toda vida, de forma gradativa, contínua e durante todo o ciclo vital, (b) é holístico integra todos os papéis de vida, (c) é contextual e psicossocial, e (d) é preventivo pois visa preparar as pessoas para transições, reconstruções e crises futuras. Diante da reorganização do mundo do trabalho, caracterizado pela incerteza e instabilidade, o *Life Design* passou a ser o novo paradigma do século XXI compreendendo carreira como um projeto de vida (Ribeiro & Duarte, 2019).

Quanto às diretrizes do *COREQ*, protocolo desenvolvido para ajudar pesquisadores a relatar aspectos relevantes nas pesquisas qualitativas, busca-se estabelecer critérios para compreender aspectos referente a: (a) equipe de pesquisa e reflexividade, (b) desenho do estudo e (c) análise e relato de dados. Torna-se uma ferramenta relevante para pesquisas que exploram fenômenos complexos (Tong, et.al., 2007). Vale destacar que um dos itens do *COREQ* aborda a relevância do processo de feedback dos participantes quanto aos resultados da pesquisa. Neste sentido, as Narrativas Processuais, por meio do processo de coconstrução realizado no segundo encontro, se alinha com este direcionador.

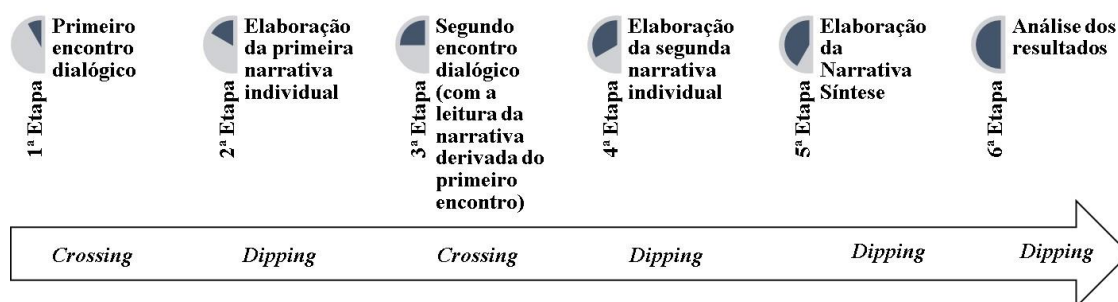
Isto posto, torna-se relevante reforçar que as Narrativas Processuais foram inspiradas nestes três elementos, ou seja, nas Narrativas Compreensivas, no Paradigma do *Life Design* e no *COREQ*, mas apresenta um formato singular neste estudo. É uma pesquisa heurística, de abordagem de investigação fenomenológica, na qual o conhecimento surge na intersubjetividade em função do envolvimento pessoal do pesquisador no processo, que busca padrões e significados a partir da própria experiência com o fenômeno estudado.

Baseiam-se na visão processual de Eugene Gendlin e consideram a vivência no aqui-agora, num processo de coconstrução da experiência. Apresentam como princípios básicos: (a) visão processual: toda vivência é um processo, contínuo e singular, dotado de significados implícitos, (b) pessoas são encontros: implica interações complexas e holísticas, (c) avançar experiencial: vivências e significados passados, presentes e futuros são sintetizados no aqui-agora e implicam num avanço experiencial, facilitado pela coconstrução da vivência, e (d) valor: valor: por meio da vivência a pessoa encontra a direção para a formação de valores e escolhas.

Seguindo estes princípios, a pesquisa foi realizada em seis etapas trazendo um modelo processual intercalando momentos de *crossing* e *dipping*, conforme demonstrado na Figura 4<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> *Crossing* e *Dipping* funcionam conjuntamente. Na figura busca-se, apenas, identificar qual aspecto está em primeiro plano e qual em segundo em cada etapa, como uma alternância de figura e fundo. Há que se considerar, também, que o foco se refere à relação intersubjetiva, pois os elementos conceituais também estão em cruzamento, especialmente no momento da análise de resultados.



**Figura 4:** Fluxograma das etapas das Narrativas Processuais

*Nota:* Elaborada pela pesquisadora.

A primeira etapa do processo foi a realização do encontro dialógico com os participantes, com duração média de 1h15, em local e meio definido por eles (presencial ou via videoconferência). Foram esclarecidos os objetivos e aspectos éticos da pesquisa, bem como assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice). Após certificação de que estavam cientes dos objetivos e que participavam por livre e espontânea vontade, a pesquisadora realizou a pergunta norteadora: *como foi para você tornar-se líder de uma equipe?* A partir das respostas novas perguntas foram realizadas para compreender a vivência dos participantes. Adicionalmente, a pesquisadora buscou criar um ambiente de abertura no qual o participante compartilhou suas vivências, sentimentos e sentidos frente à experiência pesquisada.

Os encontros não foram gravados e não houve anotações durante sua realização, facilitando a relação dialógica no aqui-agora. Durante o encontro foi perguntado qual era o significado atribuído à liderança e, ao final, solicitada a definição de um pseudônimo, com base em alguma pessoa que admirasse (desde que não fosse da própria família), bem como os motivos de escolha e de identificação pessoal. Esta estratégia para definição de pseudônimo, foi inspirada em algumas questões da Entrevista de Construção de Carreira (ECC)<sup>19</sup> do *Life-Design Counseling Manual* (Savickas, 2015), que visam compreender elementos que a pessoa utiliza para construção de si. No primeiro encontro dialógico acontece um importante cruzamento (*crossing*) da história pessoal experienciada do participante com a do pesquisador, permitindo, a partir da imersão (*dipping*) na

<sup>19</sup> Questões utilizadas como base: “Quem admirava enquanto crescia? Quem eram os seus heróis ou heroínas? Tradução e adaptação para o Brasil por Cláudia Sampaio Corrêa da Silva (UFRGS), Andrea Knaben (UFPR) e Marucia Patta Bardagi (UFSC). Coordenação: Maria Eduarda Duarte (ULISBOA). Versão brasileira oficial autorizada.. Material completo no MHC - A Minha História de Carreira – Exercícios autobiográficos para o planejamento de vida/carreira (Savickas & Hartung), disponível em <http://abopbrasil.org.br/todos-livros/>

intersubjetividade, uma nova vivência, sintetizada no presente, mas experienciada com elementos do passado, presente e futuro (Gendlin, 1995).

A segunda etapa foi a elaboração da primeira narrativa individual, na qual a pesquisadora buscou traduzir a vivência do participante, revelando sentimentos e significados que emergiram do encontro. A versão foi realizada em primeira pessoa e buscou apreender a vivência do *crossing*, gerada a partir da imersão (*dipping*) na intersubjetividade e com reconfiguração dos conteúdos de ambos.

Na terceira etapa foi realizado o segundo encontro dialógico com os participantes, com duração média de 30 minutos, em local e formato por eles definidos. Neste encontro, a pesquisadora entregou ao participante sua narrativa, orientando-o a lê-la em voz alta. À medida que evoluía na leitura, num processo de coconstrução entre participante-pesquisador, o participante ressignificou sua vivência, gerando (ou não) uma nova versão. Este *segundo crossing*, entre a história pessoal (registrado pelo participante) com sua própria história (registrada pelo pesquisador) implicou novas vivências, à medida que lia e revivia sua própria história.

Na quarta etapa a pesquisadora realizou a segunda narrativa individual, incluindo a vivência do participante ao se encontrar a narrativa elaborada pela pesquisadora (*novo crossing*). Buscou-se privilegiar o processo experiencial do participante em detrimento ao conteúdo do encontro. A versão final foi discutida com os participantes do grupo de pesquisa *Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial*, gerando novas compreensões sobre a vivência dos participantes. Vale ressaltar que a versão coconstruída com os participantes (narrativa do primeiro encontro) não foi modificada pelo grupo de trabalho. Os elementos adicionais foram considerados na narrativa síntese, quinta etapa do processo. Na sexta etapa foi realizada análise dos resultados à luz dos referenciais teóricos e pesquisas anteriores.

No desenvolvimento da pesquisa os riscos foram considerados baixos. A pesquisadora estaria disponível para realizar acolhimento e orientações, se necessários, priorizando o bem-estar do pesquisado, mas isso não precisou acontecer. Conforme mencionado anteriormente, o estudo seguiu o COREQ - *Consolidated Criteria for Reporting Research* (Tong, Sainsbury, & Craig, 2007), disponível no Anexo A. Ao final foi oferecida, a todos os participantes a oportunidade de tomar contato com os resultados gerais da pesquisa, a fim de se preservar os aspectos éticos explicitados no TCLE.



### 2.3 Participantes e local dos encontros

Foram incluídos como participantes desta pesquisa sete profissionais que (a) assumiram pela primeira vez a função de liderança de equipe, (b) ocupavam o primeiro nível de gestão na estrutura organizacional, (c) estavam na posição há, no máximo, 36 meses, (d) tinham responsabilidade de gerenciar pessoas, recursos e processos, independente da nomenclatura do cargo, (e) com equipe composta por, no mínimo, dois subordinados e (f) tivessem disponibilidade de participar de dois encontros dialógicos. Foram excluídos dois participantes que não tiveram disponibilidade para realização do segundo encontro.

Os participantes foram identificados a partir da rede de relacionamento da pesquisadora e da técnica da bola de neve (*snowball*), na qual é solicitado aos participantes novas indicações de pessoas que tenham perfil compatível com a pesquisa (Biernack & Waldorf, 1981). O contato inicial foi realizado por e-mail, *whatsapp* ou rede social (Linkedin). Embora não constassem dos critérios de inclusão fatores como equidade de gênero ou diversidade de contextos de trabalho, considerei interessante incluí-los na busca. Esta etapa estendeu-se até o mês de junho de 2019 e foi intercalada com a realização dos encontros dialógicos.

Tabela 2:

#### Caracterização dos encontros

| Nome         | Formato          | Data 1º encontro | Data 2º encontro | Estado de trabalho | Local da pesquisa           |
|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|-----------------------------|
| Senna        | Presencial       | 19/mai           | 09/jun           | SP                 | Casa da pesquisadora        |
| Marta        | Presencial       | 05/jun           | 17/jul           | SP                 | Café próximo ao trabalho    |
| Papa         | Presencial       | 29/mai           | 29/jul           | SP                 | Padaria próxima ao trabalho |
| Airton Senna | Videoconferência | 31/mai           | 31/jul           | SP                 | Skype                       |
| Maria        | Videoconferência | 24/jul           | 05/ago           | PE                 | Skype                       |
| Modric       | Videoconferência | 21/jul           | 08/ago           | SP                 | Skype                       |
| Girassol     | Videoconferência | 01/ago           | 09/ago           | GO                 | Skype                       |

Inicialmente foram identificados 24 potenciais participantes, sendo doze (50%) do sexo masculino e doze (50%) do sexo feminino. Após contato inicial, verificou-se que 18 atendiam aos critérios de inclusão, sendo sete do sexo masculino (31%) e onze do sexo feminino (61%) e, a partir desta amostra, os convites foram gradualmente sendo efetuados pela pesquisadora. A escolha para inclusão dos sete participantes nesta pesquisa considerou

o critério de conveniência e disponibilidade para participar de dois encontros dialógicos no período, com duração média de 1h30min, realizados pessoalmente ou virtualmente, em local e data definidos pelos participantes, conforme Tabela 2:

Os participantes apresentavam idade média de 31 anos, em sua maioria do sexo feminino (61%), formação acadêmica em nível superior com Pós-Graduação (85%), lideravam uma equipe média de nove pessoas, em empresas de grande porte, ou seja, com quantidade superior a 500 funcionários. Quanto à nomenclatura dos cargos, variavam de coordenador, supervisor a gerente.

A Tabela 3 apresenta as principais características dos participantes e contexto de atuação, contendo dados referentes a: (a) gênero (masculino-M ou feminino-F), (b) idade no momento do encontro e da promoção, (c) nível educacional, tamanho e natureza da equipe, ou seja se eram líderes de novas equipes ou de seus antigos pares, e (d) segmento da empresa.

Tabela 3:  
**Participantes e contexto de atuação**

| Nome         | Gênero | Idade |          | Nível educacional | Tamanho e natureza equipe |       | Segmento da empresa |
|--------------|--------|-------|----------|-------------------|---------------------------|-------|---------------------|
|              |        | Atual | Promoção |                   |                           |       |                     |
| Senna        | F      | 29    | 28       | Superior          | 10                        | Nova  | Indústria           |
| Marta        | F      | 29    | 26       | Pós-Graduação     | 4                         | Pares | Serviços            |
| Papa         | F      | 36    | 34       | Pós-Graduação     | 14                        | Pares | Serviços            |
| Airton Senna | M      | 34    | 30       | Pós-Graduação     | 2                         | Nova  | Indústria           |
| Maria        | F      | 31    | 31       | Pós-Graduação     | 8                         | Nova  | Serviços            |
| Modric       | M      | 32    | 30       | Pós-Graduação     | 20 <sup>(*)</sup>         | Pares | Infraestrutura      |
| Girassol     | F      | 33    | 30       | Pós-Graduação     | 6                         | Pares | Agronegócio         |

Nota. (\*) Relatou ter 20 colaboradores diretos e 500 indiretos

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 Das Narrativas Processuais à Narrativa Síntese**

Neste capítulo foram contempladas as 14 Narrativas Processuais que compuseram este estudo, redigidas em primeira pessoa, de acordo com a ordem cronológica em que ocorreram. Cada uma delas foi identificada com um nome, escolhido pelo próprio participante, e uma frase representativa da essência de sua vivência. Elas foram escritas em primeira pessoa, visando caracterizar o diálogo entre a pesquisadora e os participantes. Os trechos redigidos entre aspas tentaram representar a fala e o estilo de comunicação do participante. Ao final foi apresentada a Narrativa Síntese que considerou os elementos significativos da vivência dos participantes.

É importante salientar que para cada participante há duas narrativas, decorrentes dos dois encontros dialógicos. A primeira delas reflete, em quase sua totalidade, a versão elaborada pela pesquisadora e entregue para leitura do participante. Aspectos que porventura foram modificados, acrescentados ou eliminados foram explicados na segunda narrativa.

Em função de minha trajetória profissional em organizações e vínculo com associações de Recursos Humanos e de Orientação Profissional, iniciei a abordagem dos potenciais participantes por meio de minha rede de relacionamento. À medida que evoluí nos contatos, verifiquei que a maioria não atendia aos critérios de inclusão, entretanto foram fundamentais na indicação dos participantes incluídos neste estudo. Desta forma, dos 14 encontros dialógicos, 12 foram realizados com profissionais indicados por meio de minha rede de contato.

#### **A Senna: Seguir em frente, desistir jamais!**

##### **Encontro 01: 18 de maio de 2019**

Ao identificar participantes para a pesquisa, me recordo que Senna foi a primeira pessoa que pensei convidar, por conhecê-la previamente, e saber que havia assumido a coordenação de uma equipe há menos de um ano. Ela iniciou sua vida profissional em 2013, numa empresa na qual ingressou por meio de um Programa de Talentos. Após cinco anos pediu demissão para assumir um novo desafio no qual pudesse ter maior

realização pessoal e profissional. Passado o entusiasmo inicial com a nova experiência, Senna percebeu que seu projeto de carreira não seria viabilizado, fator que a levou a buscar uma nova oportunidade. Este desafio tão almejado surgiu com a oportunidade de atuar como líder de uma equipe, na consultoria C. Após seis meses de atuação nesta consultoria, participou de um novo processo seletivo, assumindo a coordenação de uma nova área e equipe, agora maior, nesta mesma organização.

Nosso primeiro encontro dialógico ocorreu na casa da pesquisadora, que após esclarecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), realizou a pergunta norteadora: Como foi para você se tornar líder de uma equipe? De forma objetiva Senna respondeu “difícil” e continuou: “Quando você é um colaborador, é responsável pelo próprio desempenho, mas quando se torna um líder é responsável pela carreira, desenvolvimento e vida das pessoas. Uma demissão, por exemplo, afeta a vida delas.”

Sempre almejou liderar equipes para contribuir com o desenvolvimento de pessoas, poder tomar decisão e atuar com autonomia. Gostaria de criar uma equipe de alta performance, reconhecida como “*dream team*” na organização. Enquanto colaboradora, observava seus gestores e imaginava o que faria diferente, quando fosse líder. A partir do momento que assumiu uma coordenação conseguiu viabilizar este sonho e sentiu-se realizada com sua conquista.

Senna demonstra ter clareza de seu papel frente à gestão dos recursos, processos e equipe. Quando trabalhava na consultoria, reportava-se de forma matricial a dois gestores, sendo um deles considerado “duro” por outros membros da organização. No entanto, sua visão diverge dos demais. Considera ter sido a melhor fase de sua experiência como líder. Tinha clareza das expectativas de performance, autonomia para liderar sua equipe e para estabelecer as estratégias de ação necessárias. Recebia as diretrizes de seu gestor, planejava as ações e fazia a interface com sua equipe.

Senna relata: “Um líder é o elo entre o gestor e sua equipe. Ele precisa direcionar e desenvolver seus liderados, estabelecer estratégias para atingir resultados e atuar como um “filtro” para não pressionar a equipe.” Percebi, neste momento, o quanto é relevante para ela ter clareza de objetivos, autonomia, confiança e abertura para conversar com seu gestor. No entanto, quando assumiu sua nova equipe, Senna passou a vivenciar outro contexto. Tudo era novo: políticas, normas da empresa, gestor, equipe e processos de

trabalho. Passada a euforia inicial de contratação, Senna passou a lidar com um contexto de atuação, no qual: (a) precisava lidar com uma equipe com competências e performance inferior aos requeridos; (b) seu gestor apresentava forte vínculo pessoal com toda equipe da área, interferindo com frequência em sua gestão e (c) assumiu uma posição relativamente nova na estrutura, na qual já passaram 3 líderes, com períodos de permanência inferior à três meses.

Nesta segunda fase de sua vivência como líder, o sentimento de plenitude foi substituído pelo de frustração, expresso diversas vezes durante sua narrativa. Não tem conseguido exercer seu papel com autonomia. Tem lidado com um contexto de ambiguidade de papéis e responsabilidades, no qual identifica sobreposição de seu papel, com o de seu gestor, causando problemas de comunicação, de direcionamento da equipe e de liberdade de gestão. Esta sobreposição tem sido fator constante no ambiente de trabalho, causando-lhe frustração e raiva.

O gestor de Senna é responsável por esta área há muitos anos e possui um relacionamento forte e pessoal com a equipe, que é composta por aproximadamente 40 pessoas. Há cerca de um ano, houve uma reestruturação, na qual foram criadas três posições de liderança, sendo Senna, no momento do encontro dialógico, a única ocupante. Ela considera que o comportamento do gestor tem trazido impactos na gestão de sua equipe. Há dúvidas no time quanto a efetiva linha de reporte da área, bem como quanto ao direcionamento das ações, muitas vezes realizado em duplicidade. Adicionalmente relata que o gestor distribuiu atribuições, sem envolvê-la previamente. Esta situação tem lhe trazido incômodo, frustração e raiva.

Neste momento relatou uma experiência para exemplificar sua situação. Uma de suas funcionárias, analista júnior, com nível de performance e experiência, aquém de uma posição de nível pleno, buscou diretamente o gestor da área para conversar sobre sua progressão de carreira. Posteriormente Senna foi chamada, pelo seu gestor, para conversar sobre a situação da funcionária e apresentar o plano de desenvolvimento, que ele tinha elaborado para ela.

“Na hora eu respirei profundamente para não falar tudo o que eu pensava. Procurei ouvi-lo e, em seguida apresentei a minha versão. Ela não tem condições de assumir maior responsabilidade pois não consegue ainda lidar com suas tarefas atuais. Por que vamos expô-la a um processo seletivo no qual não tem chance? Por que vamos

criar expectativas de evolução se não vamos promovê-la? Eu acho que devemos lidar com transparência! Ele concordou comigo, mas optou por fazer um plano de desenvolvimento com ela, no qual eu não participei e terei que apoiá-la na execução.”

Senna, neste momento, demonstrou sua irritação, raiva, frustração e incompreensão, não só com o ocorrido, mas também com a fase que está vivenciando: “Por que ela foi procurá-lo diretamente? Por que ela não conversou comigo, que sou a líder dela? Por que ele não me chamou? Por que ele a recebeu? Por que ele não alinha comigo previamente suas ações?”. Senna sente que a situação está confusa e desconfortável, tanto para ela quanto para a equipe.

A sobreposição constante de papéis têm sido motivo de suas reflexões: “Por que ele se comunica diretamente com minha equipe? Por que precisa de um líder, se atua como coordenador? Como posso ser mais clara com ele sobre nossos papéis, sem desrespeitar a hierarquia? Será que ele tem medo de mim?” Estas questões têm desafiado Senna frente à decisão de qual estratégia utilizar para lidar com seu gestor. Já conversou com ele, mas tem pensado em solicitar apoio à área de Recursos Humanos.

Ela relatou algumas abordagens utilizadas, trazendo para si a responsabilidade de auxiliá-lo nas demandas da área e interface com a equipe, atuando como um filtro e liberando-o para atividades mais estratégicas. Gostaria de ser mais explícita, mas tem receio de uma reação ríspida, fato que relatou já ter vivenciado.

Senna sente-se frustrada por ser cobrada, por seu gestor pela microgestão da área, considerada papel dos analistas. É demandada para ter menor foco em números e indicadores, embora seja questionada com frequência sobre estes pontos. Adicionalmente é requisitada para estar mais próxima à equipe e utilizar a mesma forma de abordagem de seu gestor. Sinto que estas diretrizes a inibem de atuar conforme suas crenças e estilo. Me parece uma camisa de força. Senna respeita a hierarquia e gostaria que sua liderança também fosse respeitada: “Da mesma forma que não abordo o chefe dele para discussão de demandas da área, não gostaria que ele abordasse demandas da área com minha equipe.”

À medida que nosso encontro se finalizava outro aspecto da vivência foi trazido: o reconhecimento. Senna gostaria de desenvolver um *dream team* na organização e ser reconhecida como a líder deste time. Sabe que num ambiente organizacional a exposição

para níveis hierárquicos superiores faz parte do processo de reconhecimento, no entanto não teve ainda esta oportunidade. Outros coordenadores foram convidados e expostos em reuniões com o diretor da área: “Por quê? Será que ele tem medo de mim?”.

Embora considere o contexto frustrante, demonstra autoconfiança, persistência e crença de que vai encontrar uma solução. Neste momento utilizou a palavra “nós” para expressar sua ideia. Como não compreendi a quem se referia, a questioneei. Sorrindo, respondeu que o “nós” refere-se a seu “alter-ego”, ou seja, a seu diálogo interior, que media suas reflexões e decisões.

Gostaria de ter apoio institucional da área de Recursos Humanos para alinhamento dos papéis, participação em fóruns de discussão com outros líderes e ações institucionais que contribuíssem para melhor gestão na área. No entanto, estas estratégias não estão presentes na organização da qual faz parte.

Ao final do encontro, pedi sua ajuda frente a um pseudônimo para identificá-la na pesquisa. Estimulei que pensasse em uma pessoa que tivesse forte admiração, mas que não fosse nenhum familiar. Ela prontamente sugeriu: Airton Senna. Ao ser indagada quanto aos motivos de escolha e características semelhantes e/ou divergentes de si própria, relata que o admirava pela sua persistência, competência, habilidade de falar o que pensa e reputação. Identifica-se com ele quanto à perseverança e foco frente ao atingimento dos objetivos. Não desiste jamais diante de obstáculos e segue sempre em frente. Quanto à comunicação, gostaria de ter a abertura para falar o que pensa, ser ouvida e respeitada em sua opinião. Nosso encontro terminou e um novo agradecimento foi realizado pela pesquisadora.

### **Encontro 02: 09 de junho de 2019**

O segundo encontro com Senna ocorreu, novamente, na casa da pesquisadora. Ao lhe entregar sua história, solicitei que lesse em voz alta, pois gostaria de saber se compreendi sua vivência e se haveria algo a mais a ser considerado. Solicitei que parasse a qualquer momento que avaliasse necessário para alguma consideração.

Ao receber sua história sua primeira reação foi positiva: “Senna, que legal!”. Iniciou a leitura rapidamente em voz alta e me pareceu um pouco impaciente ou ansiosa para chegar ao final de sua história. À medida que evoluía na leitura, ora sorria ora se

mantinha séria, eventualmente franzindo as sobrancelhas. Mencionou em seguida: “Nossa, você escreve bem!”

Eu continuei observando suas reações e algumas delas me impactaram. Quando leu sobre seu desejo de criar um *dream team* me olhou e sorriu, como se quisesse reforçar este significado. Da mesma forma, nos trechos em que há menção aos sentimentos de raiva e frustração, se posicionou: “Você conseguiu captar! É isto mesmo!”. Engoliu “seco” no momento no qual viu seu desejo de reconhecimento perante os superiores não ter sido realizado.

Ao concluir sua leitura, sorriu e relatou novamente: “Você escreve muito bem. Eu me sinto falando. Eu vi minha história bem expressa. Foi isto mesmo e ficou muito legal. Acho que ficou perfeito, mas eu tenho que te contar o final desta história”. Neste momento me pareceu que gostaria de colocar um ponto final no passado e se concentrar no que estava por vir.

Senna acionou a área de Recursos Humanos (RH) para apoiá-la em uma reunião com a equipe, na qual pretendia alinhar, definitivamente, papéis e a linha de reporte de sua equipe. Diante da ausência de disponibilidade da área, conduziu a reunião sozinha: “Eu tenho uma reunião semanal com a equipe. Aproveitei para fazer uma atividade para esclarecer os papéis e acabar com a sobreposição de papéis. Fiz uma brincadeira, bem infantil mesmo, para não ter dúvidas. Relacionei uma série de atividades e passei a perguntar ao grupo de quem era a responsabilidade. Eles tinham que dizer número um para meu gestor e número dois para mim. Em vários pontos referente à gestão, como seleção, desenvolvimento, *feedback*, avaliação e promoção, a equipe indicou meu gestor. Precisei reposicioná-los que esta era minha atribuição e depois disto compreenderam”.

Quando a consultora de RH a procurou, Senna contou sobre a situação, mencionando a confusão de papéis de liderança perante a equipe, bem como a estratégia utilizada para conduzir a reunião. Posteriormente foi chamada pelo seu gestor para saber o motivo pelo qual havia se aproximado de RH: “Parece que ele não gostou. Ele me disse que se eu tivesse algo para falar com ele, eu deveria falar diretamente. Ao mesmo tempo perguntou como poderia ajudar ou se tinha algo que eu gostaria de falar”. Neste momento Senna sentiu a oportunidade de ser explícita: “J. peço que você pare de dar *by-pass* em minha equipe. Você me ajudará se me deixar atuar como líder. Se você não fizer isto, não há motivos para ter criado esta função na área.”



Dado o *feedback*, Senna acredita que tenha contribuído para o alinhamento de papéis. No entanto, ficou relativamente apreensiva quanto ao futuro: “Ele saiu de férias e avisou as pessoas para me procurarem durante sua ausência caso haja necessidade. No entanto, não me passou nada. Vai haver reunião gerencial ele não abordou nenhum assunto comigo. Não falou nada!”

Lidar com situações novas e complexas me parece funcionar como fator motivador para ela. No primeiro encontro me pareceu estar um pouco ansiosa ou frustrada com a ambiguidade de papéis com seu gestor, mas neste encontro me pareceu que sua maior apreensão e desejo era substituí-lo durante as férias. Neste momento já estava pensando nos recursos e estratégias a serem utilizadas na busca das informações que não lhe foi passada.

Sinto que ela lida com uma variedade de temas e sentimentos, simultaneamente, mas não permanece neles por muito tempo. Procura resolver com rapidez suas angústias, dificuldades e ansiedade para que sua vida evolua continuamente.

### **Marta: ajudar as pessoas em sua totalidade**

#### **Encontro 01: 05 de junho de 2019**

Meu encontro com Marta ocorreu num café, próximo ao seu local de trabalho. Procurei uma mesa reservada para termos maior privacidade. Terminados os esclarecimentos iniciais da pesquisa, fiz a pergunta norteadora.

Marta iniciou sua história: “Foi um processo natural. Minha área estava sendo reorganizada em função da mudança de direção na empresa. Foram criadas duas lideranças, sendo uma para a área X e outra para a área Y. Praticamente 90% das pessoas do antigo departamento foram para a área X. Eu e mais uma colega ficamos na área Y. Desde este momento, eu e minha gestora começamos a estruturar nossa área. Foi muito bacana! Ela conversou comigo sobre a oportunidade de ser líder, entretanto, eu não possuía o pré-requisito de especialização. Fui estudar e durante um ano fui preparada para assumir a liderança. Fiz treinamentos na empresa, ingressei num curso de especialização e conversei com pessoas que pudessem me ajudar nesta trajetória. Quando minha liderança foi oficializada, em janeiro de 2018, não foi uma surpresa para o grupo. Comemoramos e eu fiquei muito feliz! Esta é a forma que acredito! Fui preparada e tudo foi feito com transparência. Foi tudo como deveria ser e como eu acredito.”

Marta me pareceu realmente feliz, sentindo-se reconhecida e entusiasmada com a conquista. Ao mesmo tempo, no momento desta oficialização, senti um nervosismo ou talvez um pouco de ansiedade. Embora já exercesse uma liderança informal da equipe, percebeu a oficialização como uma responsabilidade adicional. Com um sorriso ligeiramente nervoso, continuou: “Nossa! Até pouco tempo atrás eu era o braço direito da minha gerente. Estruturamos juntas os processos e a equipe, para construir uma identidade na área.” Com as mãos cobrindo os olhos, continuou: “Eu gelei! Precisava ver a primeira reunião! Eu não sabia o que dizer. As pessoas olhavam para mim! E o incrível é que a gente já trabalhava junto.” E o que mudou? - perguntei para Marta. Ela continuou: “Com a formalização da liderança, eu me preocupei em como seria vista pela minha equipe, pares e empresa.”

Marta passou a ser líder de antigos pares, bem como de novos membros de equipe. Avalia que no início teve algumas dificuldades: “Foi difícil. Eu sempre procurei envolver a equipe e trabalhar junto com eles. Hoje já consigo saber quando devo ou preciso envolvê-la ou ser mais diretiva nas atividades. No início éramos duas pessoas. Depois fizemos um recrutamento interno para aumentar a equipe, mas não deu certo. A pessoa escolhida não tinha a vontade necessária, nem o desempenho e a formação compatíveis, o que na área é fundamental. Depois de algumas tentativas de orientação, tivemos que desligá-la e em seguida fizemos um recrutamento externo para substituí-la. Ao mesmo tempo que eu estava formando a equipe tive a informação que seria responsável por um novo processo, do qual eu não tinha conhecimento. A equipe foi transferida de outra área para mim e precisei equilibrar vários pratinhos! Somente neste ano estou conseguindo estruturar os processos e as metas. Estou trabalhando para atuar mais como líder e ser menos operacional. Com gente nova e equipe nova, precisei fazer as atividades com eles. Neste ano já estou conseguindo atuar mais como líder”.

Liderar pessoas mais velhas foi outro fator que trouxe apreensão para Marta: “Uma das pessoas que recebi em minha equipe era mais velha do que eu. Isto me assustou. E agora? O que eu faço? Sou uma líder nova, com cara de menina! O que falo para ela?”. Sua colaboradora era dez anos mais velha que ela, o que lhe causou certo receio de não possuir maturidade suficiente para gerenciá-la.

Dar *feedback* para equipe foi um dos pontos desafiadores para Marta. Sentia um pouco de medo frente a reação das pessoas e receio quanto à imagem que passaria para

sua equipe. Para lidar com esta situação preparava-se a cada reunião. Neste momento puxou o cardápio eletrônico para perto de si, representando como atuou: “Eu me preparava para dar *feedback*. Fazia um roteiro e já falava com as pessoas que eu o seguiria. Não espero o momento formal da empresa para fazer o *feedback*. Uma vez no ano é um período longo. Eu o faço com frequência. Me preparo, pois sei que tenho responsabilidade não só pela carreira das pessoas, mas também pela vida delas.”

Inicialmente compreendeu o impacto de seu papel na vida profissional das pessoas: “Sei que o *feedback* depende de quem dá, mas também de como a pessoa o recebe. Eu dei *feedback* para uma pessoa jovem, nova de empresa, que absorveu tudo o que falei. Ele parou, pensou e mudou o comportamento que era necessário. Mas não é assim com todos. Chamei uma pessoa para conversar e, dos cinco pontos que havia em minha lista, só consegui abordar dois. Percebi que ela não conseguia captar o significado do que eu falava.”

Marta continuou expressando sua vivência: “Numa outra situação, percebi o quanto eu impactava a vida das pessoas. Uma colaboradora casada, com nível médio de escolaridade, tinha um acordo com o marido de que a carreira dele era prioritária. Desta forma, ele fez faculdade e especialização numa universidade renomada e, enquanto isto, ela ficava no suporte. Quando perguntei para ela quais eram suas expectativas de carreira, ela começou a chorar. Foi assustador!” Marta relatou sua vivência com os olhos cheios de lágrimas e a partir desta vivência de *feedback* passou a compreender a amplitude de seu papel.

Esta vivência foi impactante para ela, especialmente por não ter compreendido exatamente o que estava ocorrendo: “Foi assustador! Fiquei em choque! O que será que fiz? Perguntei se tinha falado algo que ela não tinha gostado, mas para minha surpresa, ela respondeu que ninguém nunca tinha perguntado isto antes. Ela nunca tinha parado para pensar e aí eu compreendi que o choro era de agradecimento! Eu a orientei que pensasse no assunto e me procurasse na próxima semana. Não me procurou. Aguardei um pouco mais. E nada! Passaram-se quase dois meses e resolvi retomar o assunto. Neste momento ela me contou que conversou com o marido, que já tinha condições de pensar nos próximos passos e que iria retomar sua faculdade.”

Após um ano e meio no papel de liderança Marta compreende, de forma ampla, seus desafios na jornada de liderança: formar sua equipe, dar *feedback*, liderar pessoas

mais velhas e equilibrar atividades operacionais com as de liderança. Interessante notar que ela recorre a bons exemplos e mentores, para auxiliá-la em seu desenvolvimento como líder. Relatou buscar orientação com gestores de Recursos Humanos ou de outras áreas, sempre que se sente insegura frente a uma decisão. Nesta retrospectiva percebo Marta mais segura quanto ao seu papel, com cada vivência muito presente em sua vida e um senso de responsabilidade pela sua equipe. Aliás, sinto que considera seu papel como uma missão de vida.

Terminado o nosso encontro solicitei o seu pseudônimo para a pesquisa. Ela precisou de um tempo para pensar, pois identificava como referências, familiares ou pessoas próximas. Após algum tempo, mencionou o trabalho dos Médicos sem Fronteiras: “Eles doam seu tempo para outras pessoas. Embora eu não atue de forma voluntária, para ajudar outras pessoas fora do contexto laboral, procuro contribuir com uma vida melhor para minha equipe. O significado de meu trabalho é ajudar as pessoas em sua totalidade, não apenas no âmbito profissional. Diante de um segundo estímulo, de minha parte, considerou Marta, uma antiga gestora, como a pessoa que lhe marcou profissionalmente por ser ética, honesta, respeitar e contribuir com a equipe.

Neste momento retomou a vivência que teve com sua colaboradora, já descrita acima: “A decisão de cursar uma faculdade impacta a vida pessoal de uma pessoa. Ela não vai estudar no horário de trabalho, vai estudar à noite, horário em que está com sua família. Interfere também na condição financeira, pois é um novo compromisso que não estava previsto. Minha ação modificou não só a perspectiva profissional dela, mas também a pessoal.”

Saio de nosso encontro, com um sentimento de que Marta modifica seu entorno para tornar a vida das pessoas melhor. Sua preocupação em se preparar para cada ação reflete seu nível de responsabilidade com seu papel e com a liderança de sua equipe. Sua história me emocionou, à medida que foi realizando suas descobertas.

### **Encontro 02: 17 de julho de 2019**

Marta estava almoçando com sua chefe num restaurante próximo ao seu trabalho. Entrei discretamente e me acomodei em uma mesa ao final do estabelecimento. Terminado seu almoço, se juntou a mim. O local estava relativamente cheio e barulhento. Optamos por aguardar um pouco mais, antes de iniciar a leitura de sua história.

Enquanto eu explicava o objetivo do segundo encontro, exclamou: “Ai que medo!” e respirou profundamente. Pedi que lesse em voz alta sua história para que eu pudesse acompanhá-la. Neste momento respirou novamente e, com um sorriso um pouco ansioso, falou: “Acho que vou chorar!” Eu a tranquilizei dizendo que, caso isto ocorresse, não haveria problemas. A história era dela e ela poderia parar a qualquer momento que considerasse conveniente.

Marta iniciou a leitura em voz baixa de sua narrativa, a meu ver de forma rápida, com poucas pausas. Me pareceu um tanto ansiosa, pulando alguns pontos e vírgulas. No momento no qual leu sua vivência em dar *feedback*, começou a se emocionar. Seus olhos se encheram de lágrimas e, ao final da leitura deste parágrafo, já estava chorando e interrompeu a leitura.

Percebi o quanto ficou impactada e perguntei o que estava sentindo. Com os olhos marejados, respondeu: “Esta experiência foi muito marcante para mim. Como você conseguiu? É isso mesmo! Eu me sinto realmente responsável pelas pessoas. Eu tenho uma preocupação genuína com elas! Eu não quero que passem o que passei! Minha vida foi muito complicada, não cresci com pai nem mãe. Não sei quem é meu pai. Sempre foi muito confuso. Neste ano eu resolvi fazer uma terapia, aliás minha primeira sessão foi na segunda feira antes de nosso encontro. Está sendo muito bom. Minha terapeuta disse que nossos encontros são muito profundos...densos. Achei que era hora! Em 2007 tive síndrome do pânico. E fiz acompanhamento com um psiquiatra que me medicou, mas não era terapia. Não falamos destas coisas”

Como estava emocionada, ofereci um papel e um copo de água. Marta enxugou as lágrimas, tomou a água, respirou profundamente e retomou a leitura. No momento que leu o trecho - sinto que considera seu papel como uma missão de vida – chorou novamente: “Essa é a minha história! Como você conseguiu lembrar de tudo isto? Com minha terapeuta e com este exercício que você fez, estou mexendo em coisas que eu não queria antes. Neste ano decidi procurar ajuda. Quando me perguntavam sobre meus pontos fortes, eu não sabia exatamente o que dizer. Eu peço muito *feedback* para as pessoas e, o que é bacana, é que todos falam a mesma coisa e isto me ajuda em meu desenvolvimento.”

Fiquei um momento em silêncio e perguntei se havia algo a mais a ser dito ou complementado em sua história. Ela me pediu para alterar o nome da área para evitar

alguma identificação, bem como me esclareceu que a experiência de *feedback* impactante, ocorreu em dois momentos. No entanto complementou que a essência estava descrita e que, se não fosse importante para mim ter a cronologia exata, da parte dela estava tudo bem. Como para mim este não é o aspecto crucial da narrativa, decidimos mantê-la na versão original.

Nosso encontro precisou ser encerrado pois Marta tinha uma reunião em seguida. Ficamos conversando até que ela se sentisse bem novamente. Ela quis levar sua narrativa, o que me deixou bastante contente por ter conseguido retratar sua vivência de forma autêntica. Compartilhei meus sentimentos do quanto fiquei emocionada com sua história e que considerava sua equipe privilegiada de tê-la como líder. Afinal, preocupação genuína com as pessoas, não é algo facilmente observado. Estou agora, à noite, escrevendo sua narrativa. Não consigo parar de pensar em sua história. Seus olhos lacrimejantes não me saem da cabeça. Me sinto conectada com ela de alguma forma e desejo que encontre o seu próprio caminho.

### **Papa: ser e fazer diferente**

#### **Encontro 01: 29 de maio de 2019**

Papa foi identificada como participante desta pesquisa por meio de um contato comum. Nosso encontro ocorreu num café próximo ao seu local de trabalho. Terminados os esclarecimentos iniciais da pesquisa, fiz a pergunta norteadora. Com entusiasmo e sorriso no rosto, iniciou sua história me contextualizando sobre sua evolução profissional. Era analista sênior quando surgiu uma vaga de coordenação na área. Embora não tivesse esta ambição, considerou uma oportunidade de crescimento profissional. Decidiu entrar no processo seletivo, participou de um *assessment* interno e conquistou a vaga, passando a liderar uma equipe de cinco pessoas.

Em função de sua habilidade de liderança, previamente reconhecida pelos seus pares, considera não ter havido surpresas: “Eles me parabenizaram! Eu já atuava como uma líder informal na área buscando a integração entre todos, bem como a integração de meu gestor com nossa equipe. Ele é muito ético, competente e demonstra abertura para ouvir. Teve uma situação na qual eu sugeri que agendasse um almoço com toda equipe, o que causou surpresa de todos. Nós saímos e foi muito positivo! Eu não falei nada com ninguém que a ideia era minha, mas fiquei muito feliz com o resultado e com a felicidade das pessoas.”

Papa relatava sua trajetória com entusiasmo e brilho nos olhos. Ao ser questionada sobre o significado de liderança, considera que é uma oportunidade de contribuir com o desenvolvimento das pessoas. Busca estar próxima a sua equipe e implementar ações, anteriormente inexistentes na área. Como membro de equipe, sentia necessidade de maior proximidade de seu gestor e, quando assumiu a liderança da área, passou a fortalecer aspectos anteriormente não priorizados por ele.

A partir do momento que assumiu formalmente a liderança da área passou a implementar ações de integração com a equipe. Outro fator relatado refere-se à defesa do time, especialmente em situações de questionamento e interface com níveis superiores. Uma das ações implementadas foi a realização de reuniões mensais, sendo que, na primeira delas, enfocou a discussão sobre a gestão de clima, entregando ao final, bombons com mensagens positivas para seu time. Gradualmente foi construindo sua credibilidade e confiança com equipe. Entendo que sua postura de abertura, diálogo e transparência foram fundamentais neste processo.

Quando surgiu uma vaga gerencial em sua área, Papa estava há seis meses na liderança. Foi convidada para participar de um novo processo de *assessment*, desta vez com consultoria externa, considerado mais rigoroso. Diante da situação, visualizou nova oportunidade de crescimento profissional. Pediu liberação de um dia de trabalho para seu gestor para se preparar frente à avaliação e se dedicar ao preenchimento de todos os materiais solicitados. Novamente foi aprovada, gerando um misto de medo, orgulho e satisfação. A palavra medo foi rapidamente substituída por uma explicação frente ao contexto que encontraria como gestora da área.

Ao assumir a Gerência X, Papa passou a gerenciar novos processos, pessoas e recursos. Neste momento da narrativa, tive a sensação de estar sob uma avalanche de acontecimentos, no qual tudo ocorre de forma rápida e simultânea. Em seis meses foi promovida duas vezes. Ao mesmo tempo que lidava com as novas atribuições de liderança e gestão de equipes, precisava gerenciar sua vida familiar e seu novo papel de mãe. No entanto, Papa me pareceu muito segura, feliz, e bem resolvida ao relembrar este momento de sua vida.

O tema maternidade surgiu como um desencadeador de mudança pessoal. Fala com brilho nos olhos e grande entusiasmo. Considera que este fator contribuiu com maior motivação e energia frente ao seu retorno ao trabalho. Em menos de dois anos passou pela

experiência da gravidez e nascimento de seu primeiro filho, seguida por duas promoções. Diante de tantas mudanças, fiquei instigada e perguntei como se sentiu e lidou com este contexto?

Nos primeiros seis meses após assumir a gerência, Papa continuava trabalhando à noite em sua casa para conciliar as demandas profissionais com os cuidados de seu filho. Passado algum tempo conseguiu gerenciar sua rotina de forma a conciliar vida profissional e pessoal, trabalhando esporadicamente à noite. Avalia que a maternidade teve um impacto positivo em sua vida e que atualmente a relação trabalho-família está equilibrada.

Ao mesmo tempo que demonstra energia, segurança, capacidade de mobilização de pessoas, habilidade de inovação, transparência e ritmo acelerado de trabalho, demonstra ritmo calmo de comunicação e humildade em relatar suas conquistas. Busca *feedback* periódico com sua equipe, gestor ou mesmo pessoas que possam contribuir com seu desenvolvimento, como por exemplo o Presidente da empresa.

Compartilho aqui algumas situações relatadas que considero preciosas para exemplificar minhas percepções. Papa e sua equipe realizaram um evento, denominado Dia da Integridade, que foi fortemente elogiado pelos participantes. Percebeu que conseguiu gradualmente mudar a visão da área, considerada hoje ágil e com qualidade de atendimento: “Quando terminou o evento fomos muito elogiados. Reuni minha equipe, reconheci o trabalho coletivo e os desafiei para fazer um evento ainda melhor no ano que vem”.

Novamente aborda a importância de sua equipe nos resultados de seu trabalho. Desde que assumiu a liderança investiu na integração e construção de confiança com seu time: “Fiz uma reunião com a equipe para identificarmos as forças e fraquezas da área. Todos se envolveram e surgiram ações como oportunidades de melhoria. Fiz um plano de ação e comecei a trabalhar nele”, relata com entusiasmo.

Papa demonstra humildade e gratidão com sua equipe. Reconhece que seu time tem um papel essencial na construção dos resultados diferenciados que tem obtido. Adicionalmente, defende seu time: “Nossa equipe apanhava sozinha em algumas reuniões. Isto me incomodava muito. Hoje eu defendo a minha equipe perante os



demais.” À medida que foi relatando sua vivência fui percebendo o quanto valoriza e se empenha na construção de relações interpessoais sólidas.

Quando concorreu à vaga gerencial disputou a oportunidade com um par. Diante de sua aprovação, passou a gerenciar sua antiga equipe, bem como novos membros. Foi alertada sobre uma possível resistência do profissional que possuía a mesma expectativa de ocupar sua posição. No início de sua gestão até reconheceu um pouco deste comportamento, mas soube lidar com a situação e hoje ele a reconhece como uma boa gestora. Esta capacidade de gestão e liderança foi reforçada por meio de um comitê de avaliação de potencial e performance, composto por executivos da empresa, fato que trouxe orgulho e crença de que está no caminho certo. Adicionalmente, ao retornar de suas férias, também foi elogiada e reconhecida pela sua equipe.

Na formação de sua nova área, Papa recebeu um profissional, mais velho de idade e de empresa, considerado competente e bem avaliado pelo seu gestor. No entanto, tanto a sua percepção quanto a dos membros de sua equipe era diferente. Como gestora procurou se isentar deste conhecimento prévio para conhecer suas competências e potencial. Após um período de acompanhamento concluiu ter um problema efetivo de desempenho. Realizou um PDI – plano de desenvolvimento individual com este profissional, deu *feedback* e fez acompanhamento de performance, mas ele não apresentou evolução. Diante do fato optou pelo desligamento. Precisou convencer seu gestor que, embora compreendesse a situação, não demonstrou apoio no momento da demissão. Por ser sua primeira experiência de desligamento de um membro de equipe, Papa solicitou apoio da área de Recursos Humanos para se sentir mais segura.

Fiquei impactada, positivamente, quanto à capacidade demonstrada de lidar com esta diversidade de situações. Ao mesmo tempo, fiquei intrigada se haveria algo que considerasse difícil ou estressante em sua transição de carreira. Novamente questionei como se sentia hoje em sua função. Com a mesma segurança e calma demonstradas anteriormente, reforçou sua satisfação frente a sua vivência como gestora. O ponto salientado como atenção, restringiu-se à gestão global da área, na qual há diferenças de estilo de liderança entre ela e seu par. Considera que a gestão das duas áreas é totalmente diferente. Gostaria de ajudá-lo bem como as pessoas desta equipe, que a procuram com frequência para conversar sobre questões ou dificuldades de trabalho, ou mesmo solicitam transferência para sua área.

Me parece que há uma sobreposição de sentimentos que variam da realização pessoal em contribuir com o anseio e desenvolvimento das pessoas, ao receio de não fragilizar a atuação do outro gestor, que é o seu par. Me pareceu um misto de preocupação e satisfação presentes simultaneamente. Preocupação de contribuir com pessoas, sem desrespeitar seu par, e satisfação de poder ajudá-los, especialmente pelo fato dele não estar aberto à relacionamentos.

Terminado o encontro solicitei seu pseudônimo e após breve reflexão mencionou: “Papa, pela sua humildade, capacidade de promover mudança nas pessoas e de fazer a diferença. Aliás, fazer as coisas de forma diferente”. Quanto aos aspectos de identificação com ele, considera a humildade, preocupação com as pessoas e capacidade de fazer as coisas de forma diferente. Nos despedimos e combinamos um contato futuro. Saio deste encontro com a sensação de que consegue lidar, com leveza e eficácia, com a complexidade de situações vivenciadas.

### **Encontro 02: 29 de julho de 2019**

Quando cheguei ao segundo encontro Papa já me aguardava, serena e sorridente como no primeiro encontro. Confesso que fiquei surpresa com sua calma e equilíbrio emocional, pois a viabilização deste horário ocorreu após dois cancelamentos, motivados por reuniões não programadas de trabalho e problemas de saúde de seu filho, que passaria por uma cirurgia nesta semana.

Ao encontrá-la iniciei nosso encontro perguntando sobre este tema e como se sentia. Embora não considere uma intervenção complexa, avalia que a cirurgia exigirá atenção e cuidado na recuperação: “Ele tem otite de repetição há um ano e seis meses. Embora não seja um procedimento complexo tenho que cuidar do período pós-cirúrgico, pois ele não pode fazer movimentos bruscos. Imagina uma criança de três anos que não pode correr! Aqui no trabalho já está tudo acertado. Eu e meu marido também já nos programamos. Vou ficar com ele dois dias e meu marido um dia, assistindo filmes em casa ou no cinema”. Sinto que sua rede de apoio, tanto no trabalho quanto em casa, trazem um conforto e segurança para Papa, que embora esteja preocupada com o procedimento demonstra certo alívio de saber que será uma solução definitiva e que seu entorno lhe propicia condições de estar focada no cuidado com seu filho.

Neste momento compartilhei meu sentimento de que a compreendia o que estava vivenciando e relatei minha experiência pessoal na qual vivenciei, durante dez anos, uma situação de doença crônica de minha filha. Embora buscasse diversos médicos e tratamentos, a minha sensação de impotência era imensa frente ao tratamento prolongado e à baixa efetividade. A vivência de Papa me remeteu ao meu próprio passado e à rotina na qual eu me sentia malabarista: trabalho, família, médicos, tratamentos e internações.

Em seguida retomamos o objetivo do encontro e lhe entreguei sua narrativa, solicitando que me expressasse seus sentimentos e percepções sobre o que apreendi de sua vivência. Papa preferiu lê-la sozinha, de forma silenciosa e concentrada. Não tirou os olhos do papel. Eventualmente franzia as sobrancelhas, mas não realizava nenhum comentário. Não consegui compreender se seria preocupação, insatisfação ou apenas compreensão. Aqueles segundos me pareceram longos, mesmo estando ainda nos primeiros parágrafos.

Em seguida Papa quebrou o silêncio e compreendi o significado daquela reação: “Este exemplo ocorreu com o primeiro gestor quando eu ainda era analista. Não ocorreu quando eu era líder. São gestores diferentes”. Ela mencionou algo como “meu gestor pode achar que estou falando dele. Tem que ficar claro que era o gestor anterior” e complementou “achei isto meio pesado.”

Neste momento senti que estava preocupada quanto a um possível reconhecimento de sua narrativa por parte de seu gestor. Solicitei que me sinalizasse quais aspectos não traduziram adequadamente seus sentimentos e pensamentos, já que eu não conhecia seus gestores e não havia gravado e nem realizado anotações durante nosso primeiro encontro. Reforcei que aquela era a história dela e que eu gostaria que efetivamente representasse sua vivência. Após uma breve pausa e releitura de sua narrativa me questionou se a cronologia seria relevante para mim. Diante de minha negativa frente a este ponto e reforço de que seus dados acadêmicos e profissionais não seriam incluídos, percebi um certo alívio.

Papa preocupou-se inicialmente em assegurar cronologicamente e factualmente os acontecimentos. Efetivei as alterações necessárias, que a meu ver não impactaram a narrativa, pois tratavam de aspectos como correção de gênero do filho, momento de vida que vivenciou a maternidade, exclusão do histórico profissional e necessidade intermitente de trabalho extra como gestora. A partir da nova confirmação de sigilo frente

a estes aspectos, bem como eliminação destas informações e ajustes solicitados, percebi maior conforto de Papa.

Se no início Papa demonstrou um certo desconforto com uma possível identificação, a partir do momento que se sentiu protegida não tirou os olhos do papel, ora sorrindo, ora comentando em voz baixa: “Verdade, você captou bem”. Nos momentos que identificou alguma necessidade de ajuste (citado acima) solicitou tranquilamente. Ao final de sua leitura, com um sorriso nos lábios disse: “Muito legal! Muito real!”. Diante disto perguntei como se sentiu e como foi a experiência: “Estou encantada com sua capacidade de traduzir de forma justa minha história. Tem essência! Foi impactante, verdadeiro e muito real!” Confesso que senti um grande alívio diante de seu relato.

Ao questionar se havia algo a acrescentar, Papa inicialmente disse que não. Interessou-se em conhecer os resultados da pesquisa e pediu envio da nova versão. Ao conversamos sobre nossas percepções desta narrativa acrescentou dois pontos. O primeiro deles referia-se a sua primeira experiência de um pedido de demissão. Uma colaboradora de sua equipe recebeu uma proposta financeira vantajosa para mudar de empresa: “Ela falou comigo chorando, mas financeiramente a proposta era muito boa. Ela é uma profissional excelente e nossa equipe é de alto desempenho. É claro que não é bom perdê-la, mas se para ela é melhor fazer esta mudança, eu fico feliz. Eu disse isto para ela...se é para o desenvolvimento dela fico contente”. Quanto ao segundo, relatou uma reunião de equipe na qual levou um vídeo de uma orquestra, a partir do qual estimulou a discussão sobre as semelhanças e atributos de um time: “Estou sempre buscando algo novo”. Terminamos o encontro com um agradecimento recíproco pela experiência proporcionada.

**Airton Senna: No que diz respeito ao empenho ou compromisso não tem meio termo. Ou você faz bem feito ou não faz**

#### **Encontro 01: 31 de maio de 2019**

Meu contato com Senna foi intermediado por meio de um colega comum. Ao convidá-lo para participar da pesquisa, prontamente aceitou e disponibilizou sua agenda. Em dois dias o encontro foi realizado. Fiquei impressionada com a rapidez e comprometimento demonstrados.

Senna iniciou sua carreira como estagiário na Empresa A e foi efetivado antes de concluir sua graduação. Permaneceu nesta empresa por dois anos e mudou-se para Empresa B para participar de um Programa *Trainee*, assumindo ao final, a posição de Especialista. Passados nove meses foi convidado para assumir uma função gerencial na Empresa C.

O encontro com Senna foi realizado via Skype. Terminados os esclarecimentos do TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido fiz a norteadora. Senna iniciou sua narrativa relatando que não estava pleiteando a posição gerencial. No momento que surgiu a oportunidade, alertou a área de Recursos Humanos de que não tinha a senioridade requerida pela posição. Como o convite foi mantido, mesmo “com frio na barriga”, aceitou o desafio.

Ao assumir o cargo gerencial na Empresa C, procurou relembrar e replicar as boas práticas que aprendeu com gestores antigos. Da mesma forma, também utilizou as práticas malsucedidas como formas de aprendizagem. Considera que sua formação prévia, como *trainee*, e as ações da Academia de Liderança realizadas na empresa anterior, foram fundamentais para sua formação de liderança: “Ajudou muito, mas o desafio foi transferir a teoria para a prática. Minha maior dificuldade é saber quando ser *hard* e quando ser *soft*”.

No momento que decidiu pela transição da Empresa B para a Empresa C, seu antigo diretor tentou influenciá-lo a permanecer na organização. Diante da certeza da decisão de saída de Senna, este diretor procurou aconselhá-lo: “Nos três primeiros meses não faça nada. Só escute”. Esta orientação, seguida integralmente por Senna, foi fundamental para sua integração e adaptação. “Eu era disparado o gestor mais novo”. Achei que fosse ter maior resistência de meus pares, mas foi uma conquista. Hoje estou integrado, consegui a confiança dos gestores e até saio com eles, em casais, para jantar”.

Senna trabalhava em uma empresa com forte direcionamento para resultados. Ao ingressar na empresa C, sentiu um pouco de desconfiança e resistência de seus pares, em função de sua idade: “sou um gerente com cara de moleque”. Questionei como se adaptou a nova cultura e à resistência inicial e ele prontamente respondeu: “fiz escuta ativa”. Esta foi a estratégia relatada e utilizada para se adaptar à nova cultura e se relacionar com as pessoas. Embora sua equipe direta seja reduzida, com 2 integrantes, exerce um papel de liderança de todos os gestores frente a elaboração e acompanhamento da estratégia

empresarial. Sua posição requer interface não só com gestores e executivos da empresa, como também com os acionistas.

Como sua posição requerer interface direta com a alta gestão, bem como mensuração de indicadores de performance, Senna precisa lidar com o equilíbrio entre o relacionamento pessoal e profissional. “Sou o braço direito dos acionistas. Existe muita aproximação para tentar influenciar a apuração de metas ou mesmo buscar ou trazer alguma informação dos acionistas. Tipo leva e traz”. Tentei compreender como lida com esta situação e Senna demonstrou flexibilidade, clareza e segurança frente ao seu papel. Ao mesmo tempo que escuta o que aflige seus pares, investe no fortalecimento do relacionamento interpessoal e construção da credibilidade. Ele procura manter a seriedade e pragmatismo de seu papel: “Coloco o cara no divã, jogo com o time, ajudo e faço junto quando necessário. Mas mantenho o rigor de meu trabalho.”

Fiquei impressionada com sua maturidade, mesmo com tão pouca idade. Ele demonstrou habilidade em lidar com esta influência, sem deixá-la interferir na objetividade de apuração dos indicadores: “Sou muito *hands on*. Coloco a mão na massa mesmo! Ajudo! Se o cara está enrolado eu acabo fazendo. Sofro junto com ele”.

À medida que Senna evoluía em sua narrativa, fiquei intrigada frente a seu sentimento hoje, como gestor, após um ano na função. Ele não se sente totalmente confortável, acredita que está se consolidando na posição, que precisa de um maior tempo para vivenciar novas entregas e que somente a prática lhe trará a experiência necessária. Tem clareza que a maturidade vem com o tempo e reconhece que a liderança pelo exemplo é um de seus pontos fortes. Por outro lado, tem investido no desenvolvimento de sua habilidade de delegação. Tenta não realizar o trabalho de sua equipe e busca desenvolvê-los. Entretanto, reconhece que esta situação é ainda um dos pontos de atenção e que requer maior atenção.

À medida que vai evoluindo em sua história, Senna enriquece sua narrativa trazendo alguns exemplos. Neste momento, no qual abordava seu desafio quanto ao desenvolvimento de equipe, relatou uma situação na qual delegou uma atividade a um estagiário, cujo prazo de entrega deveria ser realizado em dois dias. No entanto, chegando próximo à data verificou que o trabalho não estava pronto, bem como se apresentava abaixo das expectativas. Precisou refazê-lo à noite para assegurar o cumprimento do prazo, bem como o padrão de qualidade requerido. Diante do fato, reflete: “O que

ocorreu? Por que ele não fez? Ele demorou dois dias e eu quatro horas. Onde estou falhando? Houve falha de comunicação? O que eu posso mudar?”.

Como evoluiu com sua reflexão, no sentido de tentar compreender como é o pensamento e ação dos jovens no trabalho, perguntei como lida com a diferença de gerações, algo que mencionou rapidamente, no início de nosso encontro, mas que emergiu novamente neste momento: “Embora eu seja um *milleniun*, tenho maior facilidade de interface com pessoas mais velhas. Há uma diferença de pensamento das pessoas de 30 e 40 anos, mas me identifico mais com eles do que com os *milleniuns*. Eles já nasceram com *smart fone*. Viveram e vivem 100% com ele. Eu tive acesso somente na Universidade. O jeito que eles enxergam o trabalho é diferente. O senso de urgência é diferente. Eles não querem ficar 8 horas no escritório. Passei uma atividade para um estagiário às 13 horas para ser entregue às 15 horas, horário de saída, e foi recebida com descaso. Parece que sentem preguiça, que estão sempre cansados. Se precisam sair para ir a um médico, sem problemas. Não controlo quantidade de horas, mas sim entregas efetivas. Para saírem mais cedo não há problemas, mas quando é necessário ficarem até mais tarde há um descontentamento. Quando eu era estagiário eu fazia o horário de meu chefe. Hoje não se pode falar nada, tem muito “*mi-mi-mi*”, eles se ofendem com tudo. Você fala e eles fazem cara de que entenderam, mas depois ficam perguntando tudo novamente”.

Senna demonstra uma inquietação e inconformismo com o comprometimento e valor dado ao trabalho pelos estagiários. Procura dar *feedback* e desenvolvê-los, mas não consegue perceber interesse. Indicou livros para discutirem, sem sucesso. Percebo neste momento que a ausência de comprometimento é um fator que o incomoda fortemente. Sua inquietação e gesticulação, acompanham sua fala. Como estagiário, empenhou-se nas tarefas e aproveitou as oportunidades, fato que ocasionou sua efetivação na empresa A, antes do término de seu curso. Senna reconhece que sua preferência em lidar com pessoas mais velhas não significa que todos são excelentes e não o isenta de lidar com pessoas de diferentes estilos, ou mesmo “chatas”, como ele disse. No entanto, considera a ausência de comprometimento como algo que o incomoda fortemente.

Neste momento busquei compreender qual era o significado atribuído ao trabalho, já que havia mencionado que a geração mais velha considera que o trabalho dignifica o homem e os *milleniuns* querem propósito. Senna reflete e continua sua narrativa: “Tenho

uma visão calvinista. Talvez minha condição socioeconômica tenha me influenciado. Eu trabalho duro, preciso trabalhar. Se não fosse o meu estágio, seria difícil continuar os estudos”.

Neste momento Senna faz uma breve caracterização do pai, com 67 anos, que se orgulha de sempre ter trabalhado “duro” e ter permanecido na mesma empresa por vários anos. Embora também seja comprometido com o trabalho, sua visão é diferente de seu pai. Trabalha de forma intensa com o objetivo de investir em um negócio próprio em 15 anos. Não acredita em longo período de permanência em uma única empresa e que as decisões devem ser tomadas de acordo com os benefícios para as duas partes: “Não há um casamento com o chefe, as relações não são fixas. Enquanto for positivo para ambos, tudo bem, pode-se ficar”. Diante da reação do pai frente a perda de um dia de trabalho, Senna o questionou sobre o porquê de nunca ter se permitido se ausentar. Silêncio foi a resposta obtida. Neste momento complementou: “O trabalho é um esforço, porém de forma planejada.”

Em sua atuação, Senna busca trabalhar em parceria com as áreas e demonstra apreço pela estrutura horizontal, na qual há poucos níveis hierárquicos. Hoje atua numa empresa com estrutura menos hierarquizada, embora o gerente, muitas vezes, seja visto como alguém “intocável”. Ele procura liderar pelo exemplo e adequar sua forma de interação com as pessoas de acordo com o contexto: “É preciso fazer as perguntas certas e aproximar-se do campo.”

Quanto a diferença entre liderar uma equipe direta e uma equipe indireta (pares), considera que não há diferença: “Os princípios são os mesmos. Gosto de empresas horizontais. Hoje o mundo não aceita mais empresas lentas e hierarquizadas. Veja a diferença entre a GE, modelo do passado, e o modelo atual da *Spotify*.” Quando considera que algum membro de sua equipe está mais apto a executar uma atividade, delega a responsabilidade e acompanha a atividade. Exemplifica sua fala com uma situação na qual apresentou seu membro de equipe como o responsável pela condução da reunião: “Hoje vocês vão se reportar a ele. Eu estou junto, mas ele é quem vai conduzir a reunião.”

Eu retomei um ponto que me instigou durante o nosso encontro: Liderar pelo exemplo. Se ele liderava pelo exemplo, quais exemplos se baseava? Senna exemplificou uma experiência na qual, enquanto apresentava um trabalho, foi questionado frente à consistência de uma informação. Neste momento, seu Diretor que percebeu o erro,



assumiu a responsabilidade pela situação e o protegeu: “Ele me blindou. Daí para frente ele comeu minha mente”.

Foi muito interessante ver seu sorriso, satisfação e uma grande admiração por este Diretor. Esta atitude foi marcante em sua carreira e passou a ser seguida, como exemplo de liderança. Senna assume a responsabilidade pelos erros de sua equipe. Considera esta atitude como fundamental para um líder, que protege sua equipe perante os demais, que orienta, desenvolve e cobra resultados, mas em âmbito privado. Da mesma forma, também relatou uma situação semelhante, na qual seu gestor se isentou da responsabilidade de uma decisão, expondo-o perante os presentes na reunião. Esta experiência, considerada mau exemplo, o desestabilizou.

Terminando o encontro solicitei que pensasse em seu pseudônimo na pesquisa. Com a mesma agilidade, identificou Ayrton Senna, pela competitividade e comprometimento. Neste momento, trouxe a frase de Ayrton: “No que diz respeito ao empenho ou compromisso não tem meio termo. Ou você faz bem feito ou não faz”. Relata ter lido sua bibliografia e tê-lo como um ídolo no qual se inspira.

Questionado sobre em que se assemelha a seu ídolo, responde que para ele também não tem meio termo: “Vou ao limite de tudo. Tento tirar o máximo. Se Drauzio Varella consegue correr as cinco horas da manhã, por que eu não posso? Tudo que eu quiser ser, tenho que dar o meu melhor. Quero vencer, jogo duro, mas gosto de justiça. Não pode dar cotovelada, tem que ser leal. Para mim Senna é um líder indiscutível.”

Terminado o encontro, agradei por sua participação, tirei dúvidas frente aos próximos passos da pesquisa e me comprometi a agendar, em breve, nosso próximo encontro.

### **Encontro 02: 31 de julho de 2019**

O segundo encontro com Senna foi viabilizado após três tentativas de agendamento em função de problemas de agenda. Na terceira tentativa fiquei aguardando 25 minutos até que recebi um áudio no qual ele se desculpou e se prontificou a conversar comigo, por telefone, enquanto dirigia. Além do fator segurança eu precisava assegurar a metodologia de pesquisa, fatores que justifiquei, também via áudio, a necessidade de reprogramarmos para uma próxima data.

No quarto contato consegui viabilizar nosso segundo encontro. Diferente do primeiro, me pareceu que seria um compromisso desagradável a ser cumprido. Novamente agradei por sua disponibilidade e retomei os objetivos e metodologia da pesquisa. Senna manteve-se sério e pouco falou. Me assegurei que escolhesse a melhor forma de ler sua narrativa e compartilhei minha tela, por meio da qual iniciou a leitura de sua narrativa, silenciosamente. Concentrado pedia para movê-la à medida que evoluía, indicando concordância com o que lia: “hã hã...ok...hã hã”, intercalando movimento com as mãos, ora cobrindo sua boca, ora apoiando sua cabeça. Quando identificou trechos nos quais considerou haver alguma exposição, me pediu exclusão de detalhes de duas vivências: o primeiro referente a um conflito com o pai e o seguinte sobre detalhes de uma fala sobre sua relação de parceria com os demais gestores. Considero que nenhuma delas modificou a essência da narrativa, mas certamente lhe trouxe maior conforto. Um erro no nome da empresa *Spotify* também foi mencionado.

Ao final de sua leitura e das correções solicitadas, perguntei o que achou de sua narrativa: “Está ótimo.” Diante da objetividade estimei um pouco mais, questionando como se sentiu e se gostaria de fazer alguma consideração adicional: “Foi bom, está bem escrito. Eu errei expondo algumas situações, mas ficou bom”. Diante disto me posicionei que não havia nada errado em sua fala e que foi a manifestação de seu sentimento naquele momento, mas que agora ele poderia revisitar sua narrativa e fazer as considerações necessárias para melhor representar sua vivência. Nada a mais foi acrescentado.

Agradei por sua disponibilidade e me coloquei a disposição para compartilhar dados futuros, já que no primeiro encontro Senna demonstrou interesse em conhecer a vivência dos demais participantes. Tentei pela última vez extrair algo a mais deste encontro e perguntei novamente como foi e se havia algo a acrescentar. Senna respondeu: “Se eu pegasse este material para ler, sem conhecer esta pessoa, eu teria um belo exemplo de liderança. Sei que sou eu, mas não imaginava que ficaria tão bom”. Confesso que estou, neste momento, um pouco confusa e com dificuldades de descrever como tudo ocorreu. A única coisa que sinto agora é uma certa frustração e um sentimento de vazio. Me pareceu que ele considerou o personagem da narrativa melhor do que ele é, ou se percebe, efetivamente. No entanto não senti abertura para explorar esta sensação.

**Maria: Somos um conjunto**

**Encontro 01: 24 de julho de 2019**

Conheci Maria por meio de um contato comum que me ajudou a divulgar os objetivos da pesquisa. Ela me enviou uma mensagem se disponibilizando para participar. Após conversas iniciais para esclarecimentos sobre os objetivos, método, procedimentos éticos e cronograma da pesquisa, agendamos nosso encontro. Esta disponibilidade e abertura estiveram presentes desde o contato inicial.

O primeiro encontro com Maria ocorreu via Skype, fora de seu horário de trabalho. Terminada orientação sobre o TCLE – Termo de consentimento livre e esclarecido - fiz a pergunta norteadora e ela iniciou sua narrativa: “Trabalhar com pessoas está sendo um grande desafio! Como gestora preciso lidar com a parte operacional e humana simultaneamente, equilibrando tudo ao mesmo tempo...processos e decisões. Foi um impacto! Quando você é funcionário e surge um problema ou dificuldade, você chama seu líder ou repassa para ele a situação. Agora eu sou o líder! Trabalhar com pessoas é difícil”, relata respirando profundamente e intercalando sua fala com pequenas pausas, como se buscasse as melhores palavras ou sensações.

Maria trabalhava na empresa há sete anos quando foi promovida a gerente da área B. Após conclusão de uma pós-graduação manifestou, para a área de Recursos Humanos, um interesse de mudança de carreira, entretanto, não tinha expectativa de ocupar uma posição gerencial. Atuava como supervisora da área A e considerava relevante para sua carreira passar por uma mudança profissional. No momento que recebeu o convite para assumir a nova posição, ficou ao mesmo tempo surpresa e grata: “Eles achavam que eu tinha a competência, mas eu não sabia!”. Maria sentiu-se surpresa pois era uma posição que não estava em seus objetivos e a necessidade de mudança era imediata. Teve uma semana para fazer a transição de suas atividades para outra pessoa, bem como para receber orientações para a nova função. Ao mesmo tempo recebeu esta oportunidade com gratidão, manifestando este sentimento para o gestor que a indicou e para as pessoas que acreditaram em sua capacidade.

Ao assumir a nova área Maria deparou-se com uma equipe com idade superior à sua, com muitos anos de empresa e acostumada a trabalhar com base na experiência. Sua chegada foi recebida com certa desconfiança pelos novos membros de equipe, exigindo paciência e empenho diário para construção de confiança: “Quando eu cheguei alguns conversavam comigo, me procuravam e outros não. Precisei procurar com cada um deles para conversar, conhecer e entender o que e como faziam o trabalho. Eu preciso

compreender todo o processo de trabalho e quero que eles também conheçam o todo. Cada um trabalhava de um jeito, não havia processos definidos e únicos na área. Hoje já está bem melhor, mas é uma construção, um tijolinho a cada dia”.

Maria considera que lidar com a estruturação dos processos e gerenciar pessoas simultaneamente, num ambiente que requer decisões rápidas, é seu grande desafio: “Fazer girar tudo ao mesmo tempo é difícil. Lidar com a pressão da agilidade de decisão e com oito cabeças...oito perfis diferentes...tem que ter muito jeito”. Me parece que dos desafios relatados por Maria em sua nova posição, liderar pessoas é o que lhe causa maior apreensão. Ela menciona com certa frequência que é difícil lidar com pessoas e traz alguns exemplos em sua narrativa: “Minha equipe trabalha com atendimento ao cliente, que por sua vez, faz reclamações com frequência. Isto traz um desgaste natural, mas é preciso separar as situações. Já precisei intervir em discussão de pessoas da equipe ou mesmo em formas de trabalho realizadas mecanicamente, ou seja, sempre da mesma forma! Quando questionados sobre este ponto, respondiam que sempre foi assim! Quero que as pessoas pensem. Os processos não podem ficar na cabeça das pessoas, e se alguém sai? Eu não posso deixar desta forma e além disto é preciso inovar, mas sinto um pouco de resistência das pessoas”.

Reconhece que o papel de líder requer uma postura diferente pois é exemplo para a equipe. Quando está com algum problema pessoal evita misturá-los com os de trabalho. Procura respirar fundo e seguir com suas responsabilidades. Maria relembra uma situação na qual uma colega de trabalho assumiu a posição de liderança e manteve os mesmos comportamentos do período em que era membro de equipe: “Às vezes a gente está com algum problema, irritada com algo...pode até dar vontade de xingar, mas como líder é preciso respirar fundo, pensar com calma na situação. Eu sou muito acelerada, ativa e elétrica. Por este motivo preciso parar e respirar para tomar decisão correta sem ser impulsiva”. Neste momento pausa sua fala e respira profundamente.

Maria teve uma experiência anterior como supervisora, mas não tinha a responsabilidade de gestão efetiva da equipe, que era responsabilidade do gerente da área. Fiquei intrigada em saber como Maria avaliaria ser mais confortável: ser gestora de sua antiga equipe ou assumir a gestão de uma nova equipe: “Mudar para outra área é um desafio...mudar para outra equipe, de outra área é impactante. Se eu fosse gestora de

minha área antiga seria mais fácil. Eu já tinha liberdade, conhecia as pessoas e os processos...já tinha intimidade”, suspira.

Considera que está em processo de aprendizagem de sua nova função, como gestora de pessoas, mas reconhece que já se sente atualmente mais preparada que no início de sua promoção. Participou também de treinamentos de liderança. Quando se depara com alguma dificuldade de gestão, busca apoio e orientação tanto com pares que sejam experientes, quanto com seu gestor imediato. Avalia de forma positiva o relacionamento e coesão que possui com seus pares e superior imediato.

Quanto ao significado de liderança, acredita que seu papel é fazer com que todos trabalhem juntos: “Somos um conjunto! Eu dependo deles e eles dependem de mim. Não tem ninguém melhor ou pior. Todos são importantes. Como líder eu tenho que saber ouvir, tomar decisões, saber como é cada um.”

Maria fica um pouco pensativa quanto ao pseudônimo. Após breve reflexão sugere Maria, a presidente da empresa que trabalha, por admirá-la: “Ela tem 72 anos e está na empresa desde o início das operações, há 48 anos. Conhece profundamente todos os processos e funcionários. Ficava na recepção para ver como era o atendimento! Conhece e conversa com todos os funcionários. E hoje temos 2000 colaboradores! É uma dama de ferro! É uma mulher de fibra, acima de todos!”. Quanto aos atributos que se identifica, considera que é decidida, empenhada, muito atenciosa e que gosta de tratar todos da mesma forma, desde o faxineiro até os executivos.”

Agradei novamente pela disponibilidade dela e encerramos nosso encontro com o compromisso de nos falarmos na semana seguinte.

### **Encontro 02: 05 de agosto de 2019**

O segundo encontro com Marta ocorreu conforme o programado, fora de seu horário de trabalho. Ela já estava logada no Skype quando a chamei para conversar. Percebi que não estava sozinha no segundo encontro, embora estivesse com fones de ouvido e tivesse reservado tempo em sua agenda, foi possível ouvir conversas próximas, fato que me causou certo incômodo. Aliás, creio que nos causou certo incômodo pois Maria desviou os olhos enquanto eu retomava os objetivos do dia e sinalizou para alguma pessoa que estava ocupada.

^A partir do momento que se concentrou novamente no encontro, solicitei que lesse sua narrativa, interrompendo a qualquer momento em que tivesse alguma consideração. Marta iniciou sua leitura em voz baixa e de forma contínua. Fui acompanhando sua leitura e expressões e, ao se deparar nos trechos que eu descrevia suas reações, achava engraçado e sorria. Manteve-se concentrada, reviveu e refletiu algumas vivências, relatando: “Exatamente, como posso cobrar postura dos outros se não dou o exemplo?”, ou mesmo: “Graças a Deus”, por ter um bom relacionamento interpessoal com seus pares e gestor. Adicionalmente complementou um termo para esclarecer a necessidade de ter processos objetivos no ambiente de trabalho. Concluiu sua leitura com um sorriso e falou: “Que bonitinho! Ficou legal”.

Não quis acrescentar ou mudar algo em sua narrativa, apenas reforçou sua visão de que a liderança é um trabalho diário de construção. As vezes evolui e as vezes retrocede. É algo inconstante e que precisa ser cuidado diariamente. Questionei como foi a experiência de participar da pesquisa e como se sentiu ao ouvir sua própria história, contata por outra pessoa respondeu: “Foi engraçado. Me identifiquei com esta história”, disse sorrindo.

Fiquei satisfeita com sua identificação, mas um pouco curiosa se haveria algo a mais a ser mencionado. Diante de sua negativa, agradei sua participação e encerrei o encontro, me comprometendo a compartilhar os resultados tão logo a pesquisa estivesse concluída. Embora tenha sido rápido e sem considerações adicionais, senti receptividade de Maria. Me lembro de seu contato disponibilizando-se para participar, tão logo teve conhecimento sobre esta pesquisa. Ao final destes dois encontros me parece que a transição para a liderança tem sido um fator de desgaste emocional, que tem lhe exigido resiliência em sua atuação diária.

### **Modric: as pessoas não são maiores do que o grupo**

#### **Encontro 01: 21 de julho de 2019**

Conheci Modric num evento de desenvolvimento de liderança e o convidei para participar da pesquisa. Farei um breve histórico de sua experiência profissional para facilitar compreensão de sua trajetória. Modric iniciou sua carreira na empresa A como estagiário. Após um ano foi efetivado como engenheiro e, a partir deste momento, passou a ser responsável pela gestão de contratos de manutenção e serviços de empresas terceiras, em diversos estados do país. Após 9 anos de atuação foi promovido a Gerente Regional,

passando a coordenar diretamente 20 profissionais e indiretamente 500, de acordo com a natureza e característica de cada contrato.

Nosso encontro foi realizado via Skype e, após os esclarecimentos do TCLE e breve compreensão de sua trajetória profissional, fiz a pergunta norteadora. Modric iniciou sua narrativa: “No início foi estranho, eu tinha uma atuação de engenheiro borracha. Meus antigos colegas passaram a ser meus subordinados. Alguns entenderam bem meu novo papel e outros demoraram um pouco mais.” Neste momento fiquei pensando o que seria um “engenheiro borracha”, mas decidi não interromper sua fala.

Modric continuou: “Eu não podia passar a mão na cabeça deles porque eram meus colegas. Aprendi muito no início de minha nova função. Lembro que eu liderava duas pessoas com níveis de performance distintas. Uma apresentava bom desempenho e outra não. Na época um diretor me questionou sobre a forma de gestão que eu realizava e me orientou para xingar o profissional que não trabalhava direito, você acredita? Deste jeito não posso ser gestor! Eu não vou xingar ninguém! Se eu tivesse que xingá-lo eu não serviria para ser líder”, falou com uma certa surpresa, indignação ou desconforto. “A formação de Engenharia é uma formação técnica, que não prepara o profissional para a atuação de liderança. Desta forma fiz uma pós-graduação, busquei apoio com profissionais experientes e aprendi que eu não estava errado em pensar desta forma. Não dá para xingar não!”

Neste momento começamos a rir como se fosse um momento de alívio mútuo frente à confirmação de que esta não era a melhor forma de gerir pessoas. A aprendizagem obtida no curso de pós-graduação, referente ao processo e competências de liderança e gestão de equipes, me pareceu ter fortalecido sua crença pessoal de que as pessoas devem ser tratadas com respeito. “Se eu tiver que gritar com alguém significa que já perdi o controle”.

Diante desta diferença de visão de Modric e seu superior, perguntei como lidou com a gestão de seus antigos pares. “Aprendi muito com eles. Minha relação é de parceria. Aos poucos fui aprendendo como lidar com as situações e separar os papéis. Teve uma situação na qual dei liberdade a um deles, que embora não fosse meu amigo, era uma pessoa muito gente boa. Convidei para sairmos com nossas famílias e foi um encontro muito agradável. No dia seguinte, ao chegar no trabalho, verifiquei que havia uma falha no serviço executado. Ao conversar com a equipe sobre o ocorrido, este colaborador me

questionou e me desrespeitou, dizendo: “Você deveria estar na sala fria (container), ou seja, no escritório, com ar condicionado pois eu não entendia da atividade. Na hora paralisei, o que eu faço? Falo com ele aqui e agora? Falo depois? Como ajo? Como estava em público, terminei a orientação e pedi para conversar comigo em local privado. Esclareci a diferença de nossos papéis, forma de tratamento esperada e lhe questionei: Você gostaria que eu te repreendesse na frente de todos?”.

Em sua jornada de liderança reconhece outro fator que considera relevante em sua aprendizagem como líder: aprender a explorar o melhor de cada membro da equipe: “Procuro entender como cada um trabalha melhor.” Modric no início queria que sua equipe atuasse da mesma forma que ele, mas gradualmente foi identificando as competências mais fortes de cada um, utilizando-as para direcionar responsabilidades, formar e desenvolver sua equipe: “Teve uma situação na qual os supervisores estavam brigando e eu precisei intervir. Havia necessidade de toda equipe estar treinada para ter acesso a algumas operações, mas por problemas de registro de treinamento nem todos conseguiram esta liberação. Alguns supervisores conseguiram resolver a situação, mas outros não. Eles tentaram me persuadir mostrando os defeitos uns dos outros, quando poderiam ter trabalhado juntos na solução. Não interessava, naquele momento, a forma como cada um tinha lidado com a situação, mas sim como resolveriam o problema de todos. Precisei intervir na situação e posicioná-los de que todos tem defeito, mas que estavam ali porque conheço a qualidade e competência de cada um. Não estavam ali pelos defeitos que apresentavam”

Modric valoriza e considera sua liderança como participativa. Procura compreender como cada um trabalha melhor e como envolvê-los na organização dos trabalhos. Acredita que quem executa a atividade tem condições de contribuir com os processos de trabalho e que o segredo de uma gestão está na qualidade da interação entre líder-liderados e entre a equipe. Este envolvimento, parceria e aprendizagem com equipe estiveram presentes desde sua primeira experiência de gestão.

Retrata a importância do papel da equipe numa situação na qual considera a mais desafiadora de sua experiência como líder de equipe. Foi designado para gerir um contrato e precisava fazer uma parada de manutenção, atividade que não tinha experiência. Mesmo diante deste cenário aceitou o desafio e assegurou que a equipe possuísse a experiência necessária. Precisou aprender o trabalho em dois dias para fazer



uma proposta, mas sabia que estava com uma equipe especialista sob sua gestão. À medida que necessitava, os envolvia no processo, tanto para aprendizagem e elaboração de soluções quanto para apoio nas reuniões: “Eu pegava cada um pelo braço e perguntava como faz isto? Se eu não tivesse aquela equipe estava lascado. Levei meu coordenador na reunião e respondemos todas as perguntas. Fiz a gestão do início ao fim. Foi um caso de sucesso total, pois aumentamos em três vezes o lucro previsto”. Ao ser questionado sobre como se sentiu, respondeu “Foi bom demais! Não basta ser bom tem que ter também um pouquinho de sorte”, disse sorrindo.

À medida que foi evoluindo em sua posição de gestor, Modric passou a se concentrar nas atividades de estratégia, gestão e desenvolvimento de equipe, mantendo o foco na liderança participativa: “O sucesso é a definição da estratégia e a qualidade da gestão do projeto, do início ao fim. Envolve sempre a equipe na elaboração da estratégia e traçamos em conjunto as ações. No início eu fazia o plano, mas agora me concentro na estratégia e no acompanhamento ao longo do contrato. A empresa tem os próprios padrões. Hoje treino as pessoas e transfiro conhecimento”

Quanto ao significado de ser líder, considera que é a parte do trabalho que mais lhe motiva, ou seja, ser reconhecido como líder e trabalhar com a equipe sob o mesmo propósito. Considera que o trabalho tem aspectos negativos e positivos. Quanto aos negativos, Modric não gosta de trabalhar sob pressão desnecessária: “Detesto ser cobrado por coisas irrelevantes. Faço de tudo para não me cobrarem. Quando estou errado, absorvo a situação e faço o que é necessário, mas quando não estou, provo que estou certo. Tenho reunião matinal com a equipe para conhecer o andamento das atividades e fazer a gestão dos projetos da gestão da área. Desta forma gerencio minhas responsabilidades e faço os encaminhamentos necessários. Nem quando era criança eu gostava de ser cobrado. Cheguei até a fazer uma trouxinha para ir embora quando minha mãe me cobrava”, conta sorrindo.

Quanto ao lado bom do trabalho, Modric ressalta a interface com as pessoas, a natureza do trabalho técnico e a elaboração da estratégia. Considera estes aspectos fundamentais para mobilização das pessoas e atingimento de bons resultados. Hoje consegue lidar com os problemas diários, atuar com flexibilidade frente à diversidade de contratos e pessoas, capacitar sua equipe, gerir os conflitos de trabalho e viabilizar a capacitação de sua equipe: “Hoje trabalho de um jeito e amanhã de outro...cada dia é

único, pois os eventos de parada são muito dinâmicos. Há muita gente nova e sempre há conflitos para serem geridos. O dinamismo é fundamental! Não podemos ter um dia perdido, é um absurdo! Temos que resolver os problemas e focar na solução...falar demais sobre a causa de um problema vira um círculo vicioso e se perde o foco, que é a solução. É claro que depois do evento deve-se fazer análise crítica e nós fazemos para compreender a situação e evitar novos problemas”.

Ao se aproximar do final do encontro solicitei seu pseudônimo, que prontamente foi dito: “O capitão da equipe croata de futebol. Sempre utilizei o exemplo do Modric, que teve um papel essencial na equipe, como líder. Ele trabalhava a favor do time e não era egocêntrico.” Quanto aos aspectos dos quais se identifica, aborda: “Tenho lutado pelo que acredito. Que as pessoas não sejam maiores que o grupo...que o grupo seja maior do que as pessoas”. Considerei e lhe falei que o significado que atribuía ao seu papel de liderança era muito tocante e bonito. Terminamos o encontro com o compromisso de reagendarmos o seguinte.

### **Encontro 02: 08 de agosto de 2019**

O segundo encontro com Modric ocorreu via Skype, num clima agradável e de empatia. Ele estava em sua casa, num ambiente tranquilo e reservado. Retomei os objetivos do dia, estimulando sua participação. Ele contribuiu ativamente e colaborou com a elaboração da narrativa, visando melhor compreensão de sua vivência.

Modric iniciou a leitura em voz alta e considerou engraçado se deparar com meus pensamentos no meio de sua história. Esclareceu-me alguns termos que mantive na narrativa, como “engenheiro borracha”, que significa para profissional novo e “colocar uma pessoa no container”. Em alguns momentos sugeriu que a fala ficasse mais fluida e formal, pois achou a leitura um pouco “truncada” e coloquial. Durante o encontro intercalou suas contribuições com comentários adicionais sobre a sua vivência ou clarificou situações que não estavam retratadas cronologicamente ou mesmo misturadas. Nestes casos fiz as adequações na narrativa do primeiro encontro e incluí no segundo aspectos considerados novos ou que Modric enfatizou.

Quero ressaltar para o leitor que procurei reproduzir na narrativa a forma informal de comunicação de Modric, que considerei afetiva, divertida, informal e com alguns

sotaques. Como ele considerou “truncada” e “informal”, fiz pequenos ajustes para que se sentisse mais confortável, sem perder a essência e o significado de sua vivência.

Ele considera que está numa geração intermediária entre a “época de gestão pelo chicote” e a “nova gestão”. Teve que aprender a liderar pessoas respeitando seus valores pessoais com as necessidades do contexto atual de trabalho. Considera fundamental o respeito pelas pessoas e uma abordagem afetiva com a equipe: “Tem que ter um apelo emocional com as pessoas. Não se pode gritar”. Neste momento aproveita para exemplificar como lida com a filha de seis anos, orientando-a por meio de conversas: “Eu converso com minha filha sobre o que está certo e o que está errado. Se eu gritar ela começará a chorar! Não está acostumada com este tratamento. Eu tenho uma comadre que educa o filho pelo grito e este estilo de comunicação já virou padrão”.

Percebo que a porta foi aberta e sons de criança passaram a estar presentes. Modric pede licença, fala algo com ela e continua sua narrativa. Embora não fosse possível vê-la, percebi que estava brincando perto pois os ruídos se tornaram mais fortes e o rosto de Modric já não estava tão central na tela do laptop.

Ao ser estimulado sobre algo a mais a ser dito, Modric acrescentou que gostaria que as pessoas fossem verdadeiras, ou seja, que efetivamente se comprometessem em realizar algo que prometeram. Explicou que há situações nas quais ele pede para alguém realizar uma tarefa, prontamente aceita no momento, mas não executada posteriormente: “Você fala e ela finge que absorve. Eu procuro o melhor de cada um, mas também já sei quem executa ou não o que peço”.

Finalizando o encontro agradei sua participação e perguntei como se sentiu. Ao reorganizar a tela do Laptop, percebi que a criança, sua filha, estava abraçada com ele há algum tempo, e assim permaneceu até o final. Neste momento me apresentou “Lele”, nome fictício, aconchegada em seus braços e com um largo sorriso no rosto respondeu: “Está boa! É isto mesmo! Só falta retrabalhar aquelas frases que estão truncadas”. Agradei pelo encontro e nos despedimos em seguida, com seu aceno e com o de “Lele”.

**Girassol: Quero ser uma luz para as pessoas**

**Encontro 01: 01 de agosto de 2019**

Conheci Girassol por meio de um contato comum que me ajudou a divulgar os objetivos da pesquisa. Ela me enviou uma mensagem se disponibilizando para participar. Agendamos nosso encontro via Skype, fora de seu horário de trabalho.

Girassol estava em sua casa quando iniciamos nosso encontro. Terminados os agradecimentos, orientações iniciais e identificação de dados profissionais, fiz a pergunta norteadora. Ela preferiu respondê-la me contextualizando sobre seu histórico e escolhas profissionais: “Quero começar contando um pouco sobre minha carreira para você compreender melhor como cheguei até aqui. As pessoas me perguntam como uma administradora, mulher, é gestora da área de TI? Todos pensam que fiz análise de sistemas! Eu fiz administração e fui fazer estágio em uma empresa. Como usuária chave de sistemas eu passei a me interessar pela área de TI. A equipe na qual fui efetivada era composta por 40 profissionais, sendo eu a única mulher.”

Após um período neste local, Girassol recebeu uma proposta para mudar de empresa e de área, assumindo responsabilidades na área de TI: “À medida que fui aprendendo as atividades e evoluindo na função, fui recebendo mais responsabilidades. Minha supervisora passou a me indicar como ponto de referência para meus pares, que passaram a me acionar como ponto de apoio da área, especialmente quando ela não estava lá. Quando surgiu uma oportunidade gerencial ela foi promovida e eu fui convidada para substituí-la, como supervisora da área. Eu sempre gostei de gestão de pessoas!”

Girassol é muito espontânea e comunicativa. Durante todo encontro fiz poucas intervenções para compreender sua vivência. Ela narra sua história com muita fluidez, entusiasmo e carisma. Me parece que a habilidade de relacionamento interpessoal é uma de suas características marcantes, bem como fonte de inspiração e motivação.

Quando se tornou líder da equipe considera que foi um processo natural, pois já atuava como uma referência na área. Não recebeu suporte de desenvolvimento da área de Recursos Humanos, mas sim de sua gestora, que a orientou e criou o ambiente com a equipe para referendá-la em seu novo papel.

Seu time é composto por seis membros, sendo cinco deles homens, com perfis e idades variadas. Considera a diversidade de idade e perfil de seu time como um dos desafios da função: “Em minha equipe há pessoas mais novas, de 20 anos e pessoas mais velhas, de 40 anos. E eu estou no meio deles, com 30 anos”. Neste momento tenta

representar, através de gestos, a diferença de gerações na qual os mais novos apresentam comportamento inovador e criativo e, os mais velhos, comportamento estruturado e metódico. Girassol continua: “Cada um é de um jeito! E como lido com as diferenças? Bom, eu não posso simplesmente descartar ninguém, pelo contrário, tenho que estudar cada perfil e identificar onde cada um se adapta melhor no ambiente de trabalho. Tenho que conhecer o melhor de cada um. Minha própria gestora é mais nova do que eu, e tudo bem! Não vejo nenhum problema”. Interessante notar que busca o que há de melhor em cada pessoa para realizar a gestão de sua equipe, tentando equilibrar as características de cada um com as demandas de trabalho. Neste momento traz um exemplo para representar como lida com esta questão.

“Participamos de um seminário nesta semana que abordava os desafios da tecnologia, revolução 4.0 e metodologias ágeis. Para a equipe mais nova é muito tranquilo trabalhar desta forma, ou seja, utilizar a metodologia. Eles falam diretamente com o cliente para compreender a dificuldade e já resolvem o problema. Já com os mais velhos, é comum perguntarem se os clientes abriram o chamado de atendimento”, relata sorrindo e continua sua narrativa. “No entanto cada um tem um ponto forte e é nisto que eu me concentro. Vou contar uma situação para você entender. Tenho um jovem em minha equipe que é brilhante, cheio de ideias e inovador. Entretanto, ele como os demais jovens, são em geral muito desorganizados. Eu preciso direcioná-los com frequência, pois assumem diversas atividades simultaneamente e apresentam dificuldade de foco para terminá-las. Faço reuniões semanais para compartilhar informações e acompanhar a equipe. Sempre peço, com antecedência, que coloquem os pontos importantes num *template* que criamos e que está disponível na rede. Este colaborador esquece de atualizá-la com frequência e eu tenho sempre alertá-lo. No entanto, o que é mais importante? O *template* na rede ou as soluções que apresenta?”

Girassol continua sua narrativa exemplificando outra situação que vivenciou com outro profissional de sua equipe: “Um outro exemplo é de um colaborador, com 40 anos, organizado, planejado, comprometido, que apresenta dificuldade de lidar com autonomia e hierarquia. Por mais que eu já tenha dado liberdade para tomada de decisão, ele não se sente confortável de agir sem me consultar previamente. Houve uma situação na qual uma carreta cheia de grãos estava parada em função de um problema no sistema de faturamento. E carga parada representa milhões de prejuízo! Ao ser procurado pelo cliente ele falou que só poderia interromper o que estava fazendo após falar comigo. Ao

me procurar, tentei ajudá-lo a compreender a situação para tomar decisões autônomas. Comecei a fazer várias perguntas, tipo o que estava fazendo? Qual era o impacto de continuar fazendo seu trabalho ou interrompê-lo para atender o cliente? E, mediante as respostas, ele compreendeu qual era o nosso papel e que toda decisão tem que ser mediada pelo que é melhor para o negócio! Se não houver faturamento, não há resultado!” A forma com que Girassol interagiu com seu colaborador contribuiu para que ele compreendesse o contexto e os critérios importantes num processo de decisão.

Outro desafio destacado relaciona-se ao gênero. Embora tenha mencionado, inicialmente, a diversidade de gerações e perfis como um dos desafios de liderança, este me pareceu ser o mais relevante. O fato de ser mulher e trabalhar num ambiente considerado masculino emergiu em vários momentos do encontro e me pareceu estar mais presente em sua vivência, o que me motivou a explorá-lo com maior profundidade: “Trabalhar numa área masculina é um desafio, ainda mais em posição de supervisão ou gerencial. Minha gestora também é mulher e nós duas sentimos isto. Normalmente nossa opinião é questionada ou não somos ouvidas. Você vai numa reunião, na qual há mais homens que mulheres, e a opinião masculina é ouvida com maior atenção. A gente tem que se posicionar com ênfase para sermos ouvidas. Minha gestora sente maior pressão do que eu pois está num nível superior. Além disto, o antigo gerente da área, mesmo tendo sido transferido para uma outra área, continua tendo forte influência na organização. Muitas vezes, em reuniões, os outros gestores dão maior relevância ao que ele fala ao invés do que ela fala, mesmo sendo a responsável pela área”.

Quando era estagiária, Girassol procurava adotar uma postura de proteção diante do ambiente masculino de trabalho: “Eu colocava uma armadura, ficava séria e não permitia brincadeiras. Com a maturidade fui aprendendo a lidar melhor. Não tenho mais aquela postura rígida, mas precisei mostrar as pessoas do que sou capaz. Hoje utilizo a comunicação como estratégia não mais a postura rígida”.

O terceiro desafio que Girassol destaca em sua trajetória de liderar pessoas, mas com menor ênfase, é dar *feedback* para a equipe. Considera que todo *feedback* é positivo e que hoje se sente mais preparada em sua nova posição: “Todo *feedback* é bom, deve ser construtivo e ninguém pode ficar diminuído”. Na gestão de sua equipe enfoca a colaboração entre o time e busca direcioná-los, ao máximo, para um caminho mais fácil e ágil de trabalho.

Quanto ao significado de seu papel considera que liderar equipe representa influenciar pessoas e lidar com experiências diferentes. É um papel de parceria, direcionamento, referência e de desenvolvimento de autonomia. A felicidade e qualidade de vida no trabalho também são destacados como importantes. Girassol brinca com uma fala de sua tia que considera alinhada ao significado de liderança: “Gente feliz não dá trabalho!” e continua sua narrativa: “Quero ser um girassol...uma luz que influencia de forma boa a vida das pessoas! Quero deixar um legado positivo...quero que elas sejam felizes”.

Fiquei impactada com a forma com que significa seu papel, confesso que achei muito bonita sua visão de liderança. Neste momento Girassol trouxe uma vivência na qual um ex-colega de trabalho da empresa anterior, da qual saiu há 7 anos, ligou para conversar, buscar informações sobre os processos da área e reconhecê-la pelo legado deixado. Para sua surpresa, pouco havia mudado desde sua saída! Sentiu um misto de satisfação frente à relevância do trabalho construído, com um pouco de incômodo por não terem aprimorado: “Será que ninguém pensou nada diferente?”

Após três anos na posição considera que está mais preparada e que evoluiu não só como líder, mas também como pessoa. Percebe-se mais madura e preparada. Quanto ao seu pseudônimo, rapidamente referenciou Girassol, diretora da empresa anterior, que admirava por ser mulher, atuar numa área industrial considerada masculina, que conversava com todas as pessoas independente de escolaridade. É uma senhora, competente, que lhe ensinou bastante, inclusive a reconhecer os próprios méritos: “Ela me falou que a gente tem que se valorizar. Era uma senhora, dura, tipo diabo veste prada. Estava lá porque era boa e soube se defender. Precisava se impor”.

Girassol identifica-se com sua antiga gestora em todos estes aspectos e acrescenta a habilidade de comunicação: “Sou muito faladeira!” e o gostar de se relacionar com pessoas, especialmente seniores ou idosas, termos aqui utilizados para referenciar pessoas acima de 60 anos. Considera uma fonte rica de aprendizagem. Tanto em momentos informais como viagens, quanto formais como a compra de sua casa, procura opinião deles por terem maior vivência.

Poderíamos ter ficado mais tempo conversando, mas decidimos encerrar nosso encontro após 1h30. Combinamos o segundo para a próxima semana.

## **Encontro 02: 09 de agosto de 2019**

O segundo encontro com Girassol também foi realizado via Skype, em sua casa, fora de seu horário de trabalho. Solicitei que lesse sua narrativa, interrompendo a qualquer momento em que tivesse alguma consideração.

Girassol foi lendo sua narrativa em voz alta, concentrada e com olhar atento. Quando se deparou com uma situação que considerou não estar clara, me perguntou o significado de meu texto. Neste momento percebi que algo não fez sentido para ela e que eu havia misturado duas vivências como se fossem uma. Girassol explicou a diferença das situações, contribuiu com o esclarecimento da narrativa e continuou lendo sua história, intercalando concentração com risadas.

Terminada a leitura exclamou: “Ficou ótimo, somente no início houve uma sobreposição, mas já acertamos. Eu conversei com uma amiga, que está fazendo doutorado, que estou participando desta pesquisa. Ela me disse que não é comum mostrar o que se escreve para os participantes”. Girassol mencionou algo como pesquisa especial ou inovadora, não me recordo exatamente, mas percebi que ela ficou orgulhosa de participar. Perguntei como se sentiu lendo sua própria história: “Foi estranho e interessante ver minha história sobre outra perspectiva, com uma outra interpretação”.

Alguns pensamentos emergiram neste momento: Será que Girassol realmente se identificou com sua narrativa? Retomei este ponto com ela que, sorrindo, disse que era sua própria história. Evoluímos em seguida para uma troca de experiências profissionais, seguida pelo compromisso de compartilhamento de resultados.

### **Sou um líder e agora? A Narrativa Síntese**

As narrativas permitiram que eu compreendesse a vivência dos participantes que se tornaram líderes de equipe pela primeira vez. À medida que evoluí com os encontros pude perceber a singularidade de cada um. Alguns foram muito impactantes quanto ao significado que atribuem ao próprio papel, outras quanto à adaptabilidade e capacidade de assumirem uma nova identidade profissional, ou ainda quanto ao nível de sofrimento sentido. Cada história me tocou de uma forma e me fez reviver, em alguns momentos, a minha própria história.

Percebi que tornar-se líder não era, necessariamente, um objetivo de carreira dos participantes. Dos que possuíam metas claras de liderança, alguns possuíam plano de



desenvolvimento compartilhado com o gestor e foram expostos previamente às vivências de gestão, tais como orientação técnica, organização de atividades da área, treinamentos de liderança e participação nas decisões de escolha ou desligamento de membros da equipe. Outros vivenciaram situações de liderança por meio de programa *trainee* e treinamentos em outras organizações.

Embora nem todos tivessem planejado a função de liderança, receberam a proposta como um desafio profissional. Associada a esta visão entenderam a oportunidade como uma forma de construção de um novo contexto, no qual pudessem implementar suas crenças e valores sobre liderança. Seria possível viabilizar a expectativa de construir uma “equipe dos sonhos”, construir um futuro profissional, tornar a vida das pessoas melhor, humanizar o ambiente de trabalho e trazer a afetividade para o relacionamento interpessoal. Baseados em experiências pessoais, na observação de bons ou maus exemplos ou na expectativa de reconhecimento pessoal e coletivo, os participantes buscavam implementar seus valores e referências por meio de suas práticas.

Atribuem, como significado de liderança, um papel de grande responsabilidade, amplitude e referência, que extrapola a influência na carreira, impactando a vida das pessoas em sua totalidade. Implica numa relação de interdependência e parceria com os liderados, que unidos sob um mesmo propósito, trabalham juntos e buscam atingir objetivos. Compreendem que liderar requer interlocução e mediação entre as pessoas, desenvolvimento de autonomia, influência, direcionamento e desenvolvimento da equipe.

Na prática da liderança, os participantes lidaram com diferentes contextos ao assumirem suas respectivas equipes. Alguns passaram a liderar seus antigos pares e outros assumiram novas equipes, na mesma empresa ou em outras organizações. Percebi que os que assumiram a liderança de sua antiga equipe, que foram preparados pelo gestor imediato ou que apresentaram habilidade de liderança e influência na área, tiveram melhor receptividade da equipe ao serem promovidos. Foram reconhecidos e parabenizados pelos membros, o que gerou sentimentos de satisfação e motivação. De forma oposta, líderes que assumiram a gestão de uma nova equipe precisaram lidar com um contexto de menor receptividade, decorrentes do relacionamento interpessoal estabelecido com o antigo gestor ou desconfiança frente a um líder desconhecido, o que gerou nos participantes sentimento de frustração e raiva.

Nesta transição alguns participantes lidaram com comportamentos de resistência de antigos pares que tinham expectativa de assumir a posição de liderança; com a relação de amizade e (in)formalidade na interação líder-liderado, e com o reporte, pela equipe, de atividades ao antigo gestor, ao invés do novo líder. Ser mulher e liderar uma equipe masculina, num ambiente organizacional masculino, foi outro fator identificado. Esta questão de gênero foi central em uma narrativa, na qual ser ouvida, conquistar um espaço de influência e credibilidade profissional são desafios diários.

Lidar com diferentes gerações foi um tema constante, com destaque para o receio de liderar pessoas mais velhas. Como a média de idade dos participantes era 30 anos, eles acreditavam que teriam dificuldade de conduzir pessoas com maior senioridade. Da mesma forma, gerenciar diferentes níveis de performance e estilos pessoais também foi um fenômeno constante nas narrativas. Os participantes procuram tratar as pessoas de forma igualitária e identificar as melhores competências de cada pessoa para delegar e adequar as atividades. Reconhecer e valorizar as capacidades das pessoas, ao invés de enfatizar a ausência delas, foi uma tendência de gestão dos líderes pesquisados.

Quanto à gestão de desempenho buscaram desenvolver suas equipes, mas nem sempre consideram este processo bem-sucedido. Quando se deparam com problemas de performance procuram dar *feedback*, elaborar um plano de desenvolvimento individual e acompanhar a evolução do profissional. No entanto, quando não há desenvolvimento, efetuam o desligamento. Todos os casos de demissão relatados foram precedidos de alguma estratégia de desenvolvimento e tentativa de recuperação.

Os participantes procuram desenvolver autonomia em suas equipes, adotando um estilo de liderança participativa, envolvendo-os nos processos de definição da estratégia, estimulando o processo de tomada de decisão, inovação e melhoria de processos. Percebo que o que muda é a maneira como cada líder exerce sua liderança, de forma mais diretiva ou mais reflexiva. Entendem que a visão da estratégia, visão sistêmica, capacidade de inovação, agilidade na resolução de problemas e estrutura horizontal fazem parte da nova realidade das organizações.

Ao tornarem-se líderes, os participantes passaram a ser responsáveis por um conjunto de atribuições mais amplas, exigindo aprendizagem e adaptação a um novo papel. Atuar de forma estratégica e menos operacional, liderar equipes diversas quanto ao gênero, idade e performance, buscar inovação e organização de processos, administrar

conflitos e influenciar pessoas frente a um objetivo comum foram desafios comuns. A maior parte dos líderes é grata à própria equipe e conseguiu estabelecer uma relação de confiança, parceria e aprendizagem. Outros estão neste percurso, mas consideram a relação com a equipe difícil e um pouco hostil.

De forma geral os líderes não tinham a dimensão da amplitude de seu papel e não possuíam, integralmente, os recursos pessoais para lidar com as novas vivências. Para lidar com os contextos diferentes, utilizaram diferentes estratégias de adaptação. Mesmo os que contaram com treinamento depararam-se com situações para as quais não estavam preparados. Muitos buscaram apoio junto ao superior imediato e pares experientes que pudessem auxiliá-los como mentores, além de treinamentos de liderança. Outros tiveram que aprender por si próprios. No entanto, todos utilizaram suas vivências como liderados e a observação de bons ou maus modelos como referência para atuação.

Suas crenças, valores e vivências pessoais sobre o significado de liderança funcionaram como uma bússola para que cada um encontrasse seu estilo e identidade. Suas vivências lhes proporcionaram referências positivas ou negativas de liderança, que passaram a ser incorporadas (ou não) no novo papel. A escolha do pseudônimo permitiu a manifestação dos atributos valorizados e a reflexão do quanto se identificam com estes referenciais. Parte do grupo pôde vivenciar exemplos positivos de liderança, referenciando-os nas respectivas narrativas, e parte precisou (e ainda está) buscando suas próprias referências. Nesta jornada de liderança continuam em processo de aprendizagem.

### **3.2 Contexto, significados e miniciclos de carreira**

Os participantes atuavam em organizações de grande porte, nacionais ou multinacionais, dos segmentos de indústria, serviços, infraestrutura ou agronegócio e estavam alocados nos estados de São Paulo, Pernambuco ou Goiás. A maior parte, quatro deles, assumiu a liderança de seus antigos pares e os três demais, assumiram a gestão de novas equipes na mesma empresa ou em outra empresa. Quanto ao tamanho da equipe, lideravam em média nove integrantes, com variações de dois até vinte membros diretos e 500 indiretos.

Seis participantes já atuavam na organização, em média há 4 anos e 8 meses, quando foram promovidos, indicando uma tendência de valorização dos profissionais internos. As oportunidades organizacionais foram viabilizadas por meio de processos de

recrutamento interno, externo ou misto, planos de sucessão ou promoção direta do profissional na área ou empresa. Desta forma, os contextos nos quais tornaram-se líderes variaram de sua antiga área de trabalho até uma nova, na mesma organização ou outra empresa, representando uma mudança não só de papel, como também de ambiente. Adicionalmente, dois líderes vivenciaram uma dupla mudança de função no primeiro ano de liderança, sendo um deles promovido duas vezes (sucessão vertical) e outro transferido de área (movimentação lateral) em decorrência de processo seletivo interno.

Quanto aos sentidos, os participantes atribuíram ao novo papel, prioritariamente, algum tipo de influência e importância na carreira ou vida das pessoas, trazendo em primeiro plano dimensões relacionais de liderança, em detrimento às atividades administrativas e de gestão, conforme Tabela 4.

Tabela 4:  
**Lemas de vida, significado e valores atribuídos à liderança**

| <b>Pseudônimo</b>   | <b>Lema de vida</b>   | <b>Significado e valores</b>   |
|---|---|--|
| Senna<br>Piloto brasileiro<br>tricampeão de<br>fórmula 1.         | Seguir em frente,<br>desistir jamais!   | Responsabilidade pela carreira, desenvolvimento e vida das pessoas.<br>Persistência, competência, reputação e coragem.   |
| Marta<br>Antiga gestora   | Ajudar as pessoas<br>em sua totalidade  | Contribuir com a uma vida melhor das pessoas.<br>Altruísmo, ética, honestidade, respeito e preocupação genuína com as pessoas.   |
| Papa<br>Representante<br>mundial da Igreja<br>Católica            | Ser e fazer diferente   | Contribuir com o desenvolvimento das pessoas.<br>Humildade, altruísmo, capacidade de fazer mudanças, fazer diferença e ser diferente.  |
| Airton Senna<br>Piloto brasileiro,<br>tricampeão de<br>fórmula 1. | No que diz respeito<br>ao empenho ou<br>compromisso não<br>tem meio termo. Ou<br>você faz bem feito<br>ou não faz | Trabalhar duro, mas de forma planejada.<br>Competitividade, comprometimento, lealdade,<br>superação e trabalho duro.   |
| Maria<br>Presidente da<br>empresa.                                | Somos um conjunto   | Trabalho em equipe, interdependência e igualdade de tratamento entre as pessoas.<br>Conhecimento profundo dos processos e pessoas, empenho, capacidade de decisão, atenção e tratamento igualitário com as pessoas.  |
| Modric<br>Capitão da seleção<br>de futebol da<br>Croácia.         | Que as pessoas não<br>sejam maiores que o<br>grupo  | Lidar com pessoas e trabalhar sob o mesmo propósito.<br>Trabalho em equipe é mais importante que o trabalho individual.  |
| Girassol<br>Executiva da<br>empresa anterior.                     | Quero ser uma luz<br>para as pessoas  | Parceria, direcionamento, referência, desenvolvimento de autonomia, promoção de felicidade e qualidade de vida no trabalho. Influência positiva e contribuição com a felicidade das pessoas.<br>Competência, vibração, liderança forte e reconhecida (feminina em função masculina: saber se impor). |

Na escolha dos pseudônimos, a maior parte (quatro) dos novos líderes identificou-se com personalidades conhecidas mundialmente, como Ayrton Senna (dois participantes), Modric e Papa. Os demais líderes (três) utilizaram como referência gestores que atuaram como mentores em sua trajetória de carreira ou executivos da organização que os inspiraram pela forma de liderar.

No processo de reflexividade sobre os significados de escolha deste personagem, manifestaram os atributos e valores que admiravam e que representavam sua visão de mundo, norteando a liderança da equipe e resolução dos problemas vividos. Adicionalmente refletiram sobre os aspectos de congruência entre os valores e atributos de seus pseudônimos com os percebidos em si próprios, bem como sobre o lema de vida (Tabela 4).

Embora todos estivessem passando pela mesma vivência da primeira liderança, pôde-se observar que se encontravam em fases diferentes de transição, conforme Tabela 5, que representa os estágios dos miniciclos de carreira (*decision points*): crescimento<sup>20</sup>, exploração, estabelecimento, gerenciamento e desengajamento (Ambiel, 2014; Lassance & Sarriera, 2012).

Tabela 5:  
**Estágio dos miniciclos de adaptação de carreira**

| Pseudônimo   | Gênero | Idade |          | Tempo na função | Equipe  |       | Estágio miniciclo |
|--------------|--------|-------|----------|-----------------|---------|-------|-------------------|
|              |        | Atual | Promoção |                 | Tamanho | Tipo  |                   |
| Senna        | F      | 29    | 28       | 1a              | 10      | Nova  | Exploração        |
| Marta        | F      | 29    | 26       | 1a5m            | 4       | Pares | Estabelecimento   |
| Papa         | F      | 36    | 34       | 1a5m            | 14      | Pares | Gerenciamento     |
| Ayrton Senna | M      | 30    | 30       | 1a              | 2       | Nova  | Estabelecimento   |
| Maria        | F      | 31    | 31       | 8 m             | 8       | Nova  | Exploração        |
| Modric       | M      | 32    | 30       | 1a5m            | 20 -500 | Pares | Gerenciamento     |
| Girassol     | F      | 33    | 30       | 3a              | 6       | Pares | Gerenciamento     |

*Nota.* Gênero = masculino (M) ou feminino (F); Equipe: quantidade de subordinados (Tamanho) e natureza dos membros (Tipo) - líder de antigos pares (pares) ou líder de uma equipe desconhecida (nova).

Senna e Maria eram as participantes com menor tempo na função e buscavam seu espaço como líderes. Vivenciavam níveis de sofrimento e dificuldades de adaptação mais

<sup>20</sup> Etapa relacionada com atividades exploratórias que favorecem o desenvolvimento da personalidade vocacional do indivíduo, por meio da exploração de informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho. Não tem sido compreendido como uma etapa dos miniciclos da carreira de adultos (Ambiel, 2014).

acentuados que os demais participantes, considerando a transição estressante e difícil quanto ao relacionamento com o próprio gestor e equipe, respectivamente. Apresentavam comportamentos característicos da fase de exploração, demonstrando adaptação de seus valores e crenças com as demandas do trabalho, numa tentativa de criar uma nova identidade para o grupo. Senna visionava um time de alta performance e Maria um time inovador e autônomo. Ambas refletiam sobre o próprio papel e buscavam formas de lidar com as dificuldades, buscando apoio para resolver os problemas ou lidar com a própria ansiedade, com familiares, mentores ou Recursos Humanos.

Marta e Airton Senna demonstravam comportamentos da fase de estabelecimento e apresentavam maior consolidação no papel de liderança. Ambos demonstravam maior confiança e segurança no papel, apresentando avanço frente à etapa de exploração. Marta já conseguia lidar com maior conforto com as atividades de gestão da área e com a coordenação e desenvolvimento de seu time. Airton Senna também já ter avançado neste sentido e se sentia familiarizado com a nova cultura empresarial.

Quanto à Papa, Modric e Girassol, demonstravam confiança e segurança quanto ao próprio papel. Suas preocupações e ações contemplavam o contexto presente e futuro de suas responsabilidades, buscando inovação de seus processos e um novo patamar de resultados. Sentiam confiança e prazer ao liderar equipe, contemplavam o desenvolvimento das pessoas, estabeleciam metas futuras e questionavam o *status quo* dos processos atuais. Vale ressaltar que os participantes estavam na posição num período superior a um ano e meio e inferior a três anos. Isto posto, para organizar o processo de discussão dos resultados do próximo capítulo, os achados serão organizados em três eixos: (a) vivências e significados de liderança, (b) contextos e (c) adaptabilidade e o processo de adaptação.

## 4 DISCUSSÃO

As Narrativas Processuais permitiram compreender as vivências e significados que novos líderes atribuem à primeira experiência de liderança. O referencial metodológico adotado para análise dos resultados foi qualitativo fenomenológico, no qual a subjetividade é compreendida a partir da Abordagem Experiencial de Eugene Gendlin. Em função do método da pesquisa ter sido exploratório e fenomenológico, não houve definição prévia dos elementos de análise. Desta forma, como emergiram vivências significativas referentes à carreira será utilizada, adicionalmente o Paradigma do *Life Design* de Savickas et al.(2009) para contribuir com a compreensão dos resultados, que foram estruturados em três eixos: (a) vivências e significados de liderança, (b) contextos e (c) adaptabilidade e o processo de adaptação.

### 4.1 Vivências e significados de liderança

Os participantes compreenderam o processo de liderança como uma oportunidade de construção de um novo contexto e de construção de si (Guichard, 2009). Diante da situação iminente de liderarem uma equipe, vivenciaram sentimentos muitas vezes sobrepostos e conflitantes, como nos achados de Spehar, et al. (2015), variando de euforia, gratidão e felicidade quanto ao reconhecimento, à ansiedade e medo, especialmente por serem jovens e terem em sua equipe profissionais mais velhos. A coexistência de diversos sentimentos, muitas vezes opostos, gradualmente pode guiar a compreensão do significado da vivência de ser líder. Independente de quão significativa e importante possa ser, quanto mais elaborados os significados, mais distantes podem ficar de sua fonte subjetiva (Gendlin, 1967; Messias, 2015) se não forem revisitados.

Para melhor compreender isso, vale lembrar que o conceito de *Senso Sentido (Felt Sense)* é fundamental à toda a articulação teórica e prática da Abordagem Experiencial, pois consiste no referente direto à Experienciação a partir do qual significados podem emergir (Gendlin, 1961). Gendlin substituiu o termo original *Significado Sentido (Felt Meaning)*, pois passou a compreender que *Significado* não enfatiza a qualidade corporal concreta, direta e palpável tão bem quanto *Senso* (Messias & Cury, 2006). Por essa razão, poderia ser proposta uma releitura do termo original com vistas a elementos mais simbolizados da vivência e, portanto, útil para discussões em contextos específicos. Assim, por *Senso Sentido* mantém-se a compreensão vigente, ou seja, o referencial difuso, dotado de significado potencial, corporalmente sentido e que, vulgarmente, é chamado de

intuição. Por *Significado Sentido* referimo-nos a elementos mais claros, simbolizados, altamente pessoais e não vivenciados de maneira meramente racional. No caso, os participantes deste estudo carregam *Significados Sentidos* a respeito do tornarem-se líderes.

Embora não tivessem majoritariamente planejado esta transição, semelhante à pesquisa de Thompson e Henwood (2016), compreenderam a oportunidade como um desafio profissional. Para um primeiro grupo, foi a oportunidade de viabilizar um objetivo de carreira, previamente almejado, planejado e executado. Para outros foi uma oportunidade não planejada, porém considerada um percurso natural de carreira, em função da senioridade profissional apresentada ou mesmo pelo nível de influência exercido entre os pares. Para um terceiro grupo, foi recebida com surpresa e insegurança quanto à própria capacidade de liderar. A compreensão do desafio profissional como um valor não é meramente privada. Muitas vezes pode ser previsível por meio da observação de comportamentos, no entanto o significado experiencial atribuído pode ser muito diferente (Gendlin, 1967).

Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves (2016), ao pesquisarem o sentido do trabalho atribuído por jovens executivos da Geração Y<sup>21</sup>, chegaram a resultados semelhantes. Os autores relatam que esta geração valoriza atividades que apreciem realizar, que constituam desafio profissional e que permitam o exercício de autonomia, liberdade e flexibilidade. Senna almejava a liderança por considerá-la um desafio profissional (necessidade de competência) e uma possibilidade de conquistar maior autonomia (necessidade de autonomia). Modric apreciava, prioritariamente, relacionar-se com sua equipe (necessidade de relacionamento).

Segundo Aycan & Shelia (2019) jovens da atualidade parecem estar menos interessados, em comparação com as gerações anteriores, em mudanças verticais na carreira. Dentre as principais preocupações destacam o possível fracasso no papel (ameaça à necessidade de competência), o risco de desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional (ameaça à autonomia) e a possibilidade de gerar dano a outros, como por exemplo uma demissão, no cumprimento de sua função (ameaça à necessidade de relacionamento). Estes resultados também foram encontrados nesta pesquisa na qual os

---

<sup>21</sup> Os autores consideram nos estudos três gerações: a) baby boomers: nascidos até 1964, b) geração x: nascidos entre 1965 e 1977 e c) Geração y: nascidos de 1978 em diante.



principais fatores de preocupação referiam-se ao receio de um possível fracasso no novo papel e à possibilidade de gerar dano a outras pessoas, como relatado por Marta. Esta preocupação também foi relatada por Spehar et al.(2015) na qual novos líderes consideravam que uma falha no papel não era uma opção.

A compreensão que os participantes apresentaram frente ao novo papel abrangeu tanto uma dimensão objetiva, de atribuições e responsabilidades, quanto subjetiva, referente aos significados, valores, crenças e expectativas. Esta visão integrada foi diferente da encontrada por Hill (2019), na qual novos gestores geralmente definiam seus novos papéis por meio de responsabilidades e, buscavam prioritariamente, oportunidade de exercer poder e controle, ter direitos e privilégios (satisfação extrínseca). Com o passar do tempo descobriram que possuíam outras responsabilidades, como por exemplo o desenvolvimento de pessoas e a resolução de problemas complexos, passando a reconhecê-los como fatores de motivação (satisfação intrínseca).

No tocante à carreira objetiva (Ribeiro, 2014; Savickas, 2002), de forma geral houve uma convergência quanto à compreensão das principais atribuições, interfaces e expectativas frente à posição, diferente dos achados de Thompson e Henwood (2016) nos quais a ambiguidade de papéis e ausência de clareza de responsabilidades foi vivenciada por novos líderes. Ser responsável pela carreira e desenvolvimento das pessoas, estabelecer estratégias para atingir resultados, atuar como elo entre a direção e a equipe, gerenciar o nível de pressão para não sobrecarregar o time, influenciar pessoas, compreender as diferenças individuais, atuar como referência e desenvolver autonomia numa relação de interdependência, foram fatores que emergiram no grupo. Esse tipo de compreensão pode estar relacionado à ênfase dada pelas empresas à dimensão objetiva que visa eficiência organizacional, aumento da produtividade e competitividade, por meio de estratégias claras de gestão (Lassance, 2019; Ribeiro, 2014).

Por outro lado, em relação aos aspectos subjetivos da carreira (Ribeiro, 2014; Savickas, 2002), os novos líderes manifestaram seus valores, crenças, interesses e expectativas pessoais, e procuraram implementá-los para construir, intencionalmente, um novo contexto de trabalho, demonstrando a centralidade do trabalho em suas vidas (Guichard, 2005, 2009; Savickas, 2005). Segundo Duarte (2019), a possibilidade de

decidir como integrar trabalho e vida, em torno da autoconstrução de si (*Self*)<sup>22</sup>, permite que o indivíduo seja dono de si e defina as regras que atribuem algum significado a sua vida. Por meio do processo de reflexão sobre o significado de liderança, referências (heróis) e valores, os participantes demonstraram seus lemas de vida (Savickas, 2005). Suas escolhas representavam sua visão de mundo e funcionavam como uma bússola para o próprio estilo de liderar. Compreendendo seu tema de vida (significado) o indivíduo entende sua trama ocupacional. Da mesma forma, ao unificar os sentidos atribuídos às vivências, por meio das narrativas, pode-se compreender qual é o vínculo com a organização (Lassance, 2019). Neste processo coeso, pôde-se também perceber que as escolhas do pseudônimo refletiram a personalidade vocacional (habilidades, necessidades, valores e interesses) e os lemas de vida (significados atribuídos) dos participantes.

O processo de escolha dos pseudônimos permitiu acesso aos *Significados Sentidos* de cada um, pois foi possível observar que não aconteceu de forma automática ou pelo simples atendimento a uma demanda ética da pesquisa. Ao contrário, significou revisar vivências e valores (Gendlin, 1967). Marta, por exemplo, tentou encontrar alguém ou algo que representasse sua referência e sua própria essência. Intercalava silêncio com reflexões em voz alta. Não encontrava exatamente uma pessoa, mas sim uma ideia, o que, num movimento análogo aos passos do método de Focalização (Messias, 2015), corresponderia a entrar em contato com o *Senso Sentido* (segundo passo). Após este ciclo, com certo alívio (*Felt Shift*, ou *Mudança Sentida*), referenciou o trabalho dos Médicos sem Fronteiras, por representar seu altruísmo e propósito de cuidar das pessoas, semelhante ao terceiro passo do método, o *Gancho*, que tem por objetivo promover um esboço simbólico preliminar. Dedicava-se ao seu time e sentia-se responsável não só pela carreira, mas também pela vida delas. Marta buscava ser uma referência para sua equipe para evitar o vazio que ela mesma sentiu em sua infância e adolescência, decorrente da ausência parental. Num segundo momento, após nova reflexão, referenciou sua antiga gestora por simbolizar estes mesmos valores. Esse refinamento gradual do gancho constitui o quarto passo de Focalização, que propõe a verificação da sua *Ressonância*.

---

<sup>22</sup> A expressão *self* pertence ao referencial teórico do *Life Design* (2009), porém não existe na Abordagem Experiencial. Portanto, para fins deste trabalho, esse termo será empregado simplesmente como um *senso de identidade* ou de *referência de si mesmo*, suficiente para o diálogo proposto.

Neste processo de reflexividade foi possível observar o contato com uma maior complexidade implícita de significados. A Experienciação, como um processo sentido, ocorreu no presente imediato, atuou como um referente direto para guiar a conceituação, e traduziu o que era implicitamente significativo para Marta. Este conjunto implícito de significados reverbera simultaneamente, trazendo outros significados, muitas vezes contraditórios, até que faça sentido para a pessoa (Messias, 2015). A Experienciação não diz respeito à forma acabada, mas sim à matéria prima psicológica, constituída de sentimentos, capaz de adquirir qualquer forma e direcionar os comportamentos (Messias & Cury, 2006).

A articulação de pequenas histórias surge em uma narrativa que favorece a compreensão ao indivíduo de sua identidade e do significado mais amplo de seu propósito (tema de vida), funcionando como uma referência para soluções de problemas vividos (Guichard, 2009). Os dois líderes que escolheram Ayrton Senna, valorizavam a competitividade, comprometimento, reputação e arrojo, características que identificam em si e que reconhecem em Ayrton Senna. Os lemas de ambos são similares quanto à busca por superação e reconhecimento. Marta e Papa demonstraram altruísmo e preocupação genuína de tornar a vida das pessoas melhor. Atributos como doação e preocupação com o outro, humildade e respeito balizam suas escolhas e estilo de liderar.

Girassol e Maria identificaram executivas com as quais tiveram oportunidade de conviver. A decisão foi baseada em atributos como reputação, competência, firmeza e capacidade de decisão. Para Girassol, ser mulher, líder de uma equipe predominantemente masculina corresponde a uma importante dimensão do *Ocorrer (Occurring)*, foi considerado seu principal desafio no início de sua liderança, demandando a adoção de uma postura séria e rígida por acreditar ser a melhor estratégia para ser ouvida e respeitada, exemplo do *Implicar (Implying)*. Em seu processo de simbolização utilizou o Significado Sentido que carrega da personagem Miranda Priestly<sup>23</sup>, caracterizada como um ícone de competência e temor.

Da mesma forma, Maria procurava ser ouvida. Estava em busca de seu espaço e de construção de confiança com sua equipe. Em sua tentativa de implantar um estilo inovador de trabalho (*Occurring*), deparava-se com resistência da equipe, trazendo-lhe

---

<sup>23</sup> Personagem do livro *O Diabo Veste Prada*, best-seller norte-americano, escrito por Lauren Weisberger, que ganhou uma adaptação cinematográfica em 2006.

frustração (*Implying*) que deixava aberta a necessidade de buscar outras alternativas. Embora ambas apresentassem o mesmo valor, o processo que vivenciavam era diferente. Quanto à Modric, sua busca pela valorização da equipe em detrimento ao reconhecimento individual, foi representada pelo capitão do time da Croácia. Por meio da fala durante a Copa do Mundo – o grupo é maior que as pessoas...as pessoas não são maiores que o grupo – Modric adotava diálogo contínuo com a equipe, apresentava uma gestão participativa e fortalecia as relações de confiança com seu time. As ações derivadas da atenção dedicada ao implicar de uma equipe são ocorrências que podem promover seu *Avançar Experiencial (Carrying Forward)* ao passo que a negligência em relação ao implicar pode manter um estado de bloqueio e tensão (Messias, 2015).

Na visão processual de Gendlin (1967) o processo de formação de valores se constitui por meio da Experienciação. Uma decisão baseada no mesmo valor pode significar processos muito diferentes e, conseqüentemente, comportamentos resultantes muito diferentes. Isto pôde ser observado, por exemplo, por meio da preocupação genuína que Papa e Marta demonstravam com suas equipes. O altruísmo demonstrado por ambas foi decorrente de vivências distintas. A vivência de Papa carregava uma carência de uma liderança afetiva sentida por ela e pela equipe enquanto era colaboradora. Quanto à Marta, continha uma carência de afeto parental que trazia desde sua infância.

Em maior ou menor grau, novos líderes precisaram se adaptar a um novo papel e contexto para o qual não estavam preparados. Todos vivenciaram algum tipo de dificuldade ou ajuste em consonância com a literatura (Amaral & Oliveira, 2017; Hill, 2019; Isopahkala-Bouret, 2008; Spehar et al., 2015; Thompson & Henwood, 2016). Vivências muitas vezes descritas como “frio na barriga”, medo, ansiedade e frustração, foram comuns entre os participantes, mesmo entre aqueles que experienciaram um planejamento prévio da transição, com ações estruturadas de desenvolvimento como formação acadêmica, treinamento, mentoria e suporte do gestor. Mesmo sendo relevante, a preparação acadêmica e a observação do trabalho não preparam suficientemente alguém para ser um líder (Day et al., 2014; Plakhotnik et al., 2011).

Uma grande parcela de novos líderes se depara com dificuldades ou falha integralmente ao assumir a nova posição em função de equívocos sobre o significado de liderar, trazendo impacto para a pessoa e a organização (Hill, 2019; Plakhotnik et al., 2011). As demandas situacionais e psicológicas da transição podem impactar sua

adaptação à nova realidade. Enquanto executores a atuação profissional dependia primordialmente de suas competências individuais. Entretanto, como líderes, passam a ser responsáveis pela gestão de um conjunto de responsabilidades para as quais suas vivências não os prepararam. Adicionalmente podem relutar em abandonar o papel de executor com o qual se sentiam à vontade, tinham estima pessoal ou reconhecimento. Desta forma, ao compreenderem que as competências e contexto da nova função são diferentes dos requeridos anteriormente é comum ficarem surpresos. Comportamentos valorizados no passado (como executores) podem ser fundamentais para o nível de liderança ou podem se tornar uma armadilha (De Meuse et al., 2011).

Alguns autores consideram a transição para o primeiro nível de liderança como a mais complexa da carreira de um gestor (Amaral & Oliveira, 2017; Benjamin & O'Reilly, 2011; Hill, 2019) pelas demandas psicológicas e contextuais, que podem ser desgastantes. Dentre elas citam a complexidade e volume de atividades, relação de interdependência com equipe, ambiguidade de papéis, dilemas, crenças errôneas e descoberta que as competências requeridas são mais complexas, demandando aprendizagem de novos comportamentos e mudança de identidade (Hill, 2019; Plakhotnik et al., 2011).

## 4.2 Contextos

Os participantes atuavam há aproximadamente 4 anos e 8 meses na empresa e, a maior parte, assumiu a liderança de seus antigos pares. Em consonância com outras pesquisas (Amaral & Oliveira, 2017; Benjamin & O'Reilly, 2011), duas vivências foram significativas para novos líderes: gerenciar a si mesmo<sup>24</sup> e gerenciar outras pessoas (*Occuring*). Quanto a liderar a si mesmo, os participantes precisaram lidar com a ansiedade e a insegurança nos primeiros momentos da transição, bem como com a tensão frente à pressão e complexidade de trabalho (*Implying*). Marta, por exemplo, sentiu-se ansiosa e insegura ao ser formalizada como líder, mesmo após preparação prévia na área. Modric sentiu dificuldade em aceitar formas diferentes (da sua) de execução das atividades, Papa em gerenciar um volume maior de atividades e sua vida pessoal, Airton Senna em ser aceito na nova empresa e Maria em lidar com a pressão pela agilidade no processo decisório.

---

<sup>24</sup> Nesta pesquisa o conceito de liderança abrange atividades de gestão e liderança. Desta forma os termos *gerenciar a si mesmo* e *gerenciar outras pessoas* serão alterados para *liderar a si mesmo* e *liderar outras pessoas*.

Para Benjamin e O'Reilly (2011), liderar a si próprio requer desenvolvimento de uma mentalidade de liderança, ou seja, compreensão de que o esforço individual não representa mais o sucesso de desempenho, que o desenvolvimento de outros é intencional e que a satisfação frente ao sucesso profissional é realizada por meio do sucesso da equipe. Requer capacidade de lidar com contratempos e decepções, mantendo equilíbrio e postura adequada, mesmo diante de pressões.

Liderar pessoas, especialmente subordinados, foi significativo para a maior parte dos novos líderes. Deixar de liderar a si próprio e passar a liderar uma equipe, atuando como referência, foi fonte de apreensão e preocupação (Hill, 2019; Plakhotnik et al., 2011). Emergiram tarefas como dar *feedback*, delegar atividades e gerir desempenho de outras pessoas. Desenvolver na equipe o patamar de desempenho esperado, alinhando objetivos e expectativas de desempenho, foi vivenciado por todos, ora com resultados positivos, trazendo sentimentos de satisfação tanto para o líder quanto para o liderado, ora sem sucesso, acarretando desligamento do colaborador. Esses fatos condizem com o argumento de Gendlin (2013) de que os processos determinam as estruturas, e não o oposto. Embora com desfecho negativo, novos líderes demonstraram confiança de que viabilizaram oportunidade de desenvolvimento e *feedback* adequados e de que atenderam ao implicar da equipe (Messias, 2015).

Liderar uma equipe abrange compreensão dos valores e motivos de outras pessoas, bem como apreço e valorização de todos os membros. Saber ouvir ao invés de resolver problemas, estabelecer credibilidade, alinhar expectativas de desempenho e gerir baixo desempenho são desafios da liderança (Benjamin & O'Reilly, 2011). Girassol e Modric buscavam compreender cada um dos membros da equipe, direcionando atividades de acordo com as preferências e competências de cada um, dando-lhes autonomia de ação e exercitando a reflexão de soluções. Valores e motivos estão sempre sendo gerados por um processo implícito muito mais amplo do organismo. Segundo Gendlin (2013) nunca existe apenas o que já está estruturado, mas sim um processo amplo com possibilidades implícitas.

Neste contexto, liderar pessoas mais velhas gerou um certo receio, como na pesquisa de Amaral e Oliveira (2017) quanto ao julgamento de competência, gerando sentimento de insegurança quanto à própria eficácia no novo papel. O *Senso Sentido*, que é um processo básico da personalidade, um fluxo contínuo que alimenta a subjetividade

(Gendlin, 1973) sinalizou algum tipo desconforto, medo e insegurança quanto à capacidade de conduzir pessoas mais velhas, seja pelo medo de julgamento ou, talvez, por uma suposta crença de que pessoas mais velhas possam ter uma posição superior em termos de credibilidade profissional. Quando promovidos, os líderes possuíam uma idade média de 30 anos. Este receio emergiu tanto em líderes mais novos, com 26 anos, como também em líderes de 31 anos.

Gerir conflitos com membros da equipe, pares ou superior imediato também foi vivenciado pelos participantes (Plakhotnik et al., 2011). Modric, por exemplo, precisou gerenciar conflitos de seu time na execução de atividades. Maria precisou intervir na forma de atendimento mecanizado que sua equipe fornecia aos clientes. Já Senna lidou com a interferência contínua de seu chefe em seu trabalho diário. Gerenciar relacionamentos com colegas e chefes, reconhecendo a importância desta parceria, compreendendo as prioridades dos outros e equilibrando os comportamentos de concorrência e cooperação são demandas vivenciadas pela liderança (Benjamin & O'Reilly, 2011)

Liderar antigos pares foi visto como um fator de conforto para a maior parte dos participantes e impactou diretamente o nível de receptividade e relacionamento com a equipe, de forma oposta a algumas pesquisas (Amaral & Oliveira, 2017; Plakhotnik et al., 2011). Alguns líderes foram reconhecidos, parabenizados e apoiados pelo time, especialmente quando já existia um nível de relacionamento positivo, de influência ou liderança informal, como demonstrado por Girassol, Marta e Papa.

Maria, que considerava difícil ser líder, desejava ter assumido a gestão de seus antigos pares por acreditar ser um ambiente mais acolhedor, no qual já conhecia as pessoas. Outras pesquisas identificaram que novos líderes vivenciaram demandas estressantes ao lidarem com antigos pares que tinham expectativa de assumirem a liderança da equipe. Da mesma forma, precisaram equilibrar amizade com relacionamento profissional (Hill, 2019; Plakhotnik et al., 2011). Modric precisou estabelecer limite com um profissional que confundiu amizade com a relação profissional. Ao narrar sua vivência referiu que atuava como “engenheiro borracha” (novo profissional) e que seu subordinado alegou que Modric deveria trabalhar dentro de um “container” (escritório). Quando há um cruzamento linguístico (*Crossing*) entre dois contextos, uma metáfora ou significado antigo se transforma, o que gerou algo novo para

Modric e para a pesquisadora, que passaram a compreender e compartilhar um novo significado para a vivência (Gendlin, 1995).

Gerir resultados, lidar com a complexidade e aumento de atividades buscando resultados por meio de outras pessoas (Benjamin & O'Reilly, 2011; Hill, 2019) foi vivenciado com certa ansiedade e desestruturação inicial pelos participantes, como por exemplo a sobrecarga de trabalho citada por Papa em sua dupla promoção e o “equilíbrio de vários pratinhos” de Marta. A complexidade adicional muitas vezes é resolvida por tentativa e erro e vivenciada com desgaste quando novos líderes não possuem um suporte (Thompson & Henwood, 2016).

Integrar e desenvolver uma equipe, criando identidade, excelência de desempenho, num clima organizacional favorável, foram contextos vivenciados com satisfação e orgulho. Papa valorizava seu time, propunha desafios, reconhecia suas contribuições, buscava sugestões de aprimoramento dos processos e clima da área, e utilizava estratégias diversificadas de envolvimento, como por exemplo, filmes de orquestra para discutir o significado de trabalho em equipe. Modric envolvia o time na definição da estratégia da área, Airton Senna procurava influenciar comportamentos positivos por meio de suas atitudes e exemplo. Esses líderes buscavam responder aos elementos *implicados* nos processos de suas equipes, promovendo *ocorrências* que os permitiam *avançar* (Messias, 2015).

Marta, Girassol e Papa demonstravam preocupação genuína com as pessoas e buscavam ser referência ou “uma luz” na vida delas. Equipes buscam referência nas atitudes do líder e normalmente são mais sensíveis quando percebem que há preocupação genuína com os liderados como indivíduos, numa relação de desenvolvimento a longo prazo. Aspectos como reconhecimento, formal e informal, desenvolvimento de carreira e bem-estar psicológico são expectativas comuns que liderados esperam de seus gestores (Hill, 2019).

Quanto ao suporte organizacional, da mesma maneira que outras pesquisas (Spehar et al., 2015; Thompson & Henwood, 2016), a maioria dos participantes recebeu pouco ou nenhum suporte formal da organização, como comunicação institucional frente à promoção, planejamento do processo sucessório, treinamentos, programas de desenvolvimento ou mentoria. Quando as empresas fornecem suporte previamente à sucessão para a liderança, criam oportunidades de aprendizado e favorecem a adaptação



ao novo papel. No entanto, quando este suporte é oferecido, normalmente ocorre após a transição justamente no momento em que os novos líderes enfrentam os primeiros desafios (Plakhotnik, 2017).

Diante da ausência de suporte formal da organização, os novos líderes precisaram utilizar recursos próprios para se adaptar (Thompson & Henwood, 2016). No entanto reconheceram e valorizaram as vivências e a preparação prévia do contexto viabilizados pelo gestor da área (Amaral & Oliveira, 2017), que orientou a trajetória e criou oportunidades de vivência de gestão e liderança de equipe. Estas ações contribuíram com a criação de um ambiente favorável para que a transição fosse compreendida pelos liderados como algo natural e merecido.

Marta e Girassol tiveram suporte de seus respectivos gestores no processo de compreensão do novo papel, bem como no desenvolvimento de competências, integração e aceitação junto às equipes. A criação do contexto favorável, por parte da organização, contribuiu com a receptividade e legitimação dos participantes como líderes, facilitando sua adaptação e gerando sentimentos de pertencimento, orgulho e reconhecimento (Plakhotnik et al., 2011). Estas vivências tornam-se mais relevantes que programas formais. Novos líderes compreendem o significado do novo papel e da nova identidade por meio da ação, ou seja, através do enfrentamento dos problemas reais e suas consequências (Hill, 2007, 2019). Segundo Day et al. (2014) é improvável que uma pessoa seja capaz de se desenvolver plenamente como líder apenas pela participação em uma série de programas, *workshops* ou seminários, pois o desenvolvimento real ocorre no dia a dia, por meio da vivência de liderança.

De forma oposta, outros participantes não vivenciaram a preparação de um contexto positivo. Foram recebidos pela equipe com certa resistência, desconfiança ou mesmo sem empoderamento de papel. Esta situação foi vivenciada por duas participantes que se tornaram líderes de novas equipes e, portanto, não tinham vínculo prévio com os membros. O processo de comunicação e integração na área foi ausente ou insuficiente (*Occuring*), gerando desconfiança na equipe, ambiguidade de papéis ou dificuldade de aceitação quanto à legitimidade da liderança. Este fator causou ansiedade e frustração aos participantes (*Implying*).

### 4.3 Adaptabilidade e o processo de adaptação

Embora este estudo não seja longitudinal, foi possível compreender o caráter dinâmico da adaptabilidade de carreira como um processo contínuo que ocorre por meio de recursos adaptativos com os quais as pessoas lidam com situações do mundo do trabalho (Savickas, 2005). Gradualmente os participantes foram compreendendo o significado de ser líder, se adaptando ao novo papel e desenvolvendo uma nova identidade. Cada ação (*Occurring*) gerava uma nova condição que demandava (*Implying*) outros desdobramentos, num processo contínuo de desenvolvimento de tarefas vocacionais e que fazia o processo avançar (Gendlin, 1973).

Ao assumirem um novo papel (*decision points*) um novo miniciclo de carreira foi gerado e explorado pelos líderes, implicando num novo ajuste de necessidades, interesses e valores (Super, 1980). Diferentemente dos maxiciclos, definidos longitudinalmente, os miniciclos são transversais e abrangem as mesmas etapas de crescimento<sup>25</sup>, exploração, estabelecimento, gerenciamento e desengajamento (Ambiel, 2014; Lassance & Sarriera, 2012). A transição para liderança acarretou um retorno às etapas iniciais de desenvolvimento, ou seja, ao tornarem-se líderes os participantes reciclaram (miniciclos) seu estágio de carreira, realizando nova exploração, novo estabelecimento e nova manutenção. Este retorno, de acordo com Lassance e Sarriera (2012), facilita o desenvolvimento pessoal e a adaptação às tarefas evolutivas. O sucesso nestas etapas resulta em maior efetividade no desempenho dos papéis sociais e no estabelecimento das bases para a evolução sequencial das tarefas.

Os participantes saíram da etapa de desengajamento e ingressaram na etapa de exploração. Passaram a explorar a si próprios e o novo contexto buscando um novo ajuste (Oliveira et al., 2012), condizente com seus interesses, valores e crenças com as demandas do novo trabalho. Exploraram o ambiente buscando informações de diversas fontes, tais como gestores, mentores, pares, cursos, leituras e formação acadêmica e acessaram suas próprias vivências como liderados. Senna e Maria se encontravam nesta etapa e buscavam seu espaço como líderes.

---

<sup>25</sup> Etapa relacionada com atividades exploratórias que favorecem o desenvolvimento da personalidade vocacional do indivíduo, por meio da exploração de informações sobre si mesmo e sobre o mundo do trabalho. Não tem sido compreendido como uma etapa dos miniciclos da carreira de adultos (Ambiel, 2014).

O acesso às próprias vivências com bons (ou maus) líderes foi comum entre os participantes. Alguns demonstraram, por um período, comportamentos de cristalização, permanecendo engajados nas tarefas anteriores de sua preferência ou conforto, como na pesquisa de Spehar, et al. (2015) na qual o significado e satisfação com a atividade anterior impactou o desenvolvimento de uma nova identidade de liderança. Isto foi observado, por exemplo, quando Modric relatou dificuldade inicial de aceitar outras formas de trabalho de membros de sua equipe. Da mesma forma, Marta realizava atividades operacionais que estava habituada e apresentava dúvidas sobre o que deveria delegar para sua equipe.

À medida que experienciaram e exploraram as novas situações, demonstraram maior consciência da dimensão de seu papel, aprendizagem de novos comportamentos e maior autoconfiança (Hill, 2019; Isopahkala-Bouret, 2008), indicando um *Avançar Experiencial* (Gendlin, 1967). Marta e Airton Senna migraram para a etapa de estabelecimento, buscando se estabelecer na nova cultura e consolidar-se na posição. Demonstravam desempenho satisfatório de suas responsabilidades, capacidade de estabelecer bons relacionamentos interpessoais e de implementar atitudes e hábitos positivos de trabalho. Segundo Lassance e Sarriera (2012) é esperado que o profissional ao final desta etapa redefina seus autoconceitos, estabelecendo profundidade e concretude quanto a sua história profissional.

Uma terceira parte, como Papa, Girassol e Modric, se encontrava no estágio de gerenciamento, caracterizado pela busca de manutenção da posição atingida ou inovação na ocupação. Estabelecido em uma posição, o indivíduo passa a se questionar se a situação presente é adequada como projeção futura, ou seja, concentra-se numa escolha entre a permanência (continuar fazendo com adaptação ou estagnação), atualização (fazer melhor) ou inovação (fazer diferente), reavaliando suas experiências de trabalho e revendo seus autoconceitos (Lassance & Sarriera, 2012). Papa, Girassol e Modric já demonstravam autoconfiança, consolidação na posição e se concentravam no aprimoramento e inovação de processos e resultados da área.

O processo de adaptação (*adapting*) dos participantes variou de acordo com o contexto e com seus recursos adaptativos, trazendo diferentes resultados de adaptação (*adaptation*). Em termos experienciais, trata-se do *Avançar Experiencial* (*Carrying*

*Forward*) que pode acontecer de maneira desimpedida em situações favoráveis ou permanecer bloqueado, quando não atendido (Messias, 2015).

De acordo com Savickas e Porfeli (2012), as pessoas estão mais ou menos preparadas para mudar, diferem em seus recursos para gerenciar mudanças, demonstram maior ou menor capacidade de mudança e, como resultado, tornam-se mais ou menos integradas aos papéis da vida ao longo do tempo. Os recursos de adaptabilidade são os pontos fortes (capacidades de autorregulação) que uma pessoa pode utilizar para resolver os problemas desconhecidos, complexos e mal definidos. Não estão no núcleo do indivíduo, mas sim na interseção da pessoa com o ambiente.

Senna, que vivenciava um contexto de sobreposição de atuação com seu gestor, buscava conquistar seu espaço como líder por meio da influência e *feedback* ao seu gestor, bem como esclarecimento de papéis com sua equipe. Maria lidava com a resistência da equipe em aceitá-la como líder e em implementar as inovações desejadas. Diante disto buscou aliados na equipe para iniciar a mudança requerida. Nas duas situações as participantes utilizaram recursos próprios para lidar com o ambiente hostil, exigindo-lhes maior energia e demanda pessoal.

Da mesma forma, a preocupação genuína de Papa com as pessoas, traduzidos aqui como relacionamento interpessoal afetivo e positivo que extrapola a preocupação ou interesse com o indivíduo no trabalho, favoreceu a transição para o novo papel. Ela já havia criado este contexto previamente a sua promoção, ou seja, era uma pessoa reconhecida e querida por seus pares, de forma que sua transição foi vista como algo natural e objeto de comemoração.

Pôde-se observar nas vivências a presença das quatro dimensões (4Cs) da adaptabilidade de carreira: (a) preocupação (*concern*) diz respeito à preocupação em relação ao próprio futuro profissional. Abrange atitudes de planejamento, antecipação e preparação, (b) controle (*control*): refere-se à responsabilidade por construir a própria carreira, postura ativa de fazer escolhas e assertividade de determinar o futuro profissional, (c) curiosidade (*curiosity*), abrange iniciativa de fazer descobertas, exploração do contexto e busca de aprendizado. Requer autoconhecimento e conhecimento do ambiente laboral e (d) confiança (*confidence*), referente à confiança de atingir objetivos propostos, mesmo diante de obstáculos (Audibert & Teixeira, 2015; Teixeira, Bardagi, Lassance, Magalhães, & Duarte, 2012).

Para lidar com a ansiedade e tensão grande parte dos participantes recorreu à mentoria ou suporte familiar como forma de apoio para seus dilemas, ansiedade, frustrações, medo ou insegurança (*control*). A capacitação prévia ou simultânea à transição também foi relatada como uma estratégia relevante para o novo papel (*curiosity*). No entanto, o acesso às vivências prévias de liderança foi essencial para adaptação dos participantes, bem como a busca de referências positivas presentes e passadas (*concern*). Estes achados são condizentes com a literatura no sentido de considerar a experiência como um elemento central para o desenvolvimento de liderança (Amaral & Oliveira, 2017; Hill, 2019; Thompson & Henwood, 2016). A possibilidade que alguém possa se desenvolver plenamente como líder apenas pela participação em programas de treinamento e desenvolvimento é pequena, pois a prática contínua por meio das atividades diárias de liderança é aspecto central do desenvolvimento. Segundo Day et al. (2014) ao invés de enfatizar o melhor *design* instrucional em intervenções de desenvolvimento, torna-se mais eficaz compreender as vivências de liderança à medida que eles vivenciam e se desenvolvem.

Da mesma forma, vivências negativas experienciadas enquanto eram colaboradores foram modificadas a partir do momento que assumiram a liderança. A reflexividade (*concern*) quanto a si próprio e ao contexto também foi um componente relevante para mudança de perspectiva (Isopahkala-Bouret, 2008). A preocupação em buscar *feedback* (*concern*) sobre si contribuiu com a assimilação do novo papel e (re)direcionamento das ações, proporcionando aos novos líderes uma mudança de perspectiva e maior autoconfiança (*confidence*). Técnicas de respiração ou “conversar com o alter-ego”, como Maria e Senna, que remetem acesso ao *Senso Sentido*, foram percebidos com fonte de alívio de tensão (*control*), da mesma forma que a antecipação de demandas de trabalho (*concern*).

Gerir desempenho foi uma das demandas mais comuns apresentadas pelos participantes, foco inicial de tensão (Amaral & Oliveira, 2017; Plakhotnik et al., 2011). Para lidar com este contexto, foram utilizadas estratégias de preparação prévia (*concern*) para realização de *feedback*, que foi utilizado como forma contínua de atuação para o desenvolvimento da equipe (*control*). Praticamente todos trouxeram vivências de situações bem (ou mal) sucedidas de gestão de desempenho de equipe, nas quais buscaram desenvolver sua equipe, bem como integrar as competências e interesses recíprocos entre empresa-colaborador (*curiosity*), com a percepção de eficácia quanto a

própria atuação (*confidence*). A análise de competências e preferências também foi utilizada como forma de delegação de atividades, visando conciliar expectativas pessoais e organizacionais (*curiosity*).

Para gerir conflitos com a equipe, pares ou superior imediato, as estratégias utilizadas enfatizaram a solução do problema (*confidence*), em detrimento à busca de culpados, escuta ativa e empatia para compreender o lado oposto. O *feedback* diretamente aos envolvidos no conflito também foi relatado. Ao lidarem com conflitos, novos gestores avançam no desenvolvimento de uma nova identidade. Ao serem forçados a tomar decisões contra a vontade da equipe, passam a se separar delas e começam a compreender a diferença entre um executor e o responsável pela autoridade formal (Hill, 2019).

Liderar antigos pares pode ser favorável quando houver um vínculo de amizade estabelecido, como por exemplo com Papa. Entretanto também pode trazer desvantagens quando a equipe confundir amizade com trabalho, o que foi vivenciado tanto por Modric, quanto por Airton Senna. Adicionalmente, liderar antigos pares pode implicar na liderança de pessoas que tinham expectativa de assumir a posição de liderança, como vivenciado por Papa. Desta forma, um vínculo excessivamente próximo com os membros da equipe pode facilitar ou dificultar a legitimação da autoridade do líder, dependendo da forma com que ele lida com a situação (Amaral & Oliveira, 2017).

Quanto à gestão dos resultados, foi unânime o nível de empoderamento dos participantes, no sentido de demonstrar responsabilidade com as pessoas e com a organização (*confidence*). As ações variaram de realização de parcerias, absorção de atividades de outros, à realização de *feedback* em prol do atingimento dos resultados. Em seguida estratégias como elaboração de plano estratégico, gestão participativa com a equipe, revisão de processos e reuniões de alinhamento com equipe estiveram presentes (*control*). É comum que novos líderes tenham dificuldade no início de cobrar resultados e aceitar formas diferentes de realização de trabalho, executadas pela equipe (Amaral & Oliveira, 2017; Plakhotnik et al., 2011), como encontrado nesta pesquisa com as narrativas de Modric e Airton Senna.

E por fim, para integrar e desenvolver a equipe, novos líderes procuravam fazer a gestão de clima da área, questionando sobre pontos positivos e oportunidades de melhoria (*curiosity*), para delineamento de plano de ação; comunicação diária com equipe para alinhamento de expectativas e resultados de trabalho e ações de reconhecimento,

proteção, valorização e criação de desafios para (e com) a equipe. Vale ressaltar que a liderança pelo exemplo era uma estratégia utilizada tanto para alinhamento de valores quanto para construção de confiança e referência da equipe (*confidence*).

Desta forma, foi possível compreender que os novos líderes passaram por um processo de adaptação e aprendizagem, variando de acordo com seus recursos pessoais, demandas e suporte, reforçando a natureza da adaptabilidade como uma competência psicossocial, que se manifesta na relação do indivíduo com o meio, não estando centralizada na pessoa (Savickas & Porfeli, 2012).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa favoreceu a compreensão das vivências e significados que novos líderes atribuem à primeira experiência de liderança. De maneira existencial e fenomenológica, ofereceu reflexões em resposta à lacuna de pesquisas nacionais e internacionais sobre a primeira vivência de liderança (Amaral & Oliveira, 2017). Em consonância com outros estudos (Hill, 2019; Spehar, et al., 2015; Thompson & Henwood, 2016) foi possível compreender que a primeira vivência de liderança é complexa e multifacetada. É uma transição que requer atenção por representar uma mudança ampla de papéis que, mesmo sendo planejada, pode trazer desgaste ou estresse para o líder e sua equipe (Bashshur, Hernández, & González-Romá, 2011), podendo resultar em queda dos níveis de satisfação com o trabalho e com a vida (Urbanaviciute, Udayar, & Rossier, 2019).

Tornar-se líder é uma vivência repleta de significados e sentidos, muitas vezes antagônicos e sobrepostos. Sentida de forma singular, pode ser compreendida tanto como motivo de orgulho, felicidade, auto realização e reconhecimento, quanto fator de tensão, desgaste, angústia e ansiedade. Implicitamente representa a possibilidade de construir um novo contexto alinhado aos próprios valores, crenças e expectativas pessoais. Nesta busca pela construção de si, a intencionalidade de mudança ficou evidente, demonstrando a centralidade do trabalho na vida dos novos líderes.

Em maior ou menor grau, todos vivenciaram algum tipo de dificuldade ou ajuste, mesmo entre aqueles que experienciaram um planejamento prévio da transição ou que tiveram um suporte organizacional, com ações de desenvolvimento, formação acadêmica, treinamento, mentoria ou suporte do gestor. Em processos sucessórios a expectativa de desempenho na nova função geralmente é estabelecida com base na performance anterior (Plakhotnik, 2017). Organizações esperam que seus líderes se adaptem e apresentem a desempenho adequado no menor tempo possível. No entanto, em consonância com pesquisas anteriores (Amaral & Oliveira, 2017), o suporte organizacional oferecido nesta pesquisa também foi insuficiente ou quase nulo.

A criação do contexto favorável, seja pelo próprio líder ou pela organização, contribuiu com a receptividade e legitimação dos participantes como líderes, facilitando sua adaptação e gerando sentimentos de pertencimento, orgulho e reconhecimento. Gradualmente os participantes foram compreendendo o significado de ser líder, passando



por um processo de adaptação, aprendizagem e mudança de identidade, que variou de acordo com seus recursos pessoais, contexto e suporte organizacional, reforçando a natureza da adaptabilidade como uma competência psicossocial, que se manifesta na relação do indivíduo com o meio, não estando centralizada na pessoa. Adicionalmente, foi possível compreender o impacto e o sofrimento sentido quando há um desajuste de expectativas e valores entre a pessoa e a organização, indicando a relevância de se compreender e buscar alinhamento destes fatores nesta relação.

### **Contribuições e sugestões para avanços metodológicos**

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa contribuiu com a integração de componentes da Abordagem Experiencial de Eugene Gendlin e do Paradigma do *Life Design*, oferecendo uma estratégia relevante para realização de pesquisas futuras. As *Narrativas Processuais* demonstraram ser eficazes, tanto para investigação quanto compreensão dos fenômenos.

Por meio de seus quatro princípios básicos: (a) toda vivência é um processo, contínuo e singular, dotado de significados implícitos (visão processual), (b) pessoas são encontros, implicando interações complexas e holísticas, (c) vivências e significados passados, presentes e futuros são sintetizados no aqui-agora (avançar experiencial), e (d) por meio da vivência a pessoa encontra a direção para a formação de valores e escolhas; e dos dois encontros dialógicos, foi possível compreender a primeira vivência de liderança.

Adicionalmente, o processo de coconstrução da narrativa realizado em dois encontros favoreceu a imersão nos *Significados Sentidos*. Neste sentido também se assemelha ao *Life Design* quanto à narrativa do fenômeno (contar a própria história), ao encontro do participante com a própria história (reescrita da história), mas diverge, nesta pesquisa, quanto ao planejamento futuro (projeção da história), por não ter o objetivo de aconselhamento e preparação para o futuro, mas sim de compreensão da vivência.

Isto posto, em situações de intervenção recomenda-se adaptação das *Narrativas Processuais* aos objetivos propostos. O método desta pesquisa permitiu compreender: (a) o *Significado Sentido* do fenômeno, por meio da pergunta norteadora, (b) o sentido da vivência, por meio da questão sobre significado de liderança e (c) questões identitárias,

por meio da definição do pseudônimo, reflexão sobre os sentidos atribuídos, admirados e percebidos em si.

### **Implicações práticas**

Este estudo aponta a uma lacuna importante no desenvolvimento de liderança e suporte ao novo gestor nas organizações. É esperado que eles apresentem um desempenho compatível com a expectativa da posição, embora não tenham vivenciado previamente a complexidade do contexto pelo qual serão responsáveis. Ações formais de desenvolvimento, como treinamento e formação acadêmica, comunicação oficial da promoção e responsabilidades do novo líder à equipe, suporte do superior imediato, antes, durante e depois da transição, são condições essenciais para criar um ambiente favorável. No entanto não são suficientes; é por meio da vivência que eles se tornam líderes. Diante do exposto, além da preparação do contexto, a aprendizagem *on-the-job*<sup>26</sup> torna-se uma estratégia relevante para o desenvolvimento de novos líderes.

Outra lacuna refere-se à ausência de espaços organizacionais para compreensão do significado de liderança e temas de vida. O enfoque da aprendizagem organizacional privilegia aspectos administrativos, gerenciais ou comportamentais, em detrimento aos experienciais. Para contribuir com o avançar experiencial da liderança e consequentemente melhor adaptabilidade, esta pesquisa sugere implementação de diálogos de carreira (Lassance, 2019), ações de desenvolvimento da adaptabilidade (Ribeiro e Duarte, 2019) e utilização do método de Focalização (Messias, 2015) para ampliar o limiar da consciência e trabalhar o novo papel com o líder, de forma holística e contextual. Adicionalmente recomenda-se que, em adição às entrevistas tradicionais de competências, sejam incluídas abordagens de compreensão dos sentidos das vivências que sejam relevantes para o processo decisório, de forma a buscar compatibilidade de valores entre o contexto e a pessoa.

A pesquisa corrobora os achados de Urbanaviciute et al. (2019) sobre a necessidade de conscientizar organizações quanto a relevância de implementar estratégias de intervenção de carreira em diferentes transições de carreira, contribuindo com o duplo benefício de melhoria do bem-estar geral e do trabalho. Os autores demonstraram que

---

<sup>26</sup> Estratégia de aprendizagem utilizada em organizações na qual o profissional aprende a função no próprio local de trabalho, desenvolvendo a rotina real de atividades sob supervisão e orientação de um mentor qualificado

peças com maiores recursos de adaptabilidade têm maior probabilidade de apresentar maior satisfação no trabalho e na vida e menor estresse futuro, indicando que o desenvolvimento de recursos de adaptabilidade pode levar ao bem-estar sustentável, contribuindo com o equilíbrio nos diferentes domínios da vida, e desenvolvimento de habilidades transversais relevantes para o mercado atual de trabalho.

Da mesma forma, contribuir com a criação de uma cultura organizacional mais holística, que considere o ser humano como um ser integral, pode favorecer a manifestação de vivências e de elementos implícitos da liderança, contribuindo com seu avançar experiencial e adaptação mais fácil ao novo papel. Incluir a Focalização e a descoberta de elementos implícitos no processo de desenvolvimento de líderes pode ser inovador, significar um avanço de estratégia de gestão de pessoas e trazer resultados efetivos de longo prazo.

### **Limitações, lacunas e futuras pesquisas**

Esta pesquisa contribuiu com a compreensão dos significados (*Significado Sentido*), mas apresenta uma lacuna quanto à compreensão do processo experiencial implicado na formação destes significados (*Senso Sentido*). Vivências distintas podem chegar a *Significados Sentidos* semelhantes, porém o processo experiencial é distinto e único (Gendlin, 1973). Se a vivência de em si é a melhor forma de se tornar líder, compreender o processo experiencial da construção da identidade de liderança é uma oportunidade de pesquisa longitudinal, contribuindo com a viabilização de experiências que auxiliem o novo líder em seu processo de adaptação. Outra limitação refere-se ao contexto pesquisado. Os resultados aqui retratados referem-se à vivência de novos líderes que atuavam em organizações de grande porte em três estados do Brasil. Diante do exposto espera-se que novos estudos sejam realizados na área, ampliando a compreensão da primeira vivência de liderança para outros contextos e outros níveis de transições de liderança.

Por ser uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e fenomenológico, buscou-se compreender as vivências da primeira liderança. Embora tenha emergido elementos de adaptabilidade (Audibert & Teixeira, 2015), a análise está incompleta por não terem sido objetivo primário da pesquisa, tornando-se uma oportunidade para novas pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, R. C., & Oliveira, L. B. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373–392. doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076
- Ambiel, R. A. M. (2014). Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15–24. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=en&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=en&tlng=en)
- Audibert, A., Teixeira, M. A. P. (2015). Escala de adaptabilidade de carreira : Evidências de validade em universitários brasileiros. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 16(1), 83–93. doi.org/10.1155/2015/754626
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449. doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Aycan, Z., & Shelia, S. (2019). “Leadership? No, thanks!” A new construct: Worries about leadership. *European Management Review*, 16(1), 21–35. doi.org/10.1111/emre.12322
- Barreto, L. G. M., Neto, A. C., & Tanure, B. (2013). Liderança globalmente responsável: A percepção dos executivos sobre as práticas nas organizações brasileiras. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 7(1), 3–18. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/9f739b032d3852317ccc6a70f82d7df0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2031968>
- Bashshur, M. R., Hernández, A., & González-Romá, V. (2011). When managers and their teams disagree: A longitudinal look at the consequences of differences in perceptions of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 558–573. doi.org/10.1037/a0022675
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. doi.org/10.1080/135943299398410
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. de O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2a ed., pp. 413–449). Porto Alegre: Artmed.
- Benjamin, B., & O’Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 452–472. doi.org/10.5465/amle.2011.0002
- Biernack, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling. *The Sage Encyclopaedia of Qualitative Research Methods*, 10(2), 141–163. doi.org/10.1016/B0-12-369398-

5/00087-6

- Brisola, E. B. V., & Cury, V. E. (2016). Researcher experience as an instrument of investigation of a phenomenon: An example of heuristic research. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(1), 95–105. doi.org/10.1590/1982-027520160001000010 Abstract
- Brisola, E., Cury, V. E., & Davidson, L. (2017). Building comprehensive narratives from dialogical encounters: A path in search of meanings. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(4), 467–475. doi.org/10.1590/1982-02752017000400003
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2009). As seis passagens da liderança: Visão geral. In *Pipeline de liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo* (2nd. ed., pp. 12–26). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. doi.org/10.1590/1982-3703001352014
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Wu, J. (2011). Leadership skills across organizational levels: A closer examination. *Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 120–139. doi.org/10.1080/10887156.2011.570143
- Duarte, M. E. (2009). Um século depois de Frank Parsons: Escolher uma profissão ou apostar na psicologia da construção da vida?. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* 10(2), 5–14. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902009000200003&lng=en&tlng=em](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902009000200003&lng=en&tlng=em)
- Duarte, M. E. (2019). Histórico no campo de aconselhamento de carreira e do life design. In M. A. Ribeiro, M. A. P. Teixeira, & M. E. Duarte (Eds.), *Life Design um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira* (pp. 15–48). São Paulo: Vetor.
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., ... van Vianen, A. E. M. (2009). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicologia*, 44(2), 392–406. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2011-30664-020&site=ehost-live>
- Fiorini, M. C., Bardagi, M. P., & Silva, N. (2016). Adaptabilidade de carreira: Paradigmas do conceito no mundo do trabalho contemporâneo. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(3), 236–247. doi.org/10.17652/rpot/2016.3.676
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um

retrato da produção científica brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404

Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2017). A systematic literature review of responsible leadership. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281–299. doi.org/10.1108/JGR-01-2017-0004

Freedman, A. M. (2011). Some implications of validation of the leadership pipeline concept: Guidelines for assisting managers-in-transition. *Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 140–159. doi.org/10.1080/10887156.2011.570146

Gendlin, E. T. (1961). Experiencing: a variable in the process of therapeutic change. *American Journal of Psychotherapy*, 15 (2) 233–245. doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.1961.15.2.233

Gendlin, E. T. (1964). A theory of personality change. In P. Worchel & D. Byrne (Eds.), *Personality Change* (Cap 4, pp1-38). New York: John Wiley & Sons

Gendlin, E. T. (1967). Values and the process of experiencing. In Mahrer (ed.), *The goals of psychotherapy* (pp. 180–205). New York: Appleton Century Crafts.

Gendlin, E. T. (1973). Experiential psychotherapy. In R. Corsini (Ed.), *Current psychotherapies* (pp. 317-352). Itasca: Peacock. Retrieved from [http://www.focusing.org/gendlin/docs/gol\\_2029.html](http://www.focusing.org/gendlin/docs/gol_2029.html)

Gendlin, E. T. (1995). Crossing and dipping: Some terms for approaching the interface between natural understanding and logical formulation. *Minds and Machines*, 5(4), 547–560. doi.org/10.1007/BF00974985

Gendlin, E. T. (2013). Processes generates structures structures alone don' t generate process. *The Folio*, 23 (1), 3-13.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of leadership over 25 Years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Grindler Katonah, D., Grafanaki, S., Krycka, K. C., & McDonald, M. V. (2018). Transformational Focusing Experiences: A Thematic Analysis of Memoirs. *Journal of Humanistic Psychology*. doi.org/10.1177/0022167818801553

Guichard, J. (2016). Une comparaison des apports des modèles de la construction de la carrière et de la construction de soi au life designing counseling. *Psychologie Française*, 61(1), 15–29. doi.org/10.1016/j.psfr.2013.03.002

Guichard, J. (2005). Life-Long Self-Construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5(2), 111–124. doi.org/10.1007/s10775-005-8789-y

Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 251–258. doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.004

- Guichard, J. (2012). Quais os desafios para o aconselhamento em orientação no início do século 21? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 139–152. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?frbrVersion=2&script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902012000200002&lng=en&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?frbrVersion=2&script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200002&lng=en&tlng=en)
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006
- Hill, L. A. (2007). Becoming the boss. *Harvard Business Review*, (Jan), 1–10. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=3624219&site=ehost-live>
- Hill, L. A. (2019). Learning what it means to be a manager. In *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership* (2nd ed.). Boston: Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.
- Ikemi, A. (2017). The radical impact of experiencing on psychotherapy theory: An examination of two kinds of crossings. *Person-Centered & Experiential Psychotherapies*, 16(2), 159–172. doi.org/10.1080/14779757.2017.1323668
- Isopahkala-Bouret, U. (2008). Transformative learning in managerial role transitions. *Studies in Continuing Education*, 30(1), 69–84. doi.org/10.1080/01580370701841556
- Kaiser, R. B. (2011). The leadership pipeline: Fad, fashion, or empirical fact? An introduction to the special issue. *Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 71–75. doi.org/10.1080/10887156.2011.570126
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2011). Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 92–119. doi.org/10.1080/10887156.2011.570140
- Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., & Yarborough, P. (2011). Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research. *The Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 76–91. doi.org/10.1080/10887156.2011.570137
- Krycka, K. C. (2018). Eugene T. Gendlin (1926–2017). *American Psychologist*, 73(3), 293. doi.org/10.1037/amp000026
- Krycka, K. C., & Ikemi, A. (2016). Focusing-oriented–experiential psychotherapy: From research to practice. In D. J. Cain, K. Keenan, & S. Rubin (Eds.), *Humanistic Psychotherapies: Handbook of Research and Practice*, (p.251–282). American Psychological Association. doi.org/10.1037/14775-009
- Lassance, M. C. P. (2019). Life Design na intervenção de carreira em organizações. In M. A. Ribeiro, M. A. P. Teixeira, & M. E. Duarte (Eds.), *Life Design um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira* (pp. 135–158). São Paulo: Vetor.

- Lassance, M. C. P., & Sarriera, J. C. (2012). Saliência do papel de trabalhador, valores de trabalho e desenvolvimento de carreira. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(1), 49–61. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902012000100007&lng=en&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000100007&lng=en&tlng=en).
- Lord, R. G., Day, D. V, Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Supplemental material for leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. doi.org/10.1037/apl0000089.supp
- McCall, M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19. doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x
- Messias, J.C.C., Bilbao, G. G. L., & Parreira, W. A. (2013). Psicoterapia Experiencial e emoções - avaliação e intervenção. In J. M. H. Bartholomeu, D., Montiel, J. M., Miguel, F. K., Carvalho, L. F & Bueno (Ed.), *Atualização em avaliação e tratamento das emoções* (pp. 169–184). São Paulo: Vetor.
- Messias, J. C. C. (2015). O plural em foco: um estudo sobre a experiencição grupal. Saarbrücken(Ed.): Novas Edições Acadêmicas.
- Messias, J. C. C., & Cury, V. E. (2006). Psicoterapia centrada na pessoa e o impacto do conceito de experiencição. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 19(3), 355–361. doi.org/10.1590/S0102-79722006000300003
- Oliveira, M. C. De, Melo-Silva, L. L., & Dela Coleta, M. F. (2012). Pressupostos teóricos de Super: Datados ou aplicáveis à psicologia vocacional contemporânea? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 223–234. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902012000200009&lng=en&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200009&lng=en&tlng=en)
- Plakhotnik, M. S. (2017). First-time managers:Increasing chances of their success before the promotion. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 132–138. doi.org/10.1108/ICT-10-2016-0070
- Plakhotnik, M. S., Rocco, T. S., & Roberts, N. A. (2011). Increasing retention and success of first-time managers: A model of three integral processes for the transition to management. *Human Resource Development Review*, 10(1), 26–45. doi.org/10.1177/1534484310386752
- Ribeiro, M. A. (2014). A delimitação do campo de estudos da carreira. In J. E. de C. Pacheco (Ed.), *Carreiras novo olhar socioconstrucionista para um mundo flexibilizado* (pp. 43–78). Curitiba: Juruá Editora Psicologia.
- Ribeiro, M. A., & Duarte, M. E. (2019). O paradigma Life Design: Teoria, investigação e intervenção. In M. A. Ribeiro, M. A. Pereira, & M. E. Duarte (Eds.), *Life Design um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira* (pp. 49–66). São Paulo: Vetor.
- Rizzatti, D. B., Sacramento, A.M., Valmorbida, V.de S., Mayer, V.P., & Oliveira, M.Z.de (2018). Transição de carreira em adultos brasileiros: Um levantamento da literatura científica. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(1), 153–173.



Recuperado de Recuperado  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202018000100012&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202018000100012&lng=pt&tlng=pt).

- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259. doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x
- Savickas, M. L. (2002). Career construction. A developmental theory of vocational behaviour. In S.D. Brown and Associates (Ed.), *Career Choice and Development* (4th ed., pp. 149–205). San Francisco: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250. doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and Practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Ed.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (2nd ed., pp. 147-183). Hoboken, Wiley & Sons
- Savickas, M. L. (2015). Life-Design Counseling Manual. Retrieved from <http://www.vocopher.com>
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673. doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.011
- Silveira, M. , Gomes, C. M. A., Golino, H. F., & Dias, F. S. (2012). Construção do teste de habilidade experiencial (THE): Evidências iniciais de validade e confiabilidade. *Revista Eletrônica de Psicologia, Educação e Saúde* (1), 77–96. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/269985866\\_Construcao\\_do\\_Teste\\_de\\_Habilidade\\_Experiencial\\_THE\\_Evidencias\\_Iniciais\\_de\\_Validade\\_e\\_Confiabilidade](https://www.researchgate.net/publication/269985866_Construcao_do_Teste_de_Habilidade_Experiencial_THE_Evidencias_Iniciais_de_Validade_e_Confiabilidade)
- Spehar, I., Frich, J. C., & Kjekshus, L. E. (2015). Professional identity and role transitions in clinical managers. *Journal of Health, Organisation and Management*, 29(3), 353–366. doi.org/10.1108/JHOM-03-2013-0047
- Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282–298. doi.org/10.1016/0001-8791(80)90056-1
- Super, D., Savickas, M. L., & Super, C. M. (1996). The life-span, life-space approach to careers. In S. D. Brown (Ed.), *Career Choice and Development* (pp. 121–178). San Francisco: Jossey Bass.
- Teixeira, M. A. P., Bardagi, M. P., Lassance, M. C. P., Magalhães, M. de O., & Duarte, M. E. (2012). Career Adapt-Abilities Scale—Brazilian Form: Psychometric properties and relationships to personality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3),

680–685. doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.007

- Thompson, A. M. N., & Henwood, S. M. (2016). From the clinical to the managerial domain: the lived experience of role transition from radiographer to radiology manager in South-East Queensland. *Journal of Medical Radiation Sciences*, *63*(2), 89–95. doi.org/10.1002/jmrs.169
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, *19*(6), 349–357. doi: 10.1093/intqhc/mzm042
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, *20*(4), 434–457. doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075
- Urbanaviciute, I., Udayar, S., & Rossier, J. (2019). Career adaptability and employee well-being over a two-year period: Investigating cross-lagged effects and their boundary conditions. *Journal of Vocational Behavior*, *111*(October 2018), 74–90. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.013
- Zacher, H., Rudolph, C. W., Todorovic, T., & Ammann, D. (2019). Academic career development: A review and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, *110*(October 2017), 357–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.08.006

**APÊNDICE**

## Apêndice A: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (via do participante)

#### **SOU UM LÍDER E AGORA? A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE NOVOS LÍDERES NUMA ABORDAGEM EXPERIENCIAL**

Estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de compreender as vivências e significados frente à transição de carreira de novos líderes, que assumiram a gestão de equipes pela primeira vez. Para tanto, suas respostas são importantes e bem-vindas. Caso queira participar da pesquisa sob a responsabilidade de Mônica de Oliveira Rocha do laboratório de “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial” da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, solicitamos que assine este termo de consentimento, estando ciente que:

- Os procedimentos aplicados oferecem riscos mínimos à sua integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais conhecidos e não é esperado que esse projeto venha a causar algum constrangimento;
- Você será convidado(a) para dois encontros, sendo o primeiro para conversar sobre sua vivência referente à transição de carreira para a liderança de equipe, e a segunda para construir, com a pesquisadora, a versão final de sua narrativa.
- A participação na pesquisa poderá ser interrompida a qualquer momento que você desejar;
- Seus dados pessoais serão mantidos *em sigilo* e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, cujos dados poderão ser publicados em periódicos científicos;
- Você poderá entrar em contato com o responsável pelo estudo – Mônica de Oliveira Rocha – sempre que julgar necessário, pelo [monica.or@puccampinas.edu.br](mailto:monica.or@puccampinas.edu.br) .
- Você concorda ter recebido todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre sua participação nessa pesquisa;
- Este termo de consentimento é feito em duas vias sendo que uma delas ficará em seu poder e a outra com o pesquisador responsável.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

**ANEXOS**

**Anexo A: COREQ - Consolidated criteria for reporting qualitative research**

Desenvolvido por:

Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. doi: 10.1093/intqhc/mzm042

| Domínios   | Pág.  |
|--|-------|
| <b>CHECKLIST COREQ – DOMÍNIO 1 - EQUIPE DE PESQUISA E RECIPROCIDADE</b>  |       |
| <b>1. Entrevistador/facilitador</b> – Quais autores conduziram a entrevista ou grupo focal?  | 2     |
| <b>2. Credenciais</b> – Quais foram as credenciais do pesquisador?<br>Ex.: PhD, MD;  | 2     |
| <b>3. Ocupação</b> – Qual foi sua ocupação no momento do estudo?   | 13-14 |
| <b>4. Sexo</b> – O pesquisador era do sexo feminino ou masculino?  | 2     |
| <b>5. Experiência e formação</b> – Que experiência ou formação que o pesquisador tem?  | 13-14 |
| <b>6. Relação estabelecida</b> – Uma relação foi estabelecida antes do estudo iniciar?   | 62-63 |
| <b>7. Conhecimento do participante sobre o pesquisador</b> – O que os participantes sabem sobre o pesquisador?   | 62-63 |
| <b>8. Características do entrevistador</b> – Que características foram notificadas sobre o entrevistador-facilitador? Por exemplo, viés, suposições, razões e interesses no tema de pesquisa.                              | 13-14 |
| <b>CHECKLIST COREQ – DOMÍNIO 2- DELINEAMENTO DO ESTUDO</b>   |       |
| <b>9. Orientação metodológica e teórica</b> – Que orientação metodológica foi indicada para sustentar o estudo? Por exemplo: teoria fundamentada, análise do discurso, etnografia, a fenomenologia, a análise de conteúdo; | 57-61 |
| <b>10. Amostragem</b> - Como foram selecionados os participantes? (intencional, conveniência, bola de neve,);  | 62    |
| <b>11. Modo de abordagem</b> – Como os participantes foram abordados? (ex.: cara a cara, telefone, correio, e-mail);   | 62-63 |
| <b>12. Tamanho da amostra</b> – Quantos participantes participaram do estudo?  | 62-63 |
| <b>13. Não participantes</b> – Como muitas pessoas se recusaram a participar ou desistir, por quais razões?  | 62-63 |
| <b>14. Definição da coleta de dados</b> – Onde estavam os dados recolhidos (ex. casa, clínica, local de trabalho)?   | 62-63 |

|   |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>15. Presença de não participantes</b> – Mais alguém estava presente além dos participantes e dos pesquisadores?  | 62-63                            |
| <b>16. Descrição da amostra</b> – Quais são as características importantes da amostra (dados sociodemográficos)?  | 62-63                            |
| <b>17. Guia de entrevista</b> – Quais foram as perguntas, instruções, guias, fornecidos pelo autor? Foi feito um teste-piloto?  | Não se aplica                    |
| <b>18. Entrevistas repetidas</b> – Foram repetidas entrevistas realizadas? Se sim, quantas?   | Não se aplica                    |
| <b>19. Gravação de audiovisual</b> – Usou-se gravação de áudio ou imagem para coleta dos dados?   | Não se aplica                    |
| <b>20. Diário de campo</b> – Foram feitas notas de campo durante ou após a entrevista ou grupo focal?   | Não se aplica                    |
| <b>21. Duração</b> – Qual foi a duração do grupo focal ou entrevista?   | 62-63                            |
| <b>22. Saturação dos dados</b> – A saturação dos dados foi discutida?   | Não se aplica                    |
| <b>23. Devolução das transcrições</b> – As transcrições foram devolvidas aos participantes para correções ou comentários?   | 61                               |
| <b>CHECKLIST COREQ – DOMÍNIO 3 - ANÁLISES E RESULTADOS</b>  |                                  |
| <b>24. Número de codificadores de dados</b> – Quantos codificadores codificaram os dados?   | Não se aplica                    |
| <b>25. Descrição da árvore de codificação</b> – Quais autores forneceram uma descrição da árvore de codificação;  | Não se aplica                    |
| <b>26. Derivação de temas</b> – Foram identificados temas antecipadamente ou foram derivados dos dados;   | 108                              |
| <b>27. Software</b> – Qual software, se for o caso, foi usado para gerenciar os dados?  | Não se aplica                    |
| <b>28. Verificação dos participantes</b> – Os participantes forneceram feedbacks sobre os resultados?   | 61,68,79,46,90,95,101            |
| <b>29. Apresentação de citações</b> – Foram apresentadas citações dos participantes para ilustrar os resultados? Cada citação foi identificada? Ex. O número do participante; | Em todas as narrativas<br>64-101 |
| <b>30. Dados e resultados consistentes</b> – Houve coerência entre os dados apresentados e as conclusões?   | 125-126                          |
| <b>31. Clareza dos temas principais</b> – Os principais temas foram claramente apresentados nos resultados?   | 101-104                          |
| <b>32. Clareza dos temas menores</b> – Existe uma descrição de diversos casos ou discussão de temas menores?  | 101-104                          |

## Anexo B: Parecer de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Sou um líder e agora? A transição de carreira de novos líderes numa abordagem experiencial.

**Pesquisador:** Mônica de Oliveira Rocha

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 11091119.3.0000.5481

**Instituição Proponente:** Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/ CAMPINAS

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.313.684

#### Apresentação do Projeto:

Visa compreender as vivências e significados frente à transição de carreira de novos líderes, que assumiram a gestão de equipes pela primeira vez, a partir da Teoria do Implícito de Eugene Gendlin. Baseando-se na Narrativa Compreensiva elaborada em cinco etapas pretende envolver entre 6 e 10 participantes excluindo-se aqueles que atuam em órgãos não governamentais e microempresas em cinco encontros:

1o. Encontro dialógico com os participantes onde serão esclarecidos os objetivos e aspectos éticos da pesquisa, bem como será lido ao participante do TCLE aqueles que concordarem em participar em encontro presencial e skype deverão assinar o parecer. Se por skype deverão devolvê-lo assinado.

2o. Construção da primeira versão das narrativas 3o. Entrega e leitura a primeira versão da narrativa, em conjunto com o participante.

4o. Análise dos elementos significativos.

5o. Construção da narrativa síntese com todos os participantes. As entrevistas não serão gravadas e serão realizadas por meio de telefone, email ou linkedin. A inclusão de novos participantes será pela teoria da bola de neve.

#### Objetivo da Pesquisa:

Compreender as vivências e significados frente à transição de carreira de novos líderes, que

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1518  
 Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida CEP: 13.087-571  
 UF: SP Município: CAMPINAS  
 Telefone: (19)3343-8777 Fax: (19)3343-8777 E-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br





Continuação do Parecer: 3.313.684

assumiram a gestão de equipes pela primeira vez, a partir da Teoria do Implícito de Eugene Gendlin.  
**SECUNDÁRIO:** Compreender quais vivências contribuem com a melhor adaptabilidade de líderes na nova função;

2. Compreender quais níveis de experiência contribuem com a melhor adaptabilidade de líderes na nova função.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Promover uma reflexão com o participante sobre as vivências frente a transição de carreira. Oferecer devolutiva dos resultados da pesquisa à todos os participantes.

Os riscos são considerados baixos por se tratar de procedimentos consagrados de coleta e análise de dados, os riscos. A pesquisadora estará disponível para acolhimento, orientações e encaminhamentos, quando necessários. Durante a pesquisa será priorizado o bem-estar do pesquisado.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto está bem estruturado com referências fartas e relevantes e foram atendidas as solicitações do comitê de Ética.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Apresenta um tópicos muito bem estruturado e todos os outros documentos necessários. Foram cumpridas as solicitações do comitê de Ética.

**Recomendações:**

Não Há

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Projeto bem apresentado e sem pendências após o atendimento das solicitações do comitê de ética.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Dessa forma, e considerando a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: **Aprovado.**

Conforme a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, é atribuição do CEP acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1518  
 Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida CEP: 13.087-571  
 UF: SP Município: CAMPINAS  
 Telefone: (19)3343-8777 Fax: (19)3343-8777 E-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br



Continuação do Parecer: 3.313.664

acordo com o risco inerente à pesquisa". Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá encaminhar para o CEP PUC-Campinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento  | Arquivo                                       | Postagem               | Autor                    | Situação |
|---|---|------------------------|--------------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto                            | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1308560.pdf | 01/05/2019<br>06:07:47 |                          | Aceito   |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador                 | brochuradetalhada30042019.pdf                 | 01/05/2019<br>06:06:46 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| Outros  | cartaaocep30042019.pdf                        | 01/05/2019<br>06:04:27 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| Orçamento   | declaracaocustoserecursos30042019.pdf         | 01/05/2019<br>06:04:01 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| Declaração de Instituição e Infraestrutura                | declaracaoinfraestrutura30042019.pdf          | 01/05/2019<br>06:03:46 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| Brochura Pesquisa   | brochurapesquisa30042019.pdf                  | 01/05/2019<br>06:03:22 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | tcle30042019.pdf                              | 01/05/2019<br>06:02:50 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| Declaração de Pesquisadores                               | propesq.pdf                                   | 22/03/2019<br>18:13:29 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| Cronograma  | cronograma.docx                               | 22/03/2019<br>12:12:01 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |
| Folha de Rosto  | folhaderosto.pdf                              | 22/03/2019<br>12:09:10 | Mônica de Oliveira Rocha | Aceito   |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Professor Doutor Eurýclides de Jesus Zerbiní, 1516  
 Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida CEP: 13.087-571  
 UF: SP Município: CAMPINAS  
 Telefone: (19)3343-6777 Fax: (19)3343-6777 E-mail: comitedeetica@puc-campinas.edu.br