



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DO DELTA
DO PARNAÍBA**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA– UFDPar
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA - PPGPSI
CURSO DE MESTRADO EM PSICOLOGIA**

HANNY DANYELLE DE OLIVEIRA CARNEIRO

**CONSTRUIR A PRÓPRIA JORNADA: IDENTIDADE PROFISSIONAL E
GERENCIAMENTO DE CARREIRA DAS LIDERANÇAS CORPORATIVAS.**

**PARNAÍBA - PI
2025**

HANNY DANYELLE DE OLIVEIRA CARNEIRO

**CONSTRUIR A PRÓPRIA JORNADA: IDENTIDADE PROFISSIONAL E
GERENCIAMENTO DE CARREIRA DAS LIDERANÇAS CORPORATIVAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Piauí, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Orientadora:

Profa. Dra. Raquel Pereira Belo.

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Delta do Parnaíba

C289c Carneiro, Hanny Danyelle de Oliveira

Construir a própria jornada: identidade profissional e gerenciamento de carreira das lideranças corporativas [recurso eletrônico] / Hanny Danyelle de Oliveira. – 2026.

169 f.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2026.

Orientação: Profa.Dra Raquel Pereira Belo.

1. Liderança corporativa. 2. Carreiras profissionais. 3. Desenvolvimento profissional. 4. Aspectos psicossociais. 5. Gerenciamento de carreira. I. Título.

CDD: 158.7

HANNY DANYELLE DE OLIVEIRA CARNEIRO

**Construir a própria jornada: identidade profissional e gerenciamento de carreira
das lideranças corporativas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr, como requisito para a obtenção do grau de Mestra em Psicologia.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Pereira Belo.

Aprovada em: 19/12/2025

Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **RAQUEL PEREIRA BELO**
Data: 19/05/2026 21:09:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Raquel Pereira Belo
Orientadora - Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr

Documento assinado digitalmente
 **RICARDO NEVES COUTO**
Data: 21/05/2026 08:19:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Ricardo Neves Couto
Avaliador Interno- Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr

Documento assinado digitalmente
 **JOSE ROMULO TRAVASSOS DA SILVA**
Data: 24/05/2026 13:28:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva
Avaliador Externo– PPGPsi/Universidade Federal do Maranhão–UFMA, Universidade
Estadual do Maranhão – UEMA

Agradecimentos

“Até os sonhos do teu coração, fui eu que coloquei, tu achas mesmo que eu não vou dar recursos para vivê-los?” Filipenses 1:6

Com lágrimas começo....

O Mestrado é um sonho plantado ainda na graduação em Psicologia, quando eu, jovem e cheia de curiosidade, frequentava congressos e assistia a mesas em que se discutia como transformar a realidade da profissão e das pessoas que dela precisam. Esse sonho, porém, foi guardado em silêncio quando entrei no mundo do trabalho — o lugar onde eu fui forjada. O mestrado já não cabia na vida que eu havia escolhido seguir.

Porém, quem tem um Deus que conhece “do fio de cabelo ao dedo do pé”; que planta sonhos e nos lembra que “se tivermos fé do tamanho de um grão de mostarda”, o impossível acontece, porque “há tempo para todas as coisas debaixo dos céus”... sabe que Ele sempre cumpre. Quinze anos depois, aqui estou. Em cada fase, eu O via. Eu sabia que era Ele. Era improvável demais para não ser.

Agradeço, então, pelo princípio: Mainha, minha inspiração de mulher, mãe, avó, ser humano. Você sempre acreditou e nunca desistiu de mim. A disciplina, a educação, o caráter, a alegria de viver e o olhar otimista para o mundo — tudo isso vem de você. Painho, minha inspiração profissional. Sempre o olhei com admiração e orgulho, desde criança, quando ia ao seu trabalho e achava extraordinário sentar naquela mesa grande, o vendo “resolver coisas importante” o dia inteiro. Minha irmã, que tanto me inspira e em quem tanto me reconheço, obrigada por acreditar em mim, por me ouvir com olhos atentos e por me encorajar sempre a seguir firme no que acredito. Meu irmão, que mesmo distante, está. Meu marido, Sávio, meu companheiro de vida, sonhos e desafios, obrigada por topar tudo, por dizer sim, por acreditar até mais que eu. É muito bom ter alguém assim na vida. Á minha filha, Mariah. Filha, quando tudo começou, eu estudava para a seleção do mestrado enquanto te amamentava nas madrugadas. Na Primeira qualificação, você escalava minhas costas enquanto eu tremia durante a apresentação, já na segunda qualificação, você dormia no meu colo enquanto eu revisava madrugada adentro. Agora, enquanto escrevo esses agradecimentos para a defesa, te vejo descansar. Deu certo. Nós conseguimos, juntas. Meus avós, *in memoria*, sei que celebram comigo. Obrigada por me guiarem daí de cima. Família, vocês são a minha base, meu valor inegociável.

E, os agradecimentos poderiam terminar por aqui. Mas, seria injusto com que também esteve nos bastidores comigo, com que me estendeu a mão, sorriu, acreditou, rezou e foi presença.

Aos professores que tive, na vida, minha eterna gratidão. Hoje sigo o caminho de vocês porque acredito, profundamente, que a educação transforma tudo. Professora Raquel, você viu potencial onde nada era tão claro. Você teve paciência para ensinar, generosidade em partilhar seu conhecimento, direcionamentos claros e confiantes. Você acreditou em uma escrita um pouco desengonçada em alguém que não tinha histórico na pesquisa, mas queria se tornar pesquisadora ao misturar Alice no país das maravilhas com o mundo corporativo. Conseguimos, juntas, obrigada. Professores Rômulo e Ricardo, poderia fazer uma única menção quanto a sensibilidade, cuidado e conhecimentos compartilhados, por me deixaram mais confiante para trilhar essa jornada. Mas, não posso deixar de ressaltar o quanto a perspicácia e leveza do professor Romulo me foram essenciais, assim como suas indicações e a profundidade de fala sobre o tema. Foi uma honra aprender com você. E, professor Ricardo: que aula!!! Você torna a “quanti” um “lugar comum”: fácil, aplicável e até divertida. Levo muito do seu modelo docente acessível e criativo para minha vivência. Professora

Lilian, você me abriu as portas do mundo do trabalho, confiou e acreditou. Obrigada por todos os seus “sim”. Afinal, assim como Alice, é sempre bom ter um Gato de Cheshire por perto, fazendo as perguntas certas e nos mantendo firmes no caminho.

Aos amigos de perto e de longe, como é bom ter vocês. Celina, a faculdade nos apresentou e desde então caminhamos juntas. No Mestrado, você tem lugar ainda mais especial. Obrigada por me ajudar com o projeto de pesquisa e com todas as fases da vida acadêmica. Como é bom ter o seu olhar confiante de que tudo daria certo. Aos amigos de infância, obrigada pelo olhar confiante e por acreditarem. Aos amigos da Ferreira Costa, vocês são incríveis!!! Amizade é um tesouro e tê-los em minha vida torna a jornada mais leve, mais divertida, mais possível.

Ao meu Time - os de ontem, de hoje e os de amanhã em especial Mônica e Isabela, vocês me tornaram a líder que sou, me lapidando, me dando oportunidade para errar, acertar e crescermos juntas em um verdadeiro “círculo virtuoso”.

Aos participantes da pesquisa, obrigada pela confiança. Por nossos encontros, pela disponibilidade, pelas histórias, sonhos, angustias e desejos partilhados. Realmente, sem vocês esse momento não aconteceria. Sigam sendo líderes que cuidam de pessoas.

E, com lágrimas termino...

de alegria, de conquista, de potência, de confiança e de fé no que ainda virá. Porque “nem olhos viram, nem ouvidos ouviram, aquilo que Deus tem preparado para aqueles que o amam”.

Lista de Tabelas

Tabela 01 - Caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo	62
Tabela 02 - Eixos temáticos – Identidade Profissional	76
Tabela 03 - Eixos temáticos – Carreira Profissional	79
Tabela 04 - Eixos temáticos – Liderança Corporativa	83

Lista de Abreviações

AFC - Análise Fatorial de Correspondência

CHD – Classificação Hierárquica Descendente

IA – Inteligência Artificial

POT – Psicologia Organizacional de do Trabalho

ST – Segmentos de Texto

TALP – Teste de Associação Livre de Palavras

Lista de Figuras

Figura 01 - Modelos de Carreira	49
Figura 02 - Modelos Emergentes de Carreira	51
Figura 03 - Frequência múltipla para o estímulo Identidade Profissional	88
Figura 04 - Análise de similitude para o estímulo Identidade Profissional	89
Figura 05 - Análise prototípica para o estímulo Identidade Profissional	90
Figura 06 - Frequência múltipla para o estímulo Carreira Profissional	92
Figura 07 - Análise de similitude para o estímulo Carreira Profissional	93
Figura 08 - Análise prototípica para o estímulo Carreira Profissional	95
Figura 09 - Frequência múltipla para o estímulo Liderança Corporativa	96
Figura 10 - Análise de similitude para o estímulo Liderança Corporativa	97
Figura 11- Análise prototípica para o estímulo Liderança Corporativa	99
Figura 12 - Análise Estatística ID Profissional Liderança	105
Figura 13 - Dendrograma da CHD ID Profissional e Liderança	106
Figura 14 – Organograma Dendrograma da CHD ID Profissional e Liderança	108
Figura 15 - Gráfico Análise Fatorial por Correspondência	112
Figura 16 - Análise de Similitude ID Profissional e Liderança	113
Figura 17 - Nuvem de palavras ID Profissional e Liderança	114
Figura 18 - Análise Estatística Carreira	115
Figura 19 - Dendrograma da CHD Carreira	117
Figura 20 – Organograma Dendrograma da CHD Carreira	118
Figura 21- Representação gráfica da AFC para Carreira	121
Figura 22 - Análise de Similitude Carreira	123
Figura 23 - Nuvem de palavras Carreira	124

RESUMO

As transformações constantes no mundo do trabalho reconfiguraram o seu significado e os desafios enfrentados pelos profissionais na construção de suas trajetórias de carreira e identidade profissional. Neste cenário, emergiram novas formas de compreender a relação entre carreira, liderança e identidade profissional, e para isso utilizou-se, também, metáforas extraídas do clássico *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll, em que seu universo lúdico onde as certezas são fluidas e as perguntas simples, acabam por desafiar as compreensões. O presente estudo teve como objetivo principal investigar a construção da identidade profissional das lideranças corporativas no percurso do gerenciamento de carreira em seus contextos de atuação. Pautada na abordagem psicossociológica, tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, conduzida com lideranças do setor privado que atuavam em diferentes segmentos e possuíam algum modelo de gerenciamento de carreira formal ou informal nas organizações que fazem parte. Participaram do estudo quinze profissionais, independentemente do gênero, com trajetória profissional mínima de cinco anos e atuação em cargos de liderança há pelo menos três anos. Foram considerados líderes aqueles que ocupavam funções gerenciais — com a nomenclatura de “gerente” — há pelo menos dois anos, o que permitiu examinar estruturas organizacionais e modelos de desenvolvimento de carreira. Todos atuavam em empresas privadas, de distintos setores e estados do território nacional. A seleção dos participantes foi realizada com base na técnica de amostragem “bola de neve” (*snow ball sampling*), até o alcance da saturação da amostra. A coleta de dados foi realizada por meio de três instrumentos: questionário sociodemográfico, Teste de Associação Livre de Palavras (TALP) e entrevista semiestruturada. Os dados obtidos foram analisados com o suporte do software IRAMUTEQ, por meio das técnicas de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), Análise Fatorial de Correspondência (AFC) e Análise de Similitude, além de terem sido examinados pela Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016). Com atenção às normativas éticas, a pesquisa seguiu as diretrizes das Resoluções nº 466/12 e nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde, bem como das Cartas Circulares nº 1/2021 e nº 2/2021 da CONEP/SECNS/MS. Os resultados evidenciaram que a identidade profissional das lideranças corporativas se configurou como um processo dinâmico, relacional e simbólico, construído nas interações entre sujeito e contexto organizacional. A liderança foi compreendida como prática de mediação entre pessoas, valores e resultados, ancorada na ética, no reconhecimento e na coerência entre o ser e o fazer. A carreira, por sua vez, foi percebida como trajetória de autogestão e aprendizagem contínua, na qual o desenvolvimento pessoal e o sentido do trabalho assumiram centralidade, deslocando o foco dos modelos tradicionais de progressão hierárquica para formas contemporâneas de desenvolvimento baseadas em propósito, valores e protagonismo.

Palavras-chave: trabalho, identidade profissional, carreira profissional, liderança corporativa.

ABSTRACT

Constant transformations in the world of work have redefined its meaning and the challenges faced by professionals in constructing their career trajectories and professional identities. In this scenario, new ways of understanding the relationship between career, leadership, and professional identity have emerged. To illustrate these dynamics, the study also draws on metaphors from *Alice's Adventures in Wonderland* by Lewis Carroll, whose playful universe—where certainties are fluid and simple questions defy understanding—symbolizes the complexity of contemporary professional experiences. The main objective of this study was to investigate the construction of the professional identity of corporate leaders throughout the management of their careers within their organizational contexts. Guided by the psychosociological approach, this qualitative research was conducted with leaders from the private sector who worked in different segments and operated under formal or informal career management models in their organizations. The study included fifteen professionals, regardless of gender, with a minimum of five years of professional experience and at least three years in leadership positions. Only individuals who had held managerial positions—specifically titled “manager”—for at least two years were included, enabling the examination of organizational structures and career development models. All participants worked in private companies from various industries and regions of Brazil. Participant recruitment followed the “snowball sampling” technique until data saturation was reached. Data collection was carried out through three instruments: a sociodemographic questionnaire, the Free Word Association Test (FWAT), and semi-structured interviews. The data were analyzed using the IRAMUTEQ software, employing the techniques of Descending Hierarchical Classification (DHC), Correspondence Factor Analysis (CFA), and Similarity Analysis, in addition to being examined through Content Analysis, as proposed by Bardin (2016). In compliance with ethical standards, the research followed the guidelines of Resolutions No. 466/12 and No. 510/16 of the Brazilian National Health Council, as well as Circular Letters No. 1/2021 and No. 2/2021 of CONEP/SECNS/MS. The results revealed that the professional identity of corporate leaders is configured as a dynamic, relational, and symbolic process, constructed through interactions between individuals and organizational contexts. Leadership was understood as a mediating practice between people, values, and results, anchored in ethics, recognition, and coherence between being and doing. Career, in turn, was perceived as a trajectory of self-management and continuous learning, in which personal development and the meaning of work gained centrality, shifting the focus from traditional hierarchical progression models to contemporary forms of development based on purpose, values, and protagonism.

Palavras-chave: work, professional identity, career development, corporate leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO UNIVERSO DO TRABALHO	17
2.1.1 O conceito de trabalho: definir para ampliar	17
2.1.2 Raízes históricas do trabalho: perspectivas fundamentais	19
2.1.3 Reflexões contemporâneas sobre o trabalho	27
2.2. A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL: PROCESSOS, INFLUÊNCIAS E TRANSFORMAÇÕES	31
2.2.1 Identidade como processo: construção contínua	32
2.2.2 Identidade Social e sua influência na transformação do indivíduo	35
2.2.3 Identidade Profissional e ambiente corporativo: influências recíprocas	38
2.3. GERENCIAMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL: UM CAMINHO EM CONSTRUÇÃO.	46
2.3.1 Conceito de carreira: definições e perspectivas	47
2.3.2 Modelos de carreira e possibilidades de gerenciamento	49
2.3.3 Liderança e o gerenciamento de suas carreiras	55
3. OBJETIVOS	59
3.1 Objetivo Geral	59
3.2 Objetivos Específicos	59
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4.1 Tipo de Estudo	60
4.2 Participantes	60
4.3 Instrumento	64
4.4 Procedimento	66
4.5 Análise de Dados	68
4.6 Riscos e Benefícios da pesquisa	70
5. RESULTADOS	73
5.1 TALP	73
5.2 Entrevista Semi-Estruturada	100
6. DISCUSSÃO	126
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
REFERÊNCIAS	149
APÊNDICE	162
ANEXO	167

1. INTRODUÇÃO

A aceleração das mudanças no mundo do trabalho, impulsionadas pelo recente período pandêmico e a aceleração das inovações tecnológicas trouxeram à tona necessidades até então negligenciadas ou ocultas. Durante muito tempo, o trabalho foi encarado como uma atividade predominantemente pautada pelo controle e pela autoridade, com o único propósito de garantir a subsistência financeira. No entanto, nos dias atuais, observa-se que a busca por realização profissional se tornou fundamental. Questões como protagonismo, cooperação, visão de futuro, legado, propósito e a dinâmica das relações de trabalho passaram a ser facilitadoras desse novo cenário.

A presente pesquisa propôs explorar o cenário dessas transformações, utilizando metáforas extraídas do clássico *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll, que nos transporta para um universo lúdico onde as certezas são fluidas e as perguntas simples desafiam nossa compreensão. Foi nesse espírito que esta dissertação visou, durante o seu percurso de construção, compreender de que maneira as lideranças corporativas gerenciam as suas carreiras na medida em que constroem a sua identidade profissional.

Acredita-se que a carreira desempenha um papel importante na vida das pessoas, e partindo desta perspectiva, elas são constantemente convidadas a pensar sobre o papel que desejam desempenhar. Refletir sobre isso permite que possam tomar decisões baseadas em seus valores, crenças e interesses pessoais, principalmente quando se trata de um redesenho profissional (Anderson, Tonato & Tavares, 2019). Nos últimos anos, o universo corporativo tem se aproximado cada vez mais do cenário surreal do País das Maravilhas, com a desconstrução das hierarquias tradicionais, a emergência de novas formas de organização e a necessidade das lideranças em navegar por terrenos incertos e instáveis.

Um artigo escrito no site do Fórum Econômico Mundial, de 14/03/2025, intitulado *Why the best companies don't just innovate – they're inventing how they manage*, traz

exatamente pautas que abordam essa temática. Enfatizou que por décadas, as empresas seguiram um manual previsível: otimizar operações, melhorar a eficiência e ocasionalmente ajustar a estratégia quando necessário. Mas no ambiente de rápidas mudanças de hoje, a otimização incremental não é mais suficiente. As empresas mais bem-sucedidas estão repensando como lideram, organizam e inovam – porque a maneira como as empresas são gerenciadas está se tornando tão crítica quanto o que elas produzem.

Assim como Alice, que pergunta ao Gato de Cheshire: “Você poderia me dizer, por favor, o caminho para eu ir embora daqui?” (Carroll, 2023, p.62), as lideranças frequentemente se deparam com encruzilhadas em suas trajetórias, exigindo delas uma capacidade de decisão pautada não apenas em lógica, mas também em intuição, visão de futuro e expectativa do mercado. Segundo Dubar (2006), tais escolhas são mediadas por experiências sociais que moldam a identidade narrativa dos indivíduos, reforçando a ideia de que a trajetória profissional não é linear, mas uma negociação contínua entre expectativas individuais e coletivas.

Nesta perspectiva a dissertação foi estruturada em capítulos que dialogam diretamente com os construtos definidos. Iniciou-se com uma contextualização do universo do trabalho contemporâneo, seguida pela caracterização da identidade profissional, das dinâmicas de carreira profissional e do papel da liderança nestes contextos. Cada passo dessa jornada buscou, tal como Alice, mergulhar no desconhecido e emergir com reflexões que podem contribuir para a compreensão do desenvolvimento humano no contexto organizacional. Para analisar a problemática, as construções teóricas de Bendassolli, Chanlat, Dubar e outros autores foram fundamentais, visto que fornecem um referencial teórico robusto para a fundamentação de pesquisas empíricas nesse campo.

Inicialmente foi abordado uma contextualização do universo do trabalho por meio de uma análise acerca da evolução histórica do conceito de trabalho, abordando suas

implicações sociais, econômicas e subjetivas. Esta narrativa conectou a perspectiva histórica às mudanças no papel do trabalho, culminando no contexto contemporâneo. “Comece no início”, disse o Rei com seriedade, “e continue até o fim: depois, pare” (Carroll, 2023, p.135). Com isso, iniciou-se a jornada cientes de que o percurso era tão importante quanto as respostas encontradas.

Na sequência, foi discorrido sobre a construção da identidade profissional, bem como seus processos, suas influências e suas transformações. Neste sentido, o texto explorou o processo de construção da identidade, a influência da identidade social e, por fim, a identidade profissional no ambiente corporativo, foco desta pesquisa. Tal como Alice, que ao encontrar a Lagarta é questionada: “Quem é você?” (Carroll, 2023, p.42), muitos líderes enfrentam, ao longo de suas trajetórias, dilemas sobre sua essência profissional e as escolhas que fazem no universo do trabalho, podendo emitir respostas como a de Alice a esta pergunta: “Não sei ao certo, senhora, apenas no momento... pelo menos sei quem eu era quando me levantei essa manhã, mas acho que devo ter mudado várias vezes desde então” (Carroll, 2023, p.42). Além do que, o contexto corporativo é um dos principais espaços, no mundo do trabalho, que influenciam a construção da identidade profissional das lideranças, uma vez que as pessoas necessitam dar respostas adequadas aos novos desafios colocados pela profissão e pelas regulações sociais, políticas e tecnológicas (Vozniak et al., 2016).

Finalizando a primeira parte do texto – a fundamentação teórica, foi abordado o gerenciamento de carreira profissional que contém um dos principais construtos desse trabalho. Neste ponto o texto percorreu a parte epistemológica, trazendo à tona as possibilidades de modelo de carreira, dando ênfase as possibilidades geradas pelas configurações denominadas emergentes e finaliza explorando o papel das lideranças neste cenário, tendo em vista serem o público – alvo da pesquisa.

O presente estudo, portanto, buscou não apenas compreender o contexto atual do trabalho e as transformações das lideranças corporativas, mas também investigou a construção da identidade profissional dessas lideranças no percurso do gerenciamento de carreira em seus contextos de atuação, no cenário contemporâneo em que a inteligência artificial tem tido destaque. Ao integrar teorias e práticas sobre trabalho, carreira e identidade profissional, pretendeu-se oferecer uma perspectiva acerca das dinâmicas que influenciam as escolhas e os trajetos profissionais das lideranças, especialmente na atual conjuntura de rápidas mudanças e desafios. A abordagem psicossociológica permeou todo o estudo e se propôs a contribuir para uma melhor compreensão das complexas interações entre os aspectos individuais e coletivos que moldam o desenvolvimento da identidade profissional e das trajetórias de carreira, proporcionando uma base sólida para futuras investigações e práticas na área de desenvolvimento humano e organizacional. Afinal, “será que eu fui trocada durante a noite? Deixe-me pensar: eu era a mesma quando me levantei esta manhã? Acho que me lembro de me sentir um pouco diferente. Mas se eu não sou a mesma, a próxima pergunta é: Quem sou eu? Ah, esse é o grande quebra-cabeça” (Carroll, 2023, p.18).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO UNIVERSO DO TRABALHO

*"Comece no início", disse o Rei com seriedade,
"e continue até o fim: depois, pare."
Carroll, 2023, p.135*

O trabalho molda grande parte da existência humana, influenciando tanto a subjetividade quanto as relações sociais. Olhar com os olhos de Alice, para a fala do Rei, provoca uma reflexão sobre a linearidade esperada do trabalho tradicional e como isso, nem sempre reflete a realidade, por vezes complexa e dinâmica do ambiente corporativo. Inclusive uma de suas falas é: “às vezes penso em até seis coisas impossíveis antes do café da manhã”, uma metáfora que pode ser levada a pensar a importância de expandir os horizontes no contexto do trabalho.

Neste viés, o presente capítulo busca contextualizar um universo multifacetado, revisitando seu percurso histórico e analisando suas implicações na vida e nas oportunidades profissionais dos indivíduos. Para além da prática diária, é essencial compreender que muito do que se vivencia no trabalho foi, em algum momento, pensado ou mesmo reproduzido. Assim, ao desvendar o papel do trabalho ao longo do tempo, abre-se caminho para uma análise crítica e para a construção de novas perspectivas.

2.1.1 O conceito de trabalho: definir para ampliar

Partindo de uma definição inicial, o Dicionário Michaelis (2024) descreve trabalho como “Conjunto de atividades produtivas ou intelectuais exercidas pelo homem para gerar uma utilidade e alcançar determinado fim; Atividade profissional, regular, remunerada ou assalariada, objeto de um contrato trabalhista; Qualquer tarefa que é ou se tornou uma

obrigação ou responsabilidade de alguém; dever, encargo; Conjunto de exercícios objetivando desenvolvimento e aprimoramento físico, artístico, intelectual.” Tal concepção revela sua natureza multifacetada, abarcando tanto dimensões subjetivas quanto sociais. Entretanto, ao mergulhar em estudos etimológicos, a origem latina da palavra — *tripalium*, instrumento de tortura composto de três paus ou varas cruzadas, ao qual se prendia o réu — traz uma conotação inicialmente negativa, associando trabalho a esforço, constrangimento e sofrimento (Lhuillier, 2013).

Com o passar do tempo o conceito evoluiu, embora ainda traga uma dimensão do trabalho vinculada à noção de esforço e constrangimento, em decorrência da mobilização de energia para realizá-lo, bem como uma tensão direcionada ao alcance de objetivos e metas. Além disso, existe uma conotação social, visto que o trabalho, na realidade corporativa – contexto deste estudo - frequentemente é subordinado a um objetivo coletivo, sendo realizado para atender às demandas de outros. Neste sentido, Blanch (2003) identificou três principais posições atribuídas ao trabalho: no polo negativo, ele é visto como castigo e esforço árduo; no centro, representa um meio instrumental de sobrevivência; e no polo positivo, emerge como fonte de realização pessoal, missão e satisfação. Essas posições refletem como a experiência do trabalho pode variar conforme o contexto vivido, algo que se percebe inclusive na atualidade.

Os entendimentos inserem-se em um sistema histórico e culturalmente construído. Leontiev (1978) argumenta que o trabalho transcende a mera execução de tarefas, adquirindo significados mais amplos. Bendassolli (2009) reforça que o trabalho é institucionalizado a partir de diferentes concepções — como vocação, emprego, ocupação, papel social e carreira. Percebe-se, pois uma conexão intrínseca entre o indivíduo e sua atividade laboral, moldando sua identidade e seu modo de vida (Nardi, 2006).

O produto do trabalho, portanto, não se limita àquilo que tem valor monetário, visto que o próprio indivíduo e sua subjetividade também derivam em grande medida da atividade à qual se dedica. Desta pode resultar tanto uma realização pessoal, na medida em que o indivíduo se identifica (Coutinho et al., 2007) com o processo e o produto de sua atividade laborativa, quanto um estranhamento (Antunes, 2006), quando o trabalho é exercido exclusivamente para sobrevivência e a realização subjetiva ocorre fora dele.

O trabalho contemporâneo apresenta novas contradições e desafios, como será enfatizado mais adiante. Contudo, entende-se oportuno já refletir no que traz Sennett (2008) ao analisar os impactos das mudanças organizacionais no trabalhador, revelando o contraste entre dois mundos: o das organizações hierárquicas rígidas, em que o senso de caráter pessoal e a estabilidade predominavam; e o das corporações reestruturadas, marcadas por flexibilidade, risco e equipes temporárias, nas quais a capacidade de constante reinvenção é valorizada. Essa transformação não apenas redefine a experiência profissional, mas também influencia a identidade e as narrativas de vida dos trabalhadores.

2.1.2 Raízes históricas do trabalho: perspectivas fundamentais

Ao explorar as origens e o percurso das ideias sobre o trabalho, é possível compreender as transformações que o conceito sofreu ao longo do tempo e como ele chegou ao seu formato atual. Refletir sobre ele não só ajuda a entender a evolução do trabalho, mas também a aguçar a capacidade crítica de pensar novos caminhos e alternativas para o indivíduo dentro desse contexto. A história do trabalho é marcada por uma linha do tempo que começa com a visão do trabalho como uma atividade penosa e árdua, que, em muitas civilizações antigas, era associada a castigos ou à subordinação das classes sociais mais

baixas. Já na contemporaneidade, o trabalho passou a ser visto como um direito a ser conquistado (Matosso, 1995).

Na Antiguidade Clássica, tanto na Grécia quanto na Roma Imperial, o trabalho era dividido entre as elites, que se dedicavam ao trabalho intelectual e artístico, e as classes subordinadas, que realizavam as atividades manuais, consideradas “braçais”. A divisão social do trabalho estava enraizada na escravidão, e a mão de obra servil se expandiu principalmente devido a fatores como guerras, conquistas e crises econômicas. Segundo Borges e Yamamoto (2014), as camadas populares cada vez mais estavam empobrecidas em decorrência das guerras e conquistas, do antagonismo de classe e das crises econômicas, garantindo uma abundância da mão de obra escrava, o que consolidava a estrutura hierárquica das sociedades grega e romana. Tal concepção de trabalho, atrelada à escravidão, marcou a história de diferentes culturas, mantendo o trabalho como um elemento marginalizado para as classes mais baixas.

Com a fragmentação do Império Romano e a consolidação do sistema feudal, as condições de trabalho dos servos preservaram traços centrais de subordinação e dependência, mesmo diante das transformações na organização econômica e política da época, mantendo o trabalho associado à obrigação, à coerção e à sobrevivência (Montellato, 2000). Durante o período foram ocorrendo mudanças na economia e na forma como as sociedades estavam organizadas, de maneira que as ideias mais influentes na Antiguidade se tornaram inadequadas, e, com o nascimento do capitalismo, que será discutido mais adiante, as mudanças se tornaram mais visíveis e consolidadas acerca do trabalho (Zanelli, Bastos & Rodrigues, 2014).

Surge, então, o Renascimento, um movimento que abrangeu diversas áreas, como a cultura e a economia, representou a passagem da Idade Média para a Moderna. Instalou-se o humanismo e a pessoa humana passou a ser o centro, a protagonista da história – essa

valorização da percepção humana, gerou possibilidades de diálogo com a burguesia (Matosso, 1995). Carrega-se referências deste período, ainda nos dias atuais, em que ao conseguir uma oportunidade de trabalho o aspecto religioso aparece ao se considerar abençoado, por isso. O caráter moral, também, é um outro ponto presente nos dias atuais, como por exemplo, a torcida da família e comemoração quando um membro consegue um trabalho. Eis um passado bem presente.

No entanto, o ápice da transformação nas relações de trabalho ocorreu com a Revolução Industrial. Aqui, há uma mudança considerável na forma como o trabalho era realizado aliado a um momento da história em que as transformações sociais estavam efervescentes – a máquina a vapor foi o grande símbolo deste momento. Tal fato levou os trabalhadores a se distanciarem do que estavam fazendo e da ideia de que o trabalho era uma expressão de suas habilidades individuais, uma vez que as jornadas eram longas e, muitas vezes, perigosas, e as condições, em sua maioria, precárias de trabalho acabaram impulsionando à formação dos movimentos operários com o objetivo de lutar por seus direitos (Iamamoto, 2001). Tal fato se potencializa com a revolução tecnológica, como veremos adiante.

Vê-se que marcantes mudanças ocorreram por meio de modificações ideológicas, econômicas e sociais. O predomínio das máquinas, a intensificação do comércio, o trabalho operário e não mais artesanal, além de outros fatores, fez da Revolução Industrial um marco histórico, nascendo com ele o Capitalismo (Mota, 1986). O trabalho passa a possuir caráter de sustento dos indivíduos em decorrência dessa nova roupagem, sendo caracterizado como emprego ou trabalho assalariado (Coutinho, et al. 2007).

Nesta perspectiva, tem-se o tratamento do trabalho como mercadoria desvalorizando a identificação do trabalhador com o produto e o processo de seu trabalho, ou seja, dignifica ganhar a vida trabalhando, independente do que se faça, uma crítica a alienação ao trabalho,

vivenciada ainda no cotidiano pela corriqueira frase “o trabalho dignifica o homem”, em que se atribui significados que respaldam o posicionamento de alguns empregados e empregadores, vistos ainda nos dias atuais. Borges e Yamamoto (2014) argumentam que a superação dessa alienação é crucial para que o trabalho não apenas sustente a sociedade, mas também contribua para a construção da identidade do trabalhador.

Com o crescimento da indústria, Taylor e Fayol introduziram a Administração Científica, que visava racionalizar e otimizar o trabalho por meio de uma gestão mais sistemática e padronizada. Embora esses modelos tenham ampliado a produção, também contribuíram para a fragmentação do trabalho e o controle excessivo sobre os operários. O taylorismo buscava racionalizar o ambiente de trabalho de tal forma que os trabalhadores fossem intercambiáveis, assim as tarefas a serem realizadas foram simplificadas ao extremo para que os trabalhadores pudessem ser baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir (Silva, 2000). No senso comum ouve-se a frase “se não der certo, troca”, colocando o trabalhador como “descartável” e aumentando a percepção de valor do trabalho, de forma que a relação de subserviência se fortalece-se. Daí tem-se o conceito de “trabalhador boi”, proposto por Taylor (1990, citado por Rego, 2011), que representava a despersonalização do trabalhador, por ser tratado como uma extensão da máquina. A crítica de Hampton (1995) sobre a desumanização desse modelo revela o impacto de uma administração voltada para a maximização da produção, em detrimento do bem-estar dos trabalhadores.

Posteriormente, Henry Ford revolucionou o processo produtivo com a linha de montagem, um modelo que, embora eficiente, reduziu ainda mais a autonomia do trabalhador, alicerçado na divisão do trabalho e na especialização das tarefas. Como resultado, surgiram movimentos que questionavam os efeitos da produtividade desenfreada e da subordinação extrema. Conforme Pinto (2010), ao longo dessa linha de produção em

série, os operários foram distribuídos em postos fixos para realizar tarefas específicas, cujo grau de complexidade era considerado baixo e a velocidade da linha de montagem era que estabelecia a intensidade com que o trabalhador deveria realizar a operação.

Destarte, alguns fatores como desmotivação, absenteísmo, ineficiência e cansaço dos trabalhadores foram propulsores de uma corrente de contraposições a Taylor e Fayol, surge então, o modelo de Administração das Relações Humanas defendida por Elton Mayo que trouxe uma abordagem mais humanizada para o trabalho, com foco na motivação, no enriquecimento dos cargos e na melhoria das relações interpessoais dentro das empresas (Hampton, 1995).

Já, a Era da Eficiência representada pela Escola Burocrática de Weber buscou orientar o comportamento humano através da racionalidade, da autoridade e da dominação. Mesmo com o avanço das teorias, anteriores, o modelo burocrático de Weber, que surgiu em paralelo, continuava a prevalecer em muitas empresas, estruturando o trabalho de forma rígida, com uma comunicação impessoal e hierárquica. Esse modelo faz a transição do que se intitula de Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento, dentro do período denominado de Revolução da Informação no qual os trabalhadores começam a utilizar mais a informação do que meramente a produção de bens (Bork, 2003).

A partir dos anos 1970, anunciava-se uma significativa ruptura na tendência geral do funcionamento do mercado de trabalho, mudança na base tecnológica de produção, nos estilos de gestão organizacional e a ascensão de uma visão econômica neoliberal (Blanch, 2003). Constatou-se grande crescimento da automação, da robótica, da microeletrônica e tecnológica, em um sentido amplo que, sem dúvida, acelera a produção, qualifica os produtos e faz com que se produza, quantitativamente, em curto espaço de tempo. Os estilos de gestão tenderam à adoção de estratégias mais horizontais, da terceirização do downsizing, dos círculos de qualidade total, da reengenharia e do modelo

conhecido como Toyotismo, dentre outras ações, diminuindo o tamanho do Estado e regulando o mercado (Heleno; Borges & Agulló-Tomás, 2021).

Diante dessas diversas formas de gestão, o Toyotismo possuiu destaque importante, pelo impacto causado com a proposta de seu modelo, tendo em vista que possuía uma tendência à horizontalização, mas também a intensificação da exploração do trabalho. Percebe-se mudança nos valores que este modelo carrega como: criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento, saúde, desafio, entre outros, deixaram de ser alvos distantes para serem requisitos concretos do trabalho (Borges & Yamamoto, 2014). Algo que é visto, nos dias atuais, desde situações cotidianas como requisitos de trabalho, como temáticas discutidas no Fórum Econômico Mundial, que dentre seus assuntos, traz as tendências de competências requeridas pelo mercado nos próximos anos. Tal descritivo, delineia bastante, o que mais a frente assumirá a nomenclatura de Autogestão.

A partir de 1990, a relação entre produção e consumo se solidifica, as empresas passam a se preocupar em “encantar o cliente”, com foco na experiência, e na superação de suas expectativas. Um movimento que se reflete não apenas na maneira como as empresas moldam sua oferta de produtos e serviços, mas também no novo olhar que se passa a ter sobre o trabalho e a carreira. Entretanto, os sinais de desestruturação do mercado de trabalho assumiram maior destaque, consolidando uma tendência de redução do assalariamento com registro, à expansão do desemprego e de ocupações não sistematizadas, o que se configura como um período de reversão na trajetória geral das ocupações, uma progressiva desestruturação das relações de trabalho (Mattoso, 1995), o que se conhece por “uberização” do trabalho.

A abertura da economia ao comércio e capitais internacionais, a queda na taxa da inflação e a menor intervenção do Estado na economia impactaram na qualidade e na quantidade de empregos oferecidos no país, resultando no aumento do desemprego e no

número de trabalhos na informalidade. Este período de reestruturação econômica foi marcado pelos contratos de trabalho temporários, terceirização, precarização da mão-de-obra e pelo desemprego estrutural. Diante deste cenário, os trabalhadores tiveram de criar alternativas que os levassem à inserção no mercado de trabalho e, é nesta situação que surgiu a concepção de organizações autogeridas, instituições em que os meios de produção são controlados pelos trabalhadores e o lucro dividido igualitariamente entre eles (Gutierrez, 1988).

Um estudo realizado por França e Belo (2022) evidencia que esta não é uma realidade que se findou com o tempo e sim, que ainda está presente e precisa ser tratada com atenção. O objetivo foi analisar os modelos de carreira desenvolvidos e seus desdobramentos nos significados atribuídos pelos músicos aos seus trabalhos no contexto de pandemia de COVID-19, que lhes intensificou os obstáculos. A pesquisa, de base teórica psicossociológica e desenho metodológico descritivo, contou com a participação de oito trabalhadores do campo da música, que trabalharam no mercado local de Parnaíba-PI, com idades entre 24 à 34 anos, trabalhando com a música de 2 a 20 anos. Os participantes foram abordados através de um roteiro de entrevista semiestruturado e os dados foram analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. De uma maneira geral, foi possível concluir que os trabalhadores estavam enfrentando a intensificação da precariedade no trabalho com a música no então momento de pandemia – o que os levou a criar estratégias para superar as dificuldades, buscar atividades paralelas à música para se manterem e continuar trabalhando como músicos.

Complementando esta evolução que o mundo tem vivenciado, nos dias atuais, tem-se, também, a disruptiva Inteligência Artificial – IA, que de acordo com Bandiera (2023, p.18) “constitui um ramo da ciência da computação que se propõe a elaborar dispositivos que simulem a capacidade humana de raciocinar, perceber, tomar decisões e resolver

problemas”. Percebe-se, pois, que ela vem abrindo espaço para novas discussões acerca das construções de carreira, tendo em vista o seu forte impacto no mercado de trabalho. Inicialmente, como é natural acontecer, sua chegada foi recebida de forma espantosa e por que não dizer temerosa, por boa parte dos trabalhadores que se viram ameaçados profissionalmente. Porém, o tempo e a apropriação do conhecimento sobre ela, tem feito com que haja maior compreensão sobre sua atuação, alcance e possibilidades, em especial no mundo do trabalho em que a tendência à automação prevalece sobre a valorização do próprio trabalho. Com este entendimento, a automatização dos serviços de trabalho nem sempre gera perdas de postos de trabalho, pois é precisamente o processo de substituição que tem levado à descoberta e, conseqüentemente, à valorização de espaços de criação de novos postos de trabalho (Lombardi, 2022). Ou seja, o novo traz perdas e ganhos, esperado em boa parte dos processos que envolvem gestão de mudanças.

A IA é considerada a quarta Revolução Industrial e foi criada para alcançar metas, tais como estreitar o relacionamento com o cliente, de forma automatizada e similar à humana, ganhando espaço entre os departamentos administrativos e revelando a tendência das tecnologias de inteligência artificial (Da Silva, 2020). Em razão da pandemia da COVID-19, o uso da IA foi acelerado. A pesquisa Global AI Adoption Index 2021, conduzida pela Morning Consult em nome da IBM, aponta que 40% das companhias brasileiras já utilizam IA em suas operações (Bandiera, 2023, p.23). Ademais, ela trouxe um olhar do quanto se faz necessário o seu uso nos processos das empresas, melhorando a qualidade dos seus produtos e serviços.

Conforme discutido por Bendassolli (2009), essas transformações econômicas e sociais implicam mudanças significativas na relação sujeito-trabalho. Nos modelos emergentes de carreira, há uma recomposição dessa relação, na qual o trabalho deixa de ser

apenas uma forma de subsistência ou um meio para alcançar estabilidade e passa a ocupar um papel central na construção da identidade e na busca por realização pessoal.

Nesse sentido, o estudo realizado por Brito e Belo (2024), reforça esta percepção ao investigar o processo de construção dos modelos de carreira adotados por profissionais de TI no contexto da Indústria 4.0, bem como apreender as percepções destes profissionais acerca dos desafios da profissão no cenário regional e nacional. O estudo foi realizado com nove profissionais de TI que trabalham em empresas de cidades de um dos estados da Região Nordeste do Brasil. Os dados demonstraram que a construção dos modelos de carreira dos profissionais acessados é guiada por características como a autonomia e liberdade de atuação, flexibilidade nos horários de trabalho e interesse pelo empreendedorismo.

Percebe-se, então, que as carreiras emergentes passam a ser marcadas por uma subjetividade mais ativa, na qual o trabalhador assume o protagonismo no planejamento e desenvolvimento de sua trajetória profissional. Isso ocorre em resposta às condições instáveis do mercado e à necessidade de buscar alternativas que conciliem realização pessoal e sobrevivência econômica. O cenário descrito por Bendassolli (2009) reflete uma reorganização nas estratégias de construção de carreiras, priorizando valores como autonomia, significado no trabalho e adaptabilidade frente às incertezas do mercado.

2.1.3 Reflexões contemporâneas sobre o trabalho

O que se identifica, até o momento, diante da construção desses conceitos é que a autogestão se apresenta compatível com diversos rótulos teóricos (anarquistas libertários, marxistas ortodoxos, burgueses liberais), cada qual encontrando maneiras próprias de encaixar o conceito em suas expectativas ideológicas. Na realidade, o fenômeno da

autogestão atravessa divisões do mundo, normalmente aceitas, aparecendo em diversos meios culturais, econômicos e políticos.

Os estudos sobre esse modelo têm sido desenvolvidos a partir de teóricos como Bakunin ou Proudhon – este último, frequentemente chamado de “pai da autogestão”. Tais autores trazem abordagens que combinam um escopo político e o estudo das formas de organização das lutas operárias. A sequência descrita (sindicato, comissão, conselho, cogestão e autogestão) reflete um percurso mecanicista típico das primeiras reflexões sobre o tema. Ainda assim, o conceito evoluiu, abrangendo, por exemplo, questões sobre a distribuição de capital no regime capitalista, como nas companhias por ações, demonstrando sua adaptabilidade em diferentes contextos (Gutierrez, 1988).

Contudo, as desigualdades existentes no Brasil– entre os setores econômicos, regiões e organizações– favorecem o convívio de várias concepções sobre o trabalho e suas formas de ser e estar no mundo. Segundo recomenda Borges & Yamamoto (2014), os profissionais precisam estar atentos ao convívio das diversas concepções do trabalho em cada ambiente em que atuam ou promovem intervenção. Afinal, a história do trabalho reflete uma história da resistência dos indivíduos diante das condições impostas para sua reprodução social (Borges & Yamamoto, 2014).

Em um estudo realizado por Satuf e Neves (2021), investigou-se os significados do trabalho entre brasileiros, bem como a influência de elementos demográficos e estruturais nessa atribuição. Os resultados demonstraram que os significados do trabalho se referiram à interpretação individual, influenciada pelo contexto social, do trabalho e do que ele representa. Utilizou-se a amostra brasileira do World Values Survey em sua quinta onda que se refere exclusivamente à população brasileira. A influência de características socioeconômicas e estruturais foi analisada via Modelagens de Equações Estruturais – MEEs as análises priorizaram a articulação entre aspectos sociais e econômicos com o processo de

significação do trabalho, perspectiva pouco explorada na produção científica brasileira, mas fundamental para que o fenômeno seja compreendido de maneira mais ampla, especialmente em sociedades estratificadas, como o Brasil.

Os resultados desse estudo apontaram que o desequilíbrio socioeconômico, pode influenciar tanto o *habitus* como as disposições, as configurações e as relações de poder; contribui para a diferenciação das ocupações/profissões e posições que cada um tende a acessar no campo laboral. Além disso, os agentes sociais ocupam posições distintas no campo social, de modo que percebem a realidade de modo desigual, construindo diferentes significados sobre o trabalho. Por fim, os resultados, também, sinalizaram que os fatores sociodemográficos e estruturais elencados contribuem para influenciar os trajetos que levam à formação dos diferentes significados compartilhados sobre o trabalho, sinalizando caminhos distintos na socialização dos indivíduos – caminhos estes que ajudam a conformar, de alguma maneira, as posições que esses sujeitos ocupam nos espaços sociais.

Conforme Bendassolli (2009), o trabalho, antes de ser definido como uma obrigação para garantir a sobrevivência ou reproduzir a sociedade do ponto de vista material, deve ser compreendido como um fator de individualização – uma forma de expressar o “verdadeiro eu”. Sob essa perspectiva, a carreira e a autogestão da carreira atendem a essa visão de singularização, refletindo escolhas individuais e trajetórias únicas. O autor aponta ainda uma estreita relação entre a carreira e a expressão da própria identidade.

Dessa maneira, o trabalho pode ser considerado um valor fundamental do ser humano, desempenhando um papel central na autorrealização, na construção de subjetividades e na sociabilidade. Além de contribuir para o desenvolvimento da identidade, o trabalho também proporciona renda e sustento, possibilitando atingir metas de vida e, por que não, realizar sonhos. Ele se torna um espaço de demonstração de ações, iniciativas e

habilidades, sendo, assim, uma categoria fundante do ser humano, que tem como um de seus pilares de vida, o trabalho.

Um estudo realizado por Batista e Alves (2022), por exemplo, considerou que o cenário econômico do Brasil, nos últimos, anos tem impactado profundamente a vida dos trabalhadores. As demissões em grande número realizadas pelas organizações e a escassez de novas oportunidades de trabalho, colocaram fora dos empregos formais milhares deles. A partir desta perspectiva objetivaram apreender os significados atribuídos ao trabalho no atual contexto econômico e sócio-histórico, uma vez que estas concepções estão influenciadas, em sua base, pelas interações do homem com a sociedade e com a natureza à sua volta. Como objetivos secundários analisou-se como as dimensões: realização pessoal, emocional positiva, econômica e emocional negativa, encontravam-se configuradas em ordem de prioridade e valorização por parte dos trabalhadores. Participaram da pesquisa 206 trabalhadores voluntários que atenderam aos requisitos propostos. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a Escala de Significados Atribuídos ao Trabalho – ESAT–BR, composta por 25 itens que avaliam as quatro dimensões do trabalho, a saber: realização pessoal, emocional positiva, econômica e emocional negativa. Os resultados demonstraram que o significado mais atribuído ao trabalho foi o de Realização Pessoal, sendo seguido pela dimensão Emocional Positiva e Econômica, reforçando o quanto o trabalho continua sendo um valor para os jovens trabalhadores que o buscam para se desenvolverem, crescerem dentro das organizações e se realizarem na vida.

Ao longo dos próximos capítulos, serão apresentadas essas dimensões, refletindo sobre o papel do trabalho no cenário corporativo contemporâneo e sua relação com os desafios e oportunidades da identidade profissional e da carreira.

2.2. A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL: PROCESSOS, INFLUÊNCIAS E TRANSFORMAÇÕES

“Devo ter me transformado mesmo em Mabel, e vou ter de viver naquela casa tão pequena, sem brinquedos e, oh meu Deus, com tanta coisa para aprender! Não, já resolvi: se eu sou Mabel, então vou ficar aqui embaixo mesmo! Não adianta botarem a cabeça e pedirem: “Suba outra vez, querida!” Só vou levantar a cabeça e dizer: “Quem é que eu sou? Digam primeiro, e se eu gostar de ser a tal pessoa, então eu subo. Se não, fico aqui embaixo mesmo até que eu seja outra pessoa. (Carroll, 1980, p.49)”

Quem sou eu como profissional? ou que sorte de profissional sou eu? questões aparentemente simples e que se assemelham, em alguma medida, aos questionamentos de Alice em seu País das Maravilhas. Assim como ela, que questiona sua própria identidade em decorrências das constantes mudanças pelas quais passa ao longo da obra, há profissionais que tem o desafio de compreender quem são ao ocupar este lugar e estar inserido em um contexto corporativo, em que precisam gerenciar as suas carreiras. Portanto, essas questões traduzem a complexidade da construção da Identidade Profissional, tema central deste capítulo— que inicia considerando a proposta de Ciampa (1998) ao mencionar que a resposta a tais questões revela tanto as semelhanças quanto as diferenças do indivíduo em relação a si mesmo e aos outros enquanto trabalhador.

Este autor, embora tenha boa parte de seus escritos direcionados para a construção e desenvolvimento da Identidade em uma perspectiva geral e social, traz em seu arcabouço produções, referenciadas nesta dissertação, que conversam com o universo do mundo do trabalho – entendendo a importância dessa construção, inclusive ao considerar, de forma imaginária, uma linha do tempo em que a construção da Identidade se dá, ao atravessar a Identidade Geral, Pessoal, Social, Profissional, Organizacional e tantos outros recortes. Ele foi referenciado em outras oportunidades ao longo desta narrativa, afinal assim como Alice, sua sensibilidade, perspectivas e visão, são valiosas.

Complementarmente, esta temática teve como referencial norteador os postulados do sociólogo francês Claude Dubar: para ele o trabalho está no centro da constituição identitária e as identidades se constroem nas transações objetivas e subjetivas que caracterizam a vida pessoal e profissional. Além disso, a Identidade Profissional responde às demandas do mercado, e também reflete o imaginário social e os valores culturais em transformação. Segundo Dubar (2006) a construção identitária assume relevância particular no campo do trabalho, do emprego e da formação, espaços socialmente legitimados para o reconhecimento da identidade social e para a atribuição de posições e status sociais.

2.2.1 Identidade como processo: construção contínua

O termo “identidade” deriva dos vocábulos *idem* e *identitas*, que significam “o mesmo”, e de *entitas* (entidade), originando uma palavra que pode significar “a mesma entidade”. De acordo com Caldas e Wood Jr. (1997), seu uso no senso comum está associado à filosofia clássica, remetendo às ideias de originalidade e unicidade.

Contudo, o conceito de identidade é impreciso e polissêmico, conforme apontado por Macedo (2019) em seu verbete dedicado à Identidade Profissional, no Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações, a identidade pode referir-se a objetos variados, pessoas, grupos (como identidades biológicas, sociais, profissionais e culturais) e instituições. Tal pluralidade reflete sua construção multifacetada, enraizada nas práticas e realizações coletivas, abrangendo aspectos como trabalho, cultura e política (Bunchaft, 2004).

Compreender a identidade exige uma abordagem dialética, que reconheça tanto as semelhanças internas do indivíduo em relação ao grupo de pertença (*endogrupo*) quanto as diferenças em relação aos demais grupos (*exogrupo*), como observado por Dechampse

Moliner (2014). Nesse sentido, Barth (1995) argumenta que toda identificação também é diferenciação, estabelecendo limites entre “o eu” e “os outros”, criando fronteiras simbólicas que resultam de compromissos entre o que o grupo pretende ser e o que os outros lhe designam. Neste viés, Dubar (2006) destaca o caráter relacional da identidade, que se constrói a partir de processos de identificação e diferenciação em relação a um “outro”, como colegas, instituições ou padrões sociais. Barth (1995) ressalta ainda que, qualquer mudança nas condições sociais, econômicas ou políticas pode provocar um deslocamento dessas fronteiras identitárias, e a percepção dessas variações é fundamental para explicar as transformações de identidade.

Por sua vez, Ciampa (1998), entende a identidade como uma metamorfose, articulando, também, subjetividade e objetividade em um processo histórico e social. Assim, a identidade não é um dado fixo, mas uma construção contínua moldada por relações interpessoais, experiências vividas e mudanças contextuais.

Um estudo feito por Nakamura e Melo-Silva (2023) contribuiu com essa percepção. Os referidos autores descreveram a identidade profissional de psicólogos judiciários, partindo do cenário contemporâneo da Psicologia Jurídica brasileira— contexto que envolve crises e conflitos sobre a forma de responder a atribuições e demandas do campo legal. Pela perspectiva da sociologia das identidades profissionais de Claude Dubar, sustentaram a hipótese de que a identidade profissional do psicólogo judiciário depende de estratégias de compatibilização entre o pertencimento à categoria e as atribuições legais e institucionais. Participaram da pesquisa 95 psicólogos do quadro ativo do Tribunal de Justiça de São Paulo, que responderam a um formulário online sobre a percepção de si e do campo de atuação. Os dados foram submetidos à análise de conteúdo; os resultados indicaram a saliência da avaliação psicológica e da interdisciplinaridade na identidade profissional e as rupturas identitárias diante de práticas verificatórias. Tais achados apontam a necessidade de

participação da categoria na construção de suas atribuições, além das dificuldades para o exercício das funções por limitações à autonomia profissional.

Uma outra pesquisa, feita por Figueredo e Cavazotte (2022), analisou ações de reivindicação (*claiming*) de liderança exitosas, assim como fatores que viabilizaram a construção social da identidade de líder nas trajetórias de mulheres inseridas em uma empresa de tecnologia, segmento tradicionalmente masculino. Tais questões foram investigadas por meio de um estudo de caso qualitativo de perspectiva longitudinal com corte transversal baseado em entrevistas conduzidas com profissionais mulheres que atuaram na organização, considerada um ambiente permeado por importantes aspectos relacionais de gênero, e realizadas em duas etapas (em 2006 e 2021). A análise revelou que as ações de reivindicação de liderança bem-sucedidas entre essas mulheres derivaram de sua postura predominantemente agêntica, porém, dotada de uma orientação colaborativa e coletiva, um atributo de comunalidade. Foram fatores favoráveis para a concessão da liderança (*granting*) a elas as competências, o estilo de gestão híbrido e o comportamento adaptativo ao ambiente que demonstraram, bem como o suporte/patrocínio obtido de lideranças da empresa.

A partir dessas perspectivas teóricas e dos exemplos de estudos apresentados, pode-se inferir que o conceito de identidade é fluido, continuamente reconstruído nas interações sociais e atravessada por múltiplas temporalidades (Bunchaft, 2004). Ele reflete a interseção entre trajetórias individuais e dinâmicas sociais, transformando-se ao longo da vida. Esse processo envolve dimensões diversas, desde o que diferencia o indivíduo dos outros até o que o insere em pertencimentos coletivos, enfatizando seu caráter dinâmico e em constante resignificação.

2.2.2 Identidade Social e sua influência na transformação do indivíduo.

Os estudos sobre identidade social, no campo da Psicologia Social, destacam-se pelas contribuições de Henri Tajfel, um dos principais teóricos que definiu a identidade social como: “a parcela do autoconceito que deriva do conhecimento que o indivíduo tem de sua pertença a um grupo social (ou grupos), juntamente com o significado emocional e valor associado a essa pertença” (Tajfel, 1982, p. 290). Essa definição enfatiza o duplo processo de pertencimento e diferenciação que caracteriza a construção identitária no contexto social.

A identidade social é, portanto, um processo dinâmico e dialético, uma vez que envolve tanto a associação ao grupo quanto a distinção em relação a outros grupos. A ideia central aqui é que a construção da identidade social depende da interação constante entre o “eu” e os outros, em que as categorias sociais e as normas associadas a elas desempenham papéis essenciais na constituição do indivíduo. Essa definição de Tajfel (1982) faz eco ao entendimento da identidade como algo que não é fixo, mas sim em constante transformação e adaptação, dependendo de múltiplos fatores contextuais, culturais e históricos.

De tal modo, a identidade social constitui-se como um pilar central na formação do “eu”, sendo ao mesmo tempo um produto e um processo que articula aspectos individuais, sociais e culturais, como citado anteriormente. Ao longo do tempo, o processo de construção e reconstrução da identidade social do indivíduo se dará conforme aja o seu envolvimento em diferentes grupos sociais – como família, etnia, classe social, gênero – e conforme estas categorias ganham novos significados em diferentes contextos. Teóricos como Turner (1986) e Hogg & Abrams (2003) complementam a abordagem de Tajfel ao explorar como os indivíduos utilizam categorias sociais para construir significados que regulam suas interações no grupo e no coletivo. Essas categorias são dinâmicas e moldadas por contextos

históricos e sociais, o que reforça a perspectiva sociológica da identidade como fenômeno em constante transformação.

Ressalta-se, pois, que a Teoria da Identidade Social formulada por Tajfel (1982) e ampliada por Turner (1986), apresenta três pressupostos centrais: (1) as pessoas buscam um autoconceito positivo, utilizando sua pertença grupal como recurso; (2) grupos sociais estão associados a perspectiva de valor, que influencia a autoestima dos membros; e (3) a comparação social entre grupos fundamenta-se em atributos que essas pessoas consideram relevantes. Tais pressupostos elucidam como a identidade social influencia a percepção de si e as dinâmicas de inclusão e exclusão nos grupos.

O conceito de comparação social de Tajfel, trazido por Dechamps e Moliner (2014) é outro ponto relevante, pois ele sugere que a maneira como os indivíduos se percebem não se dá apenas por um processo introspectivo ou isolado, mas pela relação direta com o “outro”. Quando se pertence a um grupo, o valor atribuído a esse grupo influencia a autoestima e, portanto, a maneira como se vê e se define. Esse mecanismo de comparação social entre grupos e seus efeitos sobre a identidade foi discutido também por Turner (1986), que introduziu a ideia de que a identidade social é construída por categorias sociais que se definem em termos de similaridades e diferenças. Ao se perceber parte de um grupo, o indivíduo é levado a se distinguir de outros grupos, o que pode gerar tensões ou um fortalecimento do vínculo identitário.

Em sua análise sobre o processo de construção da identidade social, Ciampa (2013) também sugere que a identidade é marcada por um constante jogo de alinhamento e confronto entre os diferentes grupos aos quais o indivíduo pertence. Ele observa que a identidade social não se limita à conformidade com os papéis tradicionais ou a integração a grupos homogêneos. Ao contrário, a identidade social se constrói também a partir das discrepâncias, dos conflitos e da tensão entre as diversas influências grupais que o indivíduo

vivencia, o que pode gerar uma negociação constante dos significados atribuídos a cada grupo.

Estudos como os de Rise et al. (2010) aprofundam a ideia de identidade como um constructo abrangente, englobando características sociodemográficas, papéis sociais e traços pessoais. Eles argumentam que a identidade social molda não apenas a autopercepção, mas também as escolhas e os comportamentos em diferentes contextos. Em uma perspectiva que também se alinha aos pressupostos da Teoria da Identidade Social, os autores destacam que a identidade não é apenas o resultado de um grupo social com o qual há identificação, mas também do modo como o indivíduo responde às expectativas internas e externas que esse grupo impõe.

Vê-se, pois que a identidade social não está dissociada das ramificações identitárias mais específicas, como a identidade profissional. Essa transição das dimensões sociais para as profissionais pode ser entendida como uma extensão das interações e negociações identitárias que o indivíduo vivencia ao longo de sua trajetória social. A construção da identidade social fornece a base para o desenvolvimento da identidade profissional, uma vez que, conforme Dubar (2006) explora, a vivência coletiva dentro dos ambientes de trabalho reforça elementos identitários previamente construídos na esfera social. Os valores, as normas e os papéis desempenhados em contextos profissionais são, em muitos casos, extensões das interações grupais mais amplas, tornando a identidade profissional um reflexo dessas influências sociais iniciais.

Tal abordagem alinha-se à visão de Nkomo e Cox Jr. (1995) ao destacar que a teoria da identidade social, embora tenha sido desenvolvida no campo da psicologia social, tem sido aplicada, ao campo organizacional dando ênfase aos efeitos da identidade do grupo sobre o comportamento humano. Segundo a referida teoria, os indivíduos tendem a conceber a si próprios e aos outros em categorias sociais, as quais promovem impactos nas interações

humanas vivenciadas no contexto organizacional. A dinâmica identitária nos espaços de trabalho, portanto, não se dá apenas em função das funções ocupacionais, mas também pela maneira como os membros do grupo social se reconhecem e se diferenciam entre si dentro de um contexto profissional.

Por fim, é essencial reconhecer que a identidade social não é estática. Ela exige uma constante adaptação às mudanças contextuais, criando novas possibilidades para a redefinição de papéis sociais e profissionais. Dessa forma, o entendimento da identidade social como um fenômeno dinâmico permite uma análise mais rica e complexa da maneira como as pessoas se inserem no mundo social e nas suas esferas de atuação, incluindo a profissional.

2.2.3 Identidade Profissional e ambiente corporativo: influências recíprocas

A identidade profissional é uma construção permanente, de natureza dinâmica em constante transformação que envolve o ambiente do trabalho, do emprego e a área de formação (Rossi & Hunger, 2020). Ela possui uma característica muito própria, uma vez que seu processo de construção se dá ao relacionar a socialização, a qual acontece a partir da relação familiar e com a sociedade, aos saberes, as práticas, aos valores e aos transcursores profissionais, manifestados no exercício de uma função, que acabam por moldar a estrutura profissional do indivíduo (Marlene, et al. 2022).

Silva e Silva (2022), realizaram uma pesquisa para investigar os processos identitários de professores da Educação Básica da rede pública Estadual de São Paulo. O desenvolvimento da pesquisa possibilitou a discussão sobre a constituição da identidade profissional docente, juntamente com um quadro teórico da temática. A investigação se deu a partir da abordagem qualitativa, como procedimento central de investigação, foram

realizados questionários e entrevistas com 12 professores de Matemática que estavam ativos no exercício da docência há mais de cinco anos. Para análise dos dados utilizou-se o método de Análise de Conteúdo, por meio do qual os resultados demonstraram que a identidade docente se dá em um processo vivo e evolutivo que pode ser influenciado por fatores internos e externos, bem como pelas relações no contexto profissional, pode ainda ser mais ou menos duráveis— a depender das circunstâncias nos diferentes momentos e contextos.

Nos termos de Dubar (2012), a identidade é um resultado simultaneamente estável e provisório, individual e coletivo, subjetivo e objetivo, biográfico e estrutural dos diversos processo de socialização que, em conjunto, constroem os indivíduos e definem as instituições, refletindo a dinâmica de mudança ao longo da vida, inclusive as expectativas sobre o trabalho, as concepções sobre carreira, o sucesso e a realização profissional. Tem-se uma busca permeada por construções e reinvenções, especialmente em tempos de grandes transformações sociais e econômicas, que impactam diretamente os significados atribuídos ao trabalho.

O autor citado propõe um modelo que compreende a história de desenvolvimento individual e os processos de socialização primária e secundária, relacionando assim o tripé trabalho, emprego e formação em uma perspectiva sociológica da identidade profissional que implica uma definição acerca de si mesmo ao se construir em uma interface indivíduo-socialização (Dubar, 2005). Neste viés, a teoria de Dubar propõe que as identidades profissionais envolvem duas dimensões: uma biográfica, herdada culturalmente e baseada no pertencimento a grupos sociais, e uma social, influenciada por normas e instituições externas, associada a atos de atribuição.

Assim, para compreender a identidade profissional, é essencial considerar sua trajetória dialética, marcada por processos simultâneos de homogeneização e heterogeneização. O primeiro ocorre quando o indivíduo se identifica com os outros

membros de um grupo, enquanto a heterogeneização reflete sua diferenciação, baseada em características pessoais (Dubar, 2006). Nessa construção ativa, as expectativas sociais atribuídas ao grupo profissional também desempenham um papel crucial (Macedo, 2019).

A dialética se manifesta também no processo de aculturação, socialização ou identificação, conforme destacado por Macedo (2019), que descreve o indivíduo como capaz de refletir sobre normas e valores de seu grupo, além de atuar como agente transformador da cultura. Para Dubar (2005), a identidade é constituída em um campo de tensões entre o individual e o social, no qual as instituições exercem influência significativa: nesse sentido, as relações interpessoais e institucionais são centrais para moldar a identidade profissional.

Estudos recentes têm reforçado o papel central das experiências de trabalho na construção da identidade profissional. A pesquisa de Motta (2022), neste sentido, ancorada no Modelo Life Design e no Modelo de Desenvolvimento Profissional de Universitários, evidenciou que a identidade profissional não se constitui de forma abstrata, mas é profundamente influenciada pelas vivências laborais acumuladas ao longo da trajetória. Em um de seus estudos, a autora analisou redes semânticas construídas a partir de evocações associadas à identidade profissional, comparando universitários com experiência de trabalho na área de formação, com trabalho fora da área e sem vivência profissional. Os resultados indicaram diferenças significativas nos sentidos atribuídos à identidade profissional entre os grupos, demonstrando que a experiência laboral amplia, complexifica e organiza os sentidos relacionados ao “ser profissional”.

Tem-se, pois que a construção da identidade profissional pode estar profundamente influenciada pelas relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Segundo Dubar (2005), as identidades profissionais não surgem de forma mecânica a partir de fatores externos, mas são fruto de significados atribuídos pelo indivíduo ao seu trabalho e às relações com chefes, colegas e clientes. Nesse contexto, Bagnet (1998) argumenta que, por meio do exercício de

papéis, os indivíduos constroem suas identidades de forma ativa, especialmente no âmbito profissional, que constitui uma dimensão significativa de suas estruturas identitárias.

No que diz respeito ao ambiente de trabalho, segundo Schein (2009), o processo de construção da Identidade Profissional recebe influência da organização. Tendo em vista que este ambiente, também, é composto por crenças e valores, o grupo tende a ser direcionado e as suas decisões influenciadas pelos princípios organizacionais. Ao passo que o indivíduo se configura membro de uma organização ele começa a internalizar a identidade exigida pelo cargo, ou posição ocupada, favorecendo o desenvolvimento da identidade profissional (Ashforth et al., 2013). Nesse sentido, percebe-se que as organizações podem tanto facilitar quanto dificultar a construção da identidade profissional, dependendo do contexto organizacional e da cultura presente na instituição.

Sainsanlieu (1995, citado por Veloso, 2007) complementa, destacando o papel das empresas como espaços de socialização, funcionando como instituições secundárias que moldam atitudes e promovem a identidade profissional. Para ele o tipo de relações de trabalho e poder presentes nas organizações desempenha um papel crucial na constituição das identidades sociais e profissionais, sendo mediadas por processos de aprendizado cultural ao longo dessas relações.

Um estudo feito por Lelo (2019) com jornalistas profissionais que atuavam no Estado de São Paulo entre dezembro de 2015 e janeiro de 2017, foi conduzida por dois objetivos centrais: 1) compreender como a identidade profissional dos membros desta esfera do mundo do trabalho é reconfigurada à luz de um cenário de reestruturações nas organizações de mídia, de mutações em seus modelos de gestão e de incorporação de novas tecnologias de comunicação e informação – TIC's nas redações; 2) apreender como os jornalistas lidam com as condições de trabalho aos quais estão submetidos e atribuem significado aos sofrimentos experimentados em suas trajetórias. O procedimento metodológico adotado

nesta pesquisa envolveu uma triangulação de métodos quantitativos e qualitativos, englobando a aplicação de dois surveys, a realização de 15 entrevistas com roteiros semiestruturados e a análise de conteúdo de 102 matérias veiculadas em meio digital que discorreram sobre as mutações no mundo do trabalho dos jornalistas.

Os resultados obtidos pela investigação evidenciaram: a) a alta rotatividade dos profissionais nas redações, somada à precarização ascendente dos mais experientes no setor que cria obstáculos à socialização em uma comunidade de trabalhadores; b) uma corrosão de princípios éticos legitimados pelo campo jornalístico em benefício à maximização dos lucros provenientes de receitas publicitárias; c) o patente descrédito atribuído aos mecanismos de ação coletiva e a sistemática recusa dos profissionais em se reconhecerem como membros de uma classe trabalhadora; d) o nexo entre a progressiva feminização no setor e uma ascendente precariedade laboral que acomete mais incisivamente as comunicadoras; e) a recorrência sistemática de situações de assédio moral, injustiças e de infração à ética profissional nas redações, que, atreladas a uma ausência de experiências de reconhecimento no trabalho, contribuem para o surgimento de patologias, ao desestímulo com a carreira e aos esforços recorrentes de jornalistas por tematizarem o sofrimento experimentado em suas rotinas produtivas.

Neste viés, a mobilidade entre diferentes atividades e organizações torna-se um elemento central na construção da identidade profissional. Malvezzi (2000) descreve como os indivíduos, ao transitar entre funções e contextos, negociam, disputam e reconstroem continuamente seus papéis, consolidando seu “tornar-se profissional” em sua trajetória de carreira. Segundo o autor, os processos de reestruturação corporativa, aliados às demandas por novas competências, exigem que os trabalhadores não apenas se adaptem, mas também assumam uma postura ativa na reinvenção de suas carreiras Malvezzi (2000). Dessa forma, o indivíduo emerge como protagonista na construção de sua narrativa profissional.

Nesta perspectiva, Veloso (2007), reforça a importância do contexto e do pertencimento a grupos organizacionais ou profissionais na delimitação da identidade, apontando dois aspectos relevantes: primeiro, por entender que as atividades do trabalho e os saberes em decorrência dele, são um dos pontos de constituição e delimitação de uma profissão ou grupo profissional; em segundo lugar, considera que a análise dos processos de identificação contempla os universos de interação e classificação dos grupos de referência e pertença pelos quais os indivíduos se estruturam (Veloso, 2007). Ou seja, ele destaca que o trabalho e os saberes nele adquiridos definem a profissão, enquanto os processos de identificação e pertencimento a grupos profissionais ajudam a personalizar a identidade do indivíduo.

Com base nos pontos apresentados, ancora-se no entendimento de que a identidade profissional é uma construção complexa e multifacetada, moldada por práticas cotidianas (Ciampa, 1993) e ancorada em contextos específicos de ação. Mesmo quando percebida como estática, ela está em constante transformação, uma vez que o indivíduo, por meio de suas ações, reatualiza e ressignifica sua identidade pressuposta (Gondim et al., 2010). Além disso, a identidade profissional compreende as pessoas dentro dos seus contextos de trabalho, não se restringindo apenas o engajamento delas na profissão, mas envolve também o investimento contínuo na construção de suas trajetórias profissionais (Neary, 2014; Dias & Derrosso, 2018). Opazo-Valenzuela e Jarpa-Arriagada (2018) destacam que a formação é um elemento essencial nesse processo, contudo, outros fatores igualmente relevantes devem ser considerados, tais como princípios religiosos, valores, postura pessoal e ética, além da influência da esfera familiar, social e do contexto histórico. Portanto, a identidade profissional é um processo dinâmico e contínuo, que reflete a interação constante entre o indivíduo, as normas institucionais e as ações e relações contidas no ambiente profissional.

2.2.3.1 A Identidade Profissional da Liderança

O apanhado teórico trouxe até o momento um embasamento que postula acercados construtos definidos para a pesquisa. Contudo, entende-se relevante evidenciar, também, agora dentro da temática de identidade profissional, o público alvo pesquisado: as lideranças. Ao abordar a identidade profissional no contexto da liderança, retrata-se que essa construção resulta de um processo dinâmico e contínuo de negociações entre dimensões pessoais e sociais. Conforme Claude Dubar e Henri Tajfel, a identidade é simultaneamente produto de interações sociais e reflexões internas, o que torna essencial compreender como essas dimensões influenciam as lideranças corporativas.

É válido ressaltar, também, que nos referenciais encontrados, percebeu-se que essa identidade é nomeada, também, por identidade do líder e não apenas identidade profissional. Desta forma, entender-se-á equivalência entre os termos, além disso, a identidade do líder pode ser compreendida tanto por meio de características, traços ou aspectos internos (identidade pessoal), como também por seu processo social (identidade social).

O senso de identidade, ou a percepção de quem se é enquanto líder, é um aspecto considerado essencial na construção da identidade de líder. Nos estudos revisados, a identidade do líder é frequentemente tratada como um constructo que combina aspectos internos (identidade pessoal) e externos (identidade social). Para autores como Lührmann e Eberl (2007) a autoconsciência e a autorreflexão desempenham papéis centrais nesse processo, enquanto Lord e Hall (2005) destacam que o desenvolvimento da liderança exige habilidades cognitivas, comportamentais e sociais em constante aprimoramento. Nesse sentido, a liderança não é apenas um papel formal, mas um elemento que se integra à própria identidade do indivíduo, moldando a maneira como ele se percebe e é percebido.

DeRue e Ashford (2010) avançam nesse debate ao argumentar que a identidade de líder emerge em interações sociais no qual o indivíduo é reconhecido como tal, tanto por si mesmo quanto pelos outros. Essa perspectiva, alinhada à teoria da identidade social de Tajfel (1982), enfatiza que líderes internalizam valores e normas grupais que fortalecem seu senso de pertencimento e legitimidade. No ambiente corporativo, isso se traduz em uma liderança que, além de gerir equipes, molda e é moldada pelas dinâmicas sociais.

Já os estudos de Bergamini e Coda (1997, citado por Vasconcelos, 2002) demonstram como se forma a identificação do indivíduo como líder, e o sentido que este atribui à ação leva os indivíduos a adotarem certos padrões de conduta. Os autores apresentam a liderança como um processo de construção social da realidade baseado no poder.

Complementando essa visão, Davel e Machado (2001) estabeleceram uma relação significativa entre liderança e identificação nas organizações contemporâneas. Eles defendem uma abordagem da liderança em que o reconhecimento e o consentimento contínuos por parte dos liderados são fundamentais para a eficácia e a legitimidade da liderança contemporânea, sobretudo em um cenário corporativo que valoriza autonomia e trabalho em equipe.

Nesse contexto, investiga-se o processo de construção da identidade profissional de lideranças dentro do contexto corporativo compreendendo como fazem o gerenciamento de suas carreiras, sem perdê-la de vista. Ao aprofundar os conceitos presentes nesta pesquisa, percebe-se que a sua ideia geral, mesmo datadas em outra época, acabam por se assemelhar ao pensamento de Alvin Toffler considerado um dos principais futuristas do século XX, (*O Profissional do Futuro* / Michelle Scheider / TEDxFAAP, 2018), que afirmou: “o analfabeto do século 21 não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender”. Tal comparação reforça a natureza de constante adaptação presente no mundo do trabalho para os profissionais que buscam desenvolver suas

carreiras sem perder de vista suas questões identitárias profissionais. Esse futuro, afinal, já chegou.

Portanto, compreender a construção da identidade profissional em lideranças envolve considerar os fatores internos e externos que influenciam sua formação. Reconhecer o papel das interações sociais, das corporações e do próprio mercado de trabalho, atrelados as reflexões pessoais permite uma visão mais abrangente de como líderes se posicionam e se desenvolvem em cenários organizacionais complexos e em constante mudança.

2.3. GERENCIAMENTO DA CARREIRA PROFISSIONAL: UM CAMINHO EM CONSTRUÇÃO.

*"Você poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para sair daqui?"
"Depende muito de onde você quer chegar", respondeu o Gato. "Não me importo muito para onde...", disse Alice. "Então não importa por qual caminho você vá", respondeu o Gato. Carroll, 2023.*

A perspicácia do Gato de Cheshire ressoa na contemporaneidade quando refletimos sobre os caminhos de carreira. Hoje, mais do que em outros momentos, planejar a jornada profissional exige que cada indivíduo, diante de desafios e mudanças constantes, reflita profundamente sobre sua trajetória. Contudo, pensar sobre a própria carreira ainda carrega um aspecto de privilégio, condicionado por fatores econômicos, sociais e culturais que delimitam o campo de possibilidades. Parte-se, então, do ponto onde se está e onde se deseja chegar, traçando um percurso protagonista da história.

Ao longo deste capítulo, serão utilizadas reflexões de autores como Jean-François Chanlat e Pedro Bendassolli, explorando perspectivas sociológicas, históricas e práticas do conceito de carreira, pois mesmo que suas pesquisas e estudos estejam datados de algum

tempo, suas percepções seguem atuais. Trata-se, então, de um convite para repensar a jornada profissional, seja para ajustá-la à realidade atual ou para reimaginá-la como Alice fez ao imaginar um mundo em que ela pode ser a protagonista da história. Por isso, os indivíduos que desejem construir a sua jornada precisam ter a visão e a coragem de moldar e transformar a realidade ao seu redor.

2.3.1 Conceito de carreira: definições e perspectivas

O conceito de carreira é dinâmico, evoluindo à medida que as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais redefinem o trabalho e suas relações. Historicamente, a ideia de carreira surgiu no século XIX, no contexto da sociedade capitalista liberal, associada à promoção social e à ideologia individualista do êxito. Nesse período, o progresso na carreira estava ligado a um caminho linear e previsível, como apontado por Jean-François Chanlat (1995). No século XX, termos como “carreirismo” e “carreirista” passaram a carregar uma conotação crítica, destacando as tensões entre progresso individual e contribuições sociais.

Os primeiros estudos sobre o conceito de carreira emergiram em meados da década de 1970, no Massachusetts Institute of Technology (MIT), nos Estados Unidos onde pesquisadores como Douglas Hall, Edgar Schein e John Van Maanen investigaram a interação entre indivíduos e organizações. Esses autores abordaram a construção de carreiras como um processo bidirecional, em que as pessoas moldam suas trajetórias em resposta às demandas organizacionais e aos próprios valores e objetivos (Silva et al., 2012).

Etimologicamente, a palavra “carreira” deriva do inglês "*career*", que originalmente significa "estrada para carruagens". Como Chanlat (1995) argumenta, a sociedade industrial capitalista transformou a "estrada" em um símbolo de progresso e ascensão, o que consolidou

a ideia de carreira como um percurso de desenvolvimento contínuo e orientado para o sucesso.

Segundo Bendassolli (2009), a carreira pode ser entendida como um conceito mediador, conectando diversas dimensões da experiência humana, como: relações no trabalho, indivíduo, organizações e sociedade. Assim, a carreira não é apenas um processo objetivo de progresso, mas também uma construção subjetiva que confere significado à vida. Para Teixeira e Costa (2017), essa construção envolve planejamento, estabelecimento de metas e engajamento pessoal, sendo essencial para a realização pessoal e profissional.

Do ponto de vista teórico, a carreira pode ser analisada sob duas perspectivas principais: objetiva e subjetiva (Magalhães & Bendassolli, 2017). A perspectiva objetiva refere-se aos aspectos tangíveis e mensuráveis da trajetória profissional, como salários, promoções, progressão profissional e estabilidade no emprego. Em contraste, a perspectiva subjetiva destaca as interpretações individuais sobre o significado do trabalho, incluindo qualidade de vida, felicidade, reconhecimento e satisfação no trabalho (Gunz & Heslin, 2005).

Na prática, essas dimensões se sobrepõem, influenciando as expectativas e escolhas de carreira. Por exemplo, enquanto a dimensão objetiva pode enfatizar a busca por segurança financeira e reconhecimento formal, a dimensão subjetiva valoriza o propósito e a felicidade no trabalho. Essa interação reflete a complexidade do conceito de carreira no contexto contemporâneo, em que fatores como a globalização, a digitalização e as transformações nos contratos de trabalho desafiam os modelos tradicionais e introduzem novas possibilidades, dando lugar aos modelos emergentes de carreira apresentados por Bendassolli (2009).

2.3.2 Modelos de carreira e possibilidades de gerenciamento

As tendências econômicas e sociais atuais favorecem o surgimento de carreiras que não são apenas moldadas pelas oportunidades oferecidas pelas organizações, mas também pelas necessidades pessoais dos indivíduos. Eles, cada vez mais, são convocados a assumir a responsabilidade por suas próprias trajetórias profissionais e a gerenciar o desenvolvimento de suas carreiras (Arthur & Rousseau, 1996). Isso se deve ao fato de que o mundo se tornou mais global, complexo, diversificado e individualista, o que torna mais difícil para as organizações controlarem e gerenciarem a carreira de seus membros (Schein, 2007).

Segundo Chanlat (1995), os modelos de carreira podem ser divididos em duas dimensões principais: o modelo tradicional e o modelo moderno. A Figura 1 ilustra as principais características de ambos os modelos.

Figura 1

Modelos de Carreira

Os modelos de carreira	
O modelo tradicional	O modelo moderno
um homem	um homem e/ou uma mulher
• pertencente aos grupos socialmente dominantes • estabilidade • progressão linear vertical	• pertencente a grupos sociais variados • instabilidade • progressão descontínua vertical e horizontal

Fonte: Chanlat (1995, p. 71).

A primeira dimensão, de acordo com Chanlat (1995), refere-se ao modelo tradicional, no qual a carreira é representada por um indivíduo que pertence ao grupo social dominante, com características como estabilidade, progressão linear vertical e uma clara divisão sexual do trabalho. Bendassolli (2009, p. 391) descreve esse modelo como uma “verticalidade pela

qual o indivíduo devotava, às vezes, toda a sua vida a uma organização, função ou ocupação.” Nesse contexto, a população era mais homogênea, o nível de instrução era desigual e as grandes corporações ofereciam emprego estável, com oportunidades limitadas de ascensão. Para DeLuca, Rocha-de-Oliveira e Chiesa (2016), algumas organizações ainda mantêm esse formato estruturado, em que o controle da carreira é centralizado pela própria organização.

O modelo tradicional de carreira, conforme Chanlat (1995), prioriza a ascensão vertical dentro das organizações, valoriza a estabilidade e foca em uma progressão linear. Uma estrutura que apresenta implicações na motivação profissional, ao priorizar o crescimento salarial em detrimento do desenvolvimento das competências individuais (Silva, Bispo & Ayres, 2019).

Por outro lado, nas últimas duas décadas, esse modelo tem sido progressivamente substituído por novas concepções, caracterizadas por dinâmicas mais flexíveis e que não estão vinculadas a uma única organização (Velooso et al., 2016). De acordo com Ans De Vos e Van der Heijden (2017), a visão de carreira tradicional, que se baseia na segurança no emprego e no progresso contínuo dentro de uma única organização, não é mais aplicável em um contexto global em rápida transformação.

Assim, a segunda dimensão que Chanlat (1995) propõe, refere-se ao modelo moderno, que surgiu na década de 1970, impulsionado pelas mudanças sociais da época, como a feminização do mercado de trabalho, a elevação do grau de instrução, a globalização da economia, a flexibilização das relações de trabalho e a afirmação dos direitos individuais, refletindo a crescente autonomia dos indivíduos em relação às suas trajetórias profissionais.

Esse formato pode ser classificado conforme a denominação de Bendassolli (2009): “Modelos Emergentes de Carreira”, uma resposta às transformações no mundo do trabalho,

das organizações e das sociedades industriais. Eles incluem uma diversidade de abordagens para o gerenciamento da carreira, como demonstrado na Figura 2.

Figura 2

Modelos Emergentes de Carreira

MODELO	PROPOSIÇÕES	SUJEITO	TRABALHO
Carreira sem fronteiras	- Pluralidade de contextos de trabalho - Transversalidade dos vínculos com as organizações - Competências (<i>know-why</i>, <i>know-how</i> e <i>know-whom</i>)	Agente	- Campo privilegiado da ação individual - Arranjo instável de trocas mútuas entre indivíduo e organização
Carreira protiana	- Mudança como um dado de realidade - Variedade de experiências - Adaptabilidade e resiliência - Identidade como âncora		- Meio de externalização da identidade pessoal - Sequência de experiências pessoais
Craft career	- Autonomia, criatividade, invenção e reinvenção do próprio trabalho - Sujeito e atividade como um único conjunto - Trabalho e <i>sensemaking</i>		- Trabalho como "fluxo" - Modelo de organização artesanal de trabalho
Carreira portfólio	- Diversificação das atividades profissionais - Flexibilização das identidades pessoais - Múltiplas zonas de expertise individual	Pós-moderno	- Trabalho como um elemento dentre outros do espaço de vida pessoal - Trabalho fragmentado, em tempo parcial
Carreira multidirecional	- Não linearidade das experiências de trabalho - Contrato psicológico transacional - Comprometimentos múltiplos		- Trabalho como um suporte para a construção da identidade pessoal - Flexibilidade do trabalho
Carreira transicional	- Interdependência entre agência individual e estrutura social - Carreira como mediação entre instituições e processos de interação - Processo de contínua construção e reinterpretação de <i>scripts</i>	Reflexivo	- Trabalho-portfólio - Desregulamentação institucional do trabalho
Carreira narrativa	- Temporalidade e ação como processos narrativos - Interpretação de eventos da realidade e do self - Narrativa e projeto - Carreira entre história coletiva e história singular	Interacional	- Trabalho como narrativa social e pessoal - Trabalho como fato "objetivo" apresentado à interpretação (e reinterpretação)
Carreira construcionista	- Carreira como um processo de construção social e de interação - Identidade como metamorfose - Processos de negociação de significados no contexto de estruturas sociais		- Trabalho como um processo discursivo - Compartilhamento de valores e objetivos comuns

Fonte: Bendassolli, 2009.

A presente pesquisa não teve como enfoque investigar de forma exclusiva um ou vários dos tipos de carreira emergentes, conforme caracteriza Bendassolli (2009), mas, a partir do que foi explanado por parte dos entrevistados, buscou-se entender as possíveis aproximações entre as vivências do grupo pesquisado e o que é apontado pela literatura da área.

O conceito de carreira proteana, por exemplo, reflete a necessidade dos profissionais se adaptarem às mudanças constantes, enquanto a carreira sem fronteiras destaca a importância da mobilidade além das limitações organizacionais (Silva et al., 2016). Esses movimentos são descritos como “modelos alternativos que veem as carreiras como psicologicamente independentes das organizações” (Rodrigues et al., 2019, p. 1).

Na prática, Rowe e Bastos (2010) observam que as estruturas organizacionais e as expectativas do mercado de trabalho exigem trabalhadores mais flexíveis, autônomos, que precisam gerenciar suas vidas profissionais e suas carreiras de maneira proativa. Já Balassiano, Ventura e Fontes (2004) referem-se ao moderno modelo de carreira como caracterizado por instabilidade, descontinuidade e horizontalidade, e afirmam que, nesse modelo, as pessoas se tornam responsáveis por suas carreiras.

Em um estudo realizado por Mariano e Ubeda (2021), por exemplo, foi realizado levantamento de carreira proteana e sem fronteiras com 246 egressos do curso de graduação em Administração, a fim de investigar as questões correlatas entre áreas de trabalho e trajetória profissional dos egressos. A pesquisa, realizada com desenho qualitativo, utilizou análise documental disponível em rede social de 246 egressos – que foram analisadas por meio da Análise de Conteúdo. De forma geral, os resultados demonstraram que os egressos do Curso de Administração apresentaram características dos modelos de carreira proteana e sem fronteiras – modelos nos quais se define a noção de sucesso e se elabora as escolhas profissionais. Vale salientar que muitos dos entrevistados deram continuidade aos estudos visando oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, fruto da autogestão de carreira.

O modelo de carreira proteana, apresentado por David Hall em 1976, é descrito como um conjunto de experiências e aprendizados ao longo da vida profissional do indivíduo. A metáfora de “Proteus”, deus grego capaz de mudar de forma, é usada para ilustrar a

necessidade de flexibilidade e adaptação constante. Profissionais proteanos são aqueles que conseguem ajustar suas habilidades e competências ao novo cenário econômico, social e tecnológico (Silva et al., 2012).

Conforme Silva et al (2012), esse tipo de carreira pode ser caracterizada por duas variáveis: autogestão da carreira, em que o indivíduo assume o controle de sua trajetória profissional, criando suas próprias oportunidades de desenvolvimento e carreira orientada por valores, no qual as prioridades e objetivos são definidos a partir de valores pessoais e o sucesso é avaliado com base em critérios próprios, não pelas expectativas da organização ou do mercado. Nesse contexto, a identidade do profissional funciona como uma “bússola”, orientando as escolhas de carreira e as ações que ele decide tomar (Silva et al., 2012).

Outrossim, a carreira proteana contraria os principais pressupostos de carreira tradicional “baseados na mobilidade ascendente, nos aumentos salariais e responsabilidades organizacionais” (Cortellazzo et al., 2020), tendo seu desenvolvimento voltado para a autogestão, ou seja, é o próprio indivíduo que define os seus objetivos de carreira, e estes podem ou não coincidir com os objetivos da organização. Segundo os mesmos autores, a aprendizagem contínua é um dos pilares desta abordagem, pois é através da aprendizagem que os profissionais percebem quais são realmente as suas ambições profissionais e aquilo que os motiva, promovendo um percurso mais propenso ao sucesso. Esse movimento de carreira, impulsiona os indivíduos a buscarem, por iniciativa própria, oportunidades que lhe permitem melhorar conhecimentos e adquirir novas habilidades (Cortellazzo et al., 2020).

Hall (2002) descreve o profissional proteano como alguém flexível, que valoriza a liberdade, busca aprendizado contínuo e procura recompensas intrínsecas ao trabalho. Esse perfil de profissional evita vínculos formais com uma única organização, preferindo se “metamorfosar” conforme as demandas e os contextos do momento (Calvosa, 2020). Na carreira proteana, a autonomia é central, permitindo que o indivíduo realize pausas para

desenvolver novas habilidades, se envolver em projetos pessoais ou até mesmo realizar viagens para aprofundar seus conhecimentos (Calvosa, 2020).

Em termos organizacionais, o modelo proteano sugere uma gestão mais humanizada e flexível, que leva em consideração as necessidades e valores individuais dos profissionais, contrariando o modelo tradicional de carreira, que era estruturado e gerenciado pela própria organização. No modelo proteano, o protagonismo do indivíduo é fundamental para o sucesso contínuo de sua carreira (Van Der Heijden & De Vos, 2015).

Em contraponto, o modelo de “carreira sem fronteiras”, apresentado por Arthur & Rousseau (1996), propõe a superação das barreiras tradicionais no ambiente de trabalho, seja entre organizações, países ou profissões. A flexibilidade das novas tecnologias e as mudanças no mercado de trabalho enfraquecem as fronteiras que antes delimitavam o caminho da carreira (Arthur & Rousseau, 1996). Nesse modelo, o indivíduo assume total responsabilidade por sua carreira, que passa a ser definida por uma diversidade de experiências adquiridas em múltiplas organizações.

Essa transformação no conceito de carreira foi apontada por DeFillippi e Arthur (1994), que destacaram a substituição de um modelo de carreira tradicional por um modelo baseado em carreira sem fronteiras. O modelo de carreira tradicional, predominante até então, era pautado no desenvolvimento de uma identidade profissional e em um saber-fazer (know-how) rígido, associados a uma organização específica. O modelo de carreira sem fronteiras, por sua vez, está baseado na identidade própria do profissional e no saber-fazer (know-how) flexível.

Veloso e Dutra (2011) resumem as características do modelo de carreira sem fronteiras como: a) o indivíduo passa a ser o principal responsável por sua carreira; b) existência de mobilidade pelas fronteiras organizacionais; c) decisões de carreira são tomadas a partir de informações disponíveis nas redes de relacionamento e no mercado; d)

a progressão profissional deixa de estar atrelada exclusivamente às estruturas hierárquicas organizacionais; e) decisões permeadas por necessidades profissionais e pessoais; e f) aprendizagem como condutor do desenvolvimento profissional.

A ascensão dos modelos emergentes de carreira, como o modelo proteano e o de carreira sem fronteiras, assim como os demais modelos apresentados na Figura 2, demonstra uma mudança significativa no papel dos indivíduos na gestão de suas trajetórias profissionais. Esses modelos enfatizam a responsabilidade pessoal, a flexibilidade e a busca por significado no trabalho, aspectos que se alinham com as novas dinâmicas do mercado de trabalho e a crescente valorização do autoconhecimento e da aprendizagem contínua. A construção das experiências profissionais em vivências que podem ser caracterizadas como um desses modelos de carreira, reflete o desejo de se tornar protagonista de sua própria trajetória, com a confiança de que, ao gerenciar suas habilidades, valores e oportunidades, será possível alcançar uma realização profissional mais satisfatória.

2.3.3 Liderança e o gerenciamento de suas carreiras

As carreiras, assim como as organizações, sofreram nas últimas décadas o impacto das transformações provocadas pela globalização, tecnologia e pela diversidade no ambiente de trabalho. O modelo tradicional de carreira, que estava atrelado à dependência de um empregador, tem sido gradualmente substituído por um formato mais autônomo e individual, em que o próprio indivíduo assume o gerenciamento de sua trajetória profissional. Esse movimento está diretamente relacionado às mudanças no mundo do trabalho, especialmente no que tange à expansão das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como à intensificação da flexibilização das relações trabalhistas (Magalhães & Bendassolli, 2013).

Nesse cenário de transformações, as lideranças se veem desafiadas a adotar uma postura mais ativa no desenvolvimento de suas próprias carreiras, o que, por sua vez,

influencia diretamente a dinâmica organizacional. Dutra (2010) sugere que as pessoas que têm uma orientação mais ativa para suas carreiras possuem características como definição de prioridades, senso de urgência, proatividade e capacidade de dar respostas rápidas e precisas. Essas qualidades são essenciais no contexto de uma liderança que precisa se adaptar rapidamente às mudanças e tomar decisões com base em um constante aprendizado.

Hoje, as carreiras não são mais apenas o reflexo de um cargo hierárquico ou de uma trajetória rígida dentro de uma organização. Elas se tornaram mais internas, subjetivas e menos passivas, o que implica em uma transformação na maneira como os indivíduos – especialmente os líderes – lidam com suas trajetórias profissionais. Essas novas dinâmicas exigem um novo olhar sobre as identidades profissionais e a forma como elas são construídas, cada vez mais distantes das determinações rígidas das organizações (Ribeiro, 2011).

Ascensão e Nunes (2021), por exemplo, realizaram um estudo que traz a reflexão acerca desta perspectiva com o objetivo de explorar em que medida o exercício da liderança influencia o processo de construção motivada da identidade e, consequentemente, o bem-estar e a rotação dos profissionais de saúde. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, em que a referida hipótese foi testada através de um estudo correlacional, com aplicação de um questionário estruturado a uma amostra de 191 profissionais de saúde do setor hospitalar em Portugal. As variáveis analisadas incluíram estilos de liderança (transformacional e carismática), construção motivada da identidade, bem-estar no trabalho e intenção de saída. Os resultados do estudo evidenciam que os estilos de liderança transformacional e carismática exercem influência significativa na construção motivada da identidade dos profissionais de saúde. Essa construção identitária, por sua vez, está positivamente associada ao bem-estar dos colaboradores. Além disso, embora essa relação também tenha impacto sobre a intenção de permanência no trabalho, o efeito sobre a rotatividade foi considerado

menos expressivo. A pesquisa aponta que a liderança eficaz pode funcionar como um catalisador para o fortalecimento do vínculo dos profissionais com sua identidade e contexto organizacional.

Neste contexto, o gerenciamento da carreira torna-se um componente essencial para a realização dos objetivos individuais e para a concretização da visão de futuro dos líderes. Greenhaus e Callanan (1994, p. 698) definem o gerenciamento de carreira como “[...] a combinação de processos, comportamentos e atividades que os indivíduos usam para moldar suas carreiras ao longo do tempo”. Para os líderes, essas atividades podem ser compreendidas como estratégias que incluem: a autoavaliação, a exploração de oportunidades de carreira, o estabelecimento de objetivos e o planejamento estratégico da carreira, a obtenção de feedback e o contínuo aprimoramento de habilidades. Essas práticas permitem que os líderes assumam o protagonismo em seu desenvolvimento, tornando-se não apenas gestores de suas equipes, mas também de sua própria trajetória de crescimento profissional (Savickas, 2012).

Uma identidade profissional clara acaba por funcionar como um farol, orientando o indivíduo em seu caminho e contribuindo nas suas decisões profissionais, principalmente em tempos de incerteza ou crise. Essa identidade, portanto, não apenas representa a posição ocupada dentro de uma organização, mas também a capacidade de o líder se posicionar de uma forma singular diante dos desafios e mudanças do ambiente corporativo. Em momentos de turbulência, ela atua como uma âncora, mantendo a estabilidade e o foco nas metas pessoais e organizacionais (Luna, 2017).

A liderança moderna exige mais do que competência técnica e capacidade de tomar decisões. Hoje, o líder precisa adotar uma postura ativa e estratégica no gerenciamento de sua própria carreira, desenvolvendo não só suas habilidades e conhecimentos, mas também sua identidade profissional de forma que seja capaz de se adaptar às mudanças, transformar

desafios em oportunidades e manter uma visão clara de seu futuro. O gerenciamento de carreira, portanto, pode ser visto como um processo contínuo e dinâmico, em que o líder é protagonista, não apenas de sua trajetória, mas também de sua capacidade de inspirar e liderar outros em um cenário de constantes transformações.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo Geral

Investigara construção da identidade profissional das lideranças corporativas no percurso do gerenciamento de carreira em seus contextos de atuação.

3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o contexto corporativo no qual ocorrem as dinâmicas profissionais dos líderes pesquisados
- Mapear as características/perfil dos líderes e das organizações;
- Verificar os fatores que influenciam a construção da identidade profissional e seu alinhamento com aspectos internos (identidade pessoal) e externos (identidade social);
- Compreender como ocorre o gerenciamento de carreira das lideranças corporativas em consonância com o contexto atual;
- Identificar os modelos de carreira presentes no gerenciamento de carreira das lideranças;
- Investigar a presença da evolução e das necessidades do mercado no gerenciamento de carreira das lideranças.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção tem-se descritos os procedimentos metodológicos utilizados durante o desenvolvimento desta dissertação com fins a atingir os objetivos inicialmente propostos. Adiante, estarão dispostos os elementos que direcionaram o corpus da pesquisa, que se desdobrou em: tipo de estudo, participantes, instrumentos utilizados, procedimento, análise de dados e, por fim, os riscos e benefícios da pesquisa.

4.1 Tipo de Estudo

A natureza da pesquisa é qualitativa cujo objetivo foi o entendimento amplo de uma situação. Segundo Coutinho (2018, p. 28), em um viés conceitual, “o objeto de estudo na investigação não são os comportamentos, mas as intenções e situações”, isto é, trata-se de investigar ideias, de descobrir significados nas ações individuais e nas interações sociais a partir das perspectivas que os participantes possuem. Neste sentido, Minayo (2007) enfatiza que a pesquisa qualitativa considera o universo dos significados, dos motivos, dos desejos, das crenças, dos valores e das atitudes e, a partir desses fenômenos humanos que são gerados socialmente, busca compreender e interpretar a realidade.

4.2 Participantes

O presente estudo contou com a participação de 15 profissionais, que atuam no mundo corporativo, possuem trajetória profissional mínima de cinco anos e estão ocupando posição de liderança há pelo menos três anos, com atuação em qualquer dos estados contemplados no território nacional. Esses períodos foram estabelecidos com base na necessidade de assegurar que os participantes possuíssem experiência suficiente para fornecer informações consistentes e relevantes sobre os fenômenos estudados.

Especificamente, foram considerados profissionais que estão ocupando cargos que possuem a nomenclatura de Gerente, há pelo menos dois anos, visto que essa posição implica a existência de uma hierarquia organizacional, permitindo a análise da estruturação — ou não — de modelos de carreira. A inclusão desses critérios justifica-se pela necessidade de selecionar participantes que tenham familiaridade com as dinâmicas corporativas, e, além disso, tenham as possibilidades de carreira a ele implicados, com as relações existentes e com a construção da identidade profissional. Afinal de contas, conforme fala Lewin (1948) “talvez o indivíduo se sinta atraído por outros membros do grupo, talvez os outros membros o arrastem, talvez ele esteja interessado no objetivo do grupo ou se sinta de acordo com a sua ideologia, ou talvez prefira esse grupo a estar só” (Lewin, 1948, p. 205).

Outrossim, os participantes estão atuando em empresas privadas, dos mais diversos setores econômicos e/ou segmento de mercado. O porte das empresas variou entre pequeno, médio e grande porte, sendo essa classificação baseada nos critérios estabelecidos pela Lei nº 11.638/2007 (para empresas de grande porte) e pela Lei Complementar nº 123/2006 (para micro e pequenas empresas).

Quanto à categoria profissional, não houve delimitação de área de atuação, visto que o objetivo da pesquisa não envolveu a análise de um setor específico, mas sim verificando a experiência dos líderes no contexto corporativo.

Vale ressaltar que o número de participantes foi alcançado através de contato prévio, indicações diversas, aplicação do método bola de neve, assim como interesse próprio ao saberem da realização da pesquisa, ao quais somaram-se 63 profissionais contatados. Destes, 19 aceitaram o convite para participar do estudo, porém quatro não atenderam a algum dos requisitos estabelecidos previamente e por mais que a entrevista tenha sido realizada, os seus dados não foram utilizados para fins deste estudo. Ressalta-se que o número de participantes

final, correspondeu ao estabelecido inicialmente na pesquisa e por meio deles conseguiu-se levantar dados satisfatórios, respondendo aos objetivos inicialmente traçados.

A caracterização sociodemográfica dos participantes é apresentada na Tabela 1.

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica dos participantes do estudo.

Variável	Níveis	N	%
Gênero	Masculino	9	60
	Feminino	6	40
Idade	De 41 a 45	5	33
	De 46 a 50	3	20
	De 36 a 40	3	20
	De 56 a 60	2	13
	De 31 a 35	1	7
	De 25 a 30	1	7
Estado Civil	Casado (a)	12	80
	Divorciado (a)	2	13
	Solteiro (a)	1	7
Formação acadêmica	Pós – Graduação Completa	12	80
	Ensino Superior Completo	2	13
	Pós Graduação Incompleta	1	7
Tempo de experiência profissional	De 26 a 30	4	27
	De 21 a 25	3	20
	De 5 a 10	3	20
	De 36 a 40	2	12
	De 31 a 35	1	7
	De 16 a 20	1	7
	De 5 a 10	1	7
Tempo de experiência como líder	De 16 a 20	4	27
	De 6 a 10	3	20
	De 1 a 5	3	20
	De 26 a 30	2	13
	De 21 a 25	2	13
	De 11 a 15	1	7
Segmento da empresa atual	Varejo	4	27
	Energia	2	13
	Indústria	2	13

	Serviços	2	13
	Advocacia	1	7
	Agronegócio	1	7
	Eventos e Entretenimento	1	7
	Saúde	1	7
	Tecnologia	1	7
Porte da empresa atual	Grande	9	60
	Médio	4	27
	Pequeno	2	13
Liderados diretos atualmente	De 6 a 10	9	60
	De 1 a 5	3	20
	De 11 a 15	2	13
	De 16 a 20	1	7
Participação em programas de liderança	Sim	13	87
	Não	2	13

Tem-se, pois, que o presente estudo contou com a participação de 15 profissionais em cargos de liderança, cuja faixa etária variou entre 27 e 57 anos, com média de 42 anos. Quanto ao gênero, observou-se predominância masculina (60%) em relação ao feminino (40%). Em relação ao estado civil, prevaleceram participantes casados (80%), seguidos por divorciados (13%) e solteiros (7%). Esse dado evidencia que o grupo é formado majoritariamente por profissionais em fases mais estáveis de sua vida pessoal, aspecto que pode influenciar a forma como percebem e vivenciam suas trajetórias profissionais.

No que se refere à formação acadêmica, trata-se de um grupo qualificado: 80% possuem pós-graduação (incluindo mestrado e doutorado), 7% têm pós-graduação incompleta e 13% possuem, apenas, o ensino superior completo. Essa qualificação formal confere densidade ao perfil do grupo, que alia capital educacional robusto à prática organizacional, no que tange a construção da sua carreira.

Do ponto de vista da experiência profissional, os participantes apresentaram média de 24 anos de atuação no mercado, tendo ocupado cerca de dois cargos diferentes nos últimos

cinco anos. Especificamente em funções de liderança, identificou-se uma média de 15 anos de experiência, o que reforça a consistência da trajetória e o acúmulo de vivências em diferentes contextos organizacionais.

No que diz respeito ao vínculo organizacional atual, os participantes permanecem, em média, há oito anos na mesma empresa, distribuídos em setores como varejo, serviços, indústria e energia. Quanto ao porte das empresas, verificou-se a presença de 13% em pequenas, 27% em médias e 60% em grandes organizações, o que enriquece a análise, ao permitir observar como a liderança é exercida em diferentes escalas corporativas.

Todos os profissionais exercem cargos gerenciais, com abrangência local, regional ou nacional. O número de liderados diretos variou, apresentando média de oito pessoas por participante, o que indica responsabilidades diversificadas em termos de gestão de equipes. Além disso, 87% já participaram de programas formais de desenvolvimento de liderança, enquanto 13% não possuem essa experiência, revelando contrastes entre trajetórias mais estruturadas e percursos de aprendizagem essencialmente práticos.

Em síntese, o perfil dos participantes demonstra um grupo em fase de consolidação de suas trajetórias profissionais, combinando qualificação acadêmica elevada, experiência prática consistente e desafios cotidianos relacionados à gestão de pessoas. Esse panorama fornece uma base sólida para a análise dos resultados, uma vez que permite compreender como sujeitos com vivências diversas, mas situados em posições de liderança, significam sua identidade profissional, carreira e papel na liderança corporativa.

4.3 Instrumento

Para a coleta de dados, que ocorreu no período de maio a junho de 2025, utilizou-se os seguintes instrumentos: questionário sócio demográfico, TALP e roteiro de entrevista

semiestruturada. Os dados obtidos foram analisados por meio do software *IRAMUTEQ* e da Análise de Conteúdo, conforme detalhado adiante.

O questionário sócio demográfico foi realizado com o objetivo de identificar o perfil dos participantes e o contexto em que estão inseridos, elementos essenciais para a compreensão do objeto de estudo.

O TALP, foi empregado como técnica projetiva, permitindo acesso às representações sociais dos participantes em relação a temas centrais da pesquisa, visto que se trata de uma técnica que consiste em apontar o termo indutor para o qual o participante deverá responder escrevendo as palavras que lhe vier à mente. Segundo Merten (1992), essa técnica consiste na evocação de ideias e imagens que surgem espontaneamente na mente do sujeito ao entrar em contato com um termo indutor. As palavras estímulo utilizadas foram: *identidade profissional, carreira profissional e liderança* – a fim de, conforme comenta Bardin (2016), acessar de forma espontânea associações relacionadas às palavras utilizadas como estímulo.

Para a realização da técnica a pesquisadora anotou as respostas em sequência, preservando o critério de ordem de aparecimento das respostas. Por se tratar de pesquisa qualitativa, não foi limitado a quantidade de palavras, pois quanto mais palavras evocadas de prontidão, melhores serão os dados obtidos para análise (Sousa, 2021). Elas foram analisadas considerando sua frequência.

Por fim, a entrevista semiestruturada foi conduzida com base em um roteiro previamente elaborado, contendo perguntas abertas formuladas a partir do referencial teórico da pesquisa e de seus objetivos. A pergunta norteadora que guiou a estruturação deste roteiro foi: como se dá a construção da identidade profissional das lideranças corporativas no percurso do gerenciamento de carreira em seus contextos de atuação?

A entrevista semiestruturada permite flexibilidade na condução, possibilitando que a pesquisadora aprofunde questões emergentes ao longo da interação, conforme destacado por

Arakaki, Lima, Pereira e Nascimento (2014). Segundo tais autores, esse tipo de entrevista favorece a negociação e a construção de significados durante o processo, garantindo uma abordagem dialógica que amplia a compreensão dos fenômenos investigados.

4.4 Procedimento

A pesquisa iniciou-se após parecer de aprovação – 7.509.823 do Comitê de Ética e Pesquisa da UFDPAr. O contato com os participantes aconteceu de forma individual e síncrona no ambiente virtual, permitindo a interação em tempo real entre pesquisadora e participante. A escolha pelo formato online justifica-se pela necessidade de abranger líderes de diferentes regiões do país, ampliando o alcance da pesquisa. Tal condução seguiu as diretrizes da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), conforme orientações contidas na Carta Circular nº 1/2021, que regulamenta procedimentos em pesquisas com etapas realizadas em ambiente virtual.

Os participantes foram contatados individualmente por meio de mensagens enviadas aos seus perfis profissionais em redes sociais como LinkedIn, Instagram e WhatsApp. Para a seleção, foi utilizada a técnica de amostragem conhecida por Bola de Neve ou *snowball*, que se baseia em redes de referência para recrutar participantes partindo-se do pressuposto de que os membros estão conectados por possuírem interesses comuns. Tal técnica, configura-se como amostragem não probabilística, cuja abordagem se baseia na recomendação de novos participantes pelos participantes iniciais da pesquisa (Bockorni; Gomes; 2021).

Para realizar a técnica, a pesquisadora escolheu participantes iniciais que foram indivíduos que atendiam aos requisitos de inclusão, ou seja, possuíam características semelhantes e/ou faziam parte do grupo pesquisado. Após a conclusão da entrevista, foi solicitado ao participante que recomendasse novos participantes. A “*snow ball sampling*” ou

“Bola de Neve” prevê que o passo subsequente às indicações dos primeiros participantes no estudo é solicitar, a esses indicados, informações acerca de outros membros da população de interesse para a pesquisa (e agora indicados por eles), para, só então sair a campo para também recrutá-los” Baldin e Munhoz (2011, p. 5). De tal forma, a mensagem se propagou até que houvesse saturação na amostra (Vinuto, 2014) tendo o número de participantes ou o prazo para coleta de dados atingidos (Costa, 2018). A definição desse ponto de saturação também é respaldada pela World Health Organization (WHO, 1994) que estabelece que ele ocorre quando os objetivos da pesquisa são alcançados ou quando não são mais obtidos novos dados significativos.

Durante a abordagem, foi feita a apresentação da pesquisadora, informada a indicação e perguntado a cada profissional sobre a possibilidade de participar de uma pesquisa realizada pela presente pesquisadora, discente do curso de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Delta do Parnaíba, acerca dos construtos: Identidade Profissional, Carreira Profissional e Liderança – quando aceito, foi agendada entrevista individual via plataforma *Google Meet*, em data e horário, previamente, definidos e acordados.

No momento da entrevista, cada participantes recebeu um link de acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, disponibilizado em formato digital via *Google Forms*. Esse documento apresentou informações detalhadas sobre a pesquisa, garantindo a transparência do processo e a proteção dos direitos dos participantes. Cabe destacar que o preenchimento do TCLE ocorreu sem a coleta de informações pessoais, assegurando o anonimato dos respondentes. Além disso, foi enfatizada a importância de o participante de pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia do documento eletrônico.

A identidade dos participantes é mantida sob sigilo absoluto. O registro de consentimento foi armazenado apenas para controle quantitativo, sem associação a dados

identificáveis. O estudo seguiu os preceitos éticos estabelecidos pelas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamentam pesquisas envolvendo seres humanos.

Foi garantido ao participante da pesquisa o direito de acesso ao teor do conteúdo do instrumento (tópicos que foram abordados) antes de responder as perguntas, para uma tomada de decisão informada. Contudo, esse acesso ocorreria somente depois de ter dado o seu consentimento, conforme orientação da Carta Circular nº 02/2021.

Outrossim, na ocasião da entrevista, foram reforçados esclarecimentos acerca do comprometimento ético, anonimato e demais orientações do Comitê de Ética em Pesquisa. Antes de iniciá-la, foi verificado com os participantes a possibilidade de ser conduzida por chamada de vídeo. Além disso, foi solicitado o consentimento para a gravação e, após autorizado, a captação foi realizada por meio de um dispositivo eletrônico, para gravar apenas o áudio, preservando a identidade e assegurando-lhe total assistência, caso necessário.

4.5 Análise de Dados

Os dados coletados foram transcritos, categorizados, para posterior análise. Aqueles que foram levantados por meio do questionário sócio demográfico foram analisados verificando-se as frequências. Em relação ao TALP e às entrevistas semiestruturada, estes tiveram os dados analisados tanto por meio da Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), quanto pelo *IRAMUTEQ*.

Em relação ao uso da Análise de Conteúdo, conforme os procedimentos propostos por Bardin (2016), visou identificar núcleos de sentido comuns nas respostas dos participantes, organizando-os em categorias temáticas, sendo conduzida em três etapas organizadas nos seguintes polos cronológicos: 1) pré-análise, que consistiu no primeiro

contato com o material a ser estudado e a sua organização; 2) exploração do material, composta pelas operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas – transformando os dados brutos das respostas, o que possibilitou atingir à representação do conteúdo ou da sua expressão, e 3) tratamento dos resultados obtidos, categorização e interpretação. Vale ressaltar que, de acordo com Bardin (2016), a Análise de Conteúdo aqui realizada levou em consideração tanto as condições do emissor da mensagem quanto os efeitos produzidos nos receptores, ampliando a compreensão do fenômeno estudado.

Faz-se importante informar que na análise realizada com o material proveniente do TALP seguiu-se as três etapas conforme descrito, já em relação às respostas resultantes da aplicação do roteiro de entrevista, realizou-se apenas a primeira etapa, para que os dados pudessem ser organizados e preparados para serem importados para o *IRAMUTEQ*.

A respeito de seu uso, o referido software permitiu organizar e processar as elaborações verbais dos entrevistados. Para analisar o conteúdo proveniente tanto do TALP quanto das entrevistas foram utilizados os recursos de Classificação Hierárquica Descendente – CHD e Análise Fatorial por Correspondência – AFC. A primeira delas, CHD, ou método Reinert, foi desenvolvida para análise de dados textuais oriundos de entrevistas e questionários abertos (Reinert, 1983). Esse método orientado empiricamente permitiu a categorização automática dos dados, minimizando a interferência interpretativa do pesquisador na etapa inicial, o que proporciona maior precisão nas informações conforme Scelles (1997). Os agrupamentos resultantes desse método possibilitaram identificar segmentos de texto que compartilham vocabulário semelhante como trazido por Sousa (2021). Já a Análise Fatorial por Correspondência – AFC baseia-se na premissa de que as relações entre segmentos de texto e as formas linguísticas utilizadas podem ser reduzidas a um conjunto de fatores principais, é o que diz Marchand (2013). Essa técnica representa

graficamente as relações em um plano fatorial bidimensional, permitindo identificar oposições estruturantes no conteúdo analisado (Leblanc, 2015). Dessa forma, a AFC complementa a CHD ao associar as formas linguísticas e as variáveis contextuais às classes geradas na análise hierárquica (Nascimento & Menandro, 2006). Vale ressaltar que o texto aqui refere-se à AFC contida na aba da CHD (já inserida nesse comando) e não à AFC como análise independente, também disponível no *IRAMUTEQ*.

Cabe mencionar duas observações: 1) destaca-se que, especificamente em relação ao TALP o *IRAMUTEQ* possibilitou o tratamento de dados provenientes de matrizes do tipo indivíduo/palavras, como as geradas em coletas baseadas na Técnica de Associação Livre de Palavras (Sousa, 2021), 2) em particular para conteúdos provenientes das entrevistas foram também realizadas mais três análises – estatísticas textuais, análise de similitude e nuvem de palavras.

Por fim, é pertinente comentar que a escolha por combinar as técnicas do *IRAMUTEQ* com a Análise de Conteúdo fundamentou-se na necessidade de um maior aproveitamento do material verbal produzido pelos participantes, potencializando a coleta e interpretação das informações alcançadas por meio da Análise de Conteúdo, mesmo no caso das entrevistas que seguiram apenas a primeira etapa do processo – leitura flutuante. Além disso, ambos os métodos compartilharam princípios fundamentais, como a construção de categorias a partir do critério de exclusão mútua, a garantia de homogeneidade temática e a objetividade na descrição dos resultados (Oliveira et al., 2003).

4.6 Riscos e Benefícios da pesquisa

Sabe-se que as pesquisas com seres humanos podem apresentar riscos psicológicos aos participantes ao ocasionar algum desconforto em decorrência da temática abordada. Assim, na presente pesquisa buscou-se minimizar os possíveis riscos que poderiam vir a acontecer: foram esclarecidas ao máximo as dúvidas que por ventura emergiram e

apresentou-se de maneira clara o conteúdo do TCLE. Neste sentido a pesquisadora esteve atenta aos possíveis desconfortos, que, caso acontecessem, a entrevista seria interrompida imediatamente e seguiria, por conseguinte, os procedimentos preconizados pelo Comitê de Ética e Pesquisa da UFDPAr, dentre os quais destaca-se que a pesquisadora deveria discutir com o participante as providências cabíveis, que poderia incluir o encerramento da pesquisa e informar ao sistema CEP/CONEP.

Além desse tipo de risco, tinha-se aqueles decorrentes do formato online da pesquisa, conforme especifica o Ofício Circular nº 02/2021/CONEP/SECNS/MS. Neste quesito, o convite para a participação na pesquisa que continha, obrigatoriamente, link para endereço eletrônico ou texto com as devidas instruções de envio, informava ser possível, a qualquer momento e sem nenhum prejuízo, a retirada do consentimento de utilização dos dados do participante da pesquisa. Caso ocorresse, o pesquisador responsável enviaria ao participante da pesquisa, a resposta de ciência do interesse do participante da pesquisa retirar seu consentimento. Nos casos em que não fosse possível a identificação do questionário do participante, o pesquisador esclareceria a impossibilidade de exclusão dos dados da pesquisa durante o processo de registro/consentimento.

O registro de consentimento foi armazenado apenas para controle quantitativo, sem associação a dados identificáveis. Todavia, foi recomendado que o participante guardasse em seus arquivos uma cópia deste documento. Apesar das limitações das tecnologias utilizadas, que poderiam ocasionar riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, foi reforçado que a realização da pesquisa estava pautada na política de privacidade e que não haveria compartilhamento de suas informações, a fim de assegurar os aspectos éticos: as pesquisadoras responsáveis garantiram o armazenamento adequado dos dados coletados, bem como os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade de suas informações que foram coletadas.

Ressalta-se, também, que uma vez concluída a coleta de dados, a pesquisadora responsável realizou o download dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou “nuvem”.

Acredita-se que os resultados encontrados possam ampliar o conhecimento do contexto de trabalho e das vivências das lideranças corporativas, o que poderá contribuir também para a dimensão teórica acerca de questões referentes à forma como as lideranças que atuam no contexto corporativo constroem a sua identidade profissional ao mesmo tempo em que gerenciam as suas carreiras, independentemente do tipo de segmento em que se encontram, possibilitando sua aplicabilidade pela organização e pela liderança.

Considera-se relevante salientar que a pesquisa é de cunho social, de modo que se observa a presença da temática no cotidiano dos profissionais, com possibilidade de subsidiar propostas para o melhor andamento da organização e bem-estar dos colaboradores nela inseridos.

5. RESULTADOS

A apresentação dos resultados foi organizada de forma a oferecer uma visão progressiva e articulada dos dados, permitindo compreender, a partir do perfil dos participantes (descrito na seção de Método) e do contexto no qual estão inseridas as experiências profissionais, os sentidos atribuídos aos construtos investigados.

Na sequência, apresentam-se os achados obtidos por meio do TALP, aplicado a partir dos estímulos “*Identidade Profissional*”, “*Carreira Profissional*” e “*Liderança Corporativa*”. Essa etapa contemplou tanto a Análise de Conteúdo, responsável pela categorização e interpretação temática, quanto a análise do *IRAMUTEQ*, que possibilitou explorar a frequência, a similitude e a organização prototípica das evocações.

Por fim, são expostos os resultados provenientes das respostas das entrevistas semiestruturadas. Inicialmente, procedeu-se à leitura flutuante e à organização do material (Bardin, 2016), seguida da análise realizada no *IRAMUTEQ*. Para esse, estruturou-se dois bancos de dados: o primeiro, reunindo as respostas relativas a “*Identidade Profissional*” e “*Liderança Corporativa*”; e o segundo, dedicado às respostas sobre “*Carreira Profissional*”. Essa estruturação possibilitou ampliar as análises, articulando dados provenientes de diferentes técnicas de coleta.

5.1 TALP

5.1.1 Conceituação

O TALP é uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por permitir acesso a conteúdos representacionais de forma espontânea e projetiva. Atua diretamente sobre a estrutura psicológica dos indivíduos por meio de estímulos indutores, que podem ser verbais (frases, palavras, expressões) ou não verbais (figura, imagens fixas ou em

movimentos) aos quais o participante responde de maneira imediata, evidenciando aspectos de sua personalidade e de suas representações acerca do objeto indutor. Trata-se de um procedimento no qual o pesquisador se configura como interlocutor, provocando e oferecendo ao indivíduo a oportunidade de revelar-se e de projetar seu mundo vivido, muitas vezes sem perceber o alcance daquilo que expressa (Neves, Brito, Códula, Silva & Tavares, 2014).

No presente estudo, os estímulos empregados correspondem aos construtos: “*Identidade Profissional*”, “*Carreira Profissional*” e “*Liderança Corporativa*”. Os participantes foram convidados a evocar livremente as palavras associadas a cada termo, sem imposição de número mínimo ou máximo de respostas, o que assegurou maior liberdade expressiva. Observou-se, entretanto, que alguns participantes apresentaram dificuldade inicial para compreender a dinâmica da técnica, sendo necessário recorrer a exemplos ilustrativos fornecidos pela pesquisadora — como no caso do estímulo “casa”, que poderia remeter a evocações como “lar”, “espaço”, “conforto” ou “sonho” — apenas com a finalidade de facilitar o entendimento da tarefa. Esse aspecto, por si só, constitui um dado relevante, uma vez que evidencia diferentes níveis de familiaridade e de facilidade de expressão dos participantes em relação aos construtos investigados.

5.1.2 Análise de Conteúdo

As evocações obtidas foram examinadas por meio da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2016), metodologia que sistematiza discursos em categorias, por meio de procedimentos de classificação, codificação e interpretação. Essa análise seguiu suas três fases clássicas:

1. Pré-análise – leitura flutuante e organização do material, com identificação de regularidades e sentidos recorrentes;

2. Exploração do material – agrupamento das palavras em categorias temáticas, construídas a partir da proximidade semântica e da pertinência em relação aos objetivos da pesquisa;
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação – consolidação e análise dos eixos categóricos, de modo a tornar visíveis as concepções dos participantes sobre os estímulos propostos.

A partir desse percurso metodológico, as evocações obtidas foram organizadas, manualmente, em categorias que representam os principais eixos de significação atribuídos pelos participantes. Esse processo permitiu captar tanto aspectos objetivos quanto subjetivos relacionados aos construtos investigados, revelando como se estruturam os sentidos partilhados em torno da *identidade profissional*, da *carreira profissional* e da *liderança corporativa*.

A seguir apresentam-se as categorias construídas para cada estímulo, com indicação das palavras mais representativas de forma a evidenciar os núcleos temáticos que emergiram e suas articulações com a experiência profissional dos respondentes.

5.2.1.1 Identidade Profissional

A partir das evocações de “Identidade Profissional” permitiu a categorização em sete eixos temáticos principais: Evolução Profissional; Posicionamento Profissional; Valores; Percepção Profissional; Sentido Profissional; Conquistas Profissionais (Tabela 02). Essas categorias organizam tanto dimensões objetivas — vinculadas a trajetória e posições ocupadas — quanto subjetivas e relacionais — ligadas a sentido, imagem e valores.

Tabela 02*Eixos temáticos – Identidade Profissional*

Eixos temáticos	Categorias
Evolução Profissional	- Processo de Desenvolvimento - Trajetória
Posicionamento Profissional	- Hierárquico - Técnico
Valores	- Esforço - Princípios
Percepção Profissional	- Imagem Externa - Imagem Interna
Sentido Profissional	- Passado - Futuro
Conquistas Profissionais	- Validação

O eixo temático *evolução profissional*, abrange o processo contínuo de desenvolvimento que marca a trajetória de carreira; termos como *crescimento*, *construção*, *aprendizado*, *estudo* e *performance* sugerem que os participantes posicionam a identidade profissional como um percurso dinâmico, pautado por movimento constante e desenvolvimento contínuo. No subtipo relativo à trajetórias, as palavras *carreira*, *escolhas*, *desafios*, *resiliência* e *sorte*, expressaram tanto o protagonismo individual nas decisões quanto o reconhecimento de fatores externos, imprevisíveis, que influenciam os percursos profissionais, ou seja, indicando que, além de escolhas intencionais, fatores contingenciais podem ser reconhecidos como influentes. Assim, percebeu-se que a identidade pode ser vista como um processo dinâmico, que envolve esforço pessoal, enfrentamento de adversidades e também elementos contingenciais.

O *posicionamento profissional* agrupa termos vinculados ao lugar ocupado nas hierarquias organizacionais e à competência técnica que legitima esse lugar. Em relação à

dimensão de hierarquia tem-se termos como *liderança*, *gestão* e *cargo* que refletem a importância do papel formal no contexto corporativo; já sobre a técnica, palavras como *profissionalismo* e *técnica* destacam a dimensão da competência, sugerindo que a identidade profissional também se ancora na expertise e na credibilidade derivada do domínio do fazer. Assim, esses vocábulos indicam que os entrevistados tendem a associar identidade a posições e ao domínio de saberes práticos, o que sugere uma articulação entre status organizacional e legitimidade técnica.

O eixo *valores*, reúne palavras que orientam a conduta e a postura profissional e suas palavras formadoras evocaram valores de esforço, como *dedicação*, *envolvimento*, *compromisso*, *responsabilidade* e *perseverança*, que remetem ao empenho contínuo; bem como valores de princípios, como *ética*, *caráter* e *coerência*, que conferem legitimidade moral às práticas. Tais valores aparecem como pilares constitutivos da identidade e pode-se dizer que funcionam como marcadores de confiabilidade e integridade no exercício da profissão. Outrossim, os dados apontam para a tais valores na definição do que constitui um profissional “identificável” ou “confiável”.

A respeito da *percepção profissional*, observou-se a dualidade entre a imagem externa e a interna, uma dupla ótica. Do ponto de vista externo, palavras como *marca*, *imagem*, *reputação* e *perfil* apontam para a maneira como o profissional acredita que é visto no mercado e na organização; já na dimensão interna, termos como *autoconhecimento*, *identificação pessoal* e *personalidade* evidenciaram a forma como o sujeito reconhece a si mesmo em sua trajetória: o que dá indícios do quanto a identidade constitui-se de forma dinâmica como um espelhamento, no qual o “eu” e o “outro” se inter-relacionam, isto é, a identidade pode ser construída numa relação dialógica entre o modo como o sujeito se vê e o modo como é visto socialmente.

Por *sentido profissional*, entendeu-se os significados subjetivos atribuídos ao trabalho e à carreira, por meio de compreensões que remetem ao passado tais como *legado*, *trajetória* e *história*; bem como ao futuro – *propósito*, *realização* e *felicidade*. Tal combinação sugere que a identidade profissional é percebida não apenas como função desempenhada no presente, mas como projeto de vida, com memória, continuidade e expectativa de futuro, mobilizando dimensões que ultrapassam a mera ocupação.

O eixo elaborado referente às *conquistas profissionais*, dimensiona o que se entendeu por validação da identidade, visto que, os termos como *resultado*, *sucesso* e *reconhecimento* expressam tanto a perspectiva da eficácia (entregar resultados) quanto a da legitimação social (ser reconhecido pelo outro) – o que aponta para uma elaboração de consolidação da identidade, estruturada por vivências de realização pessoal e validação externa.

De modo geral, as categorias elaboradas a partir do TALP sobre identidade profissional, sugerem que este construto pode ser compreendido de forma multifacetada por envolver dimensões objetivas (evolução e posicionamento), valorativas (esforço e princípios), subjetivas (percepção e sentido) e de legitimação (conquistas). Esses resultados servem como meio para compreender o quanto a identidade profissional, na perspectiva dos participantes, não se reduz a funções ou cargos ocupados, mas é construída continuamente na articulação entre história pessoal, valores, relações e conquistas, o que confere complexidade e densidade ao fenômeno investigado.

5.2.1.2 Carreira Profissional

A análise das evocações referentes ao estímulo *carreira profissional* possibilitou a elaboração de oito eixos, que expressaram as principais formas pelas quais os participantes compreendem e significam suas trajetórias de trabalho. Tais eixos, embora distintos, revelam

complementaridade, ao articular dimensões de percurso, de qualificação, de conquistas e de valores pessoais.

Tabela 03

Eixos temáticos – Carreira Profissional

Eixos temáticos	Categorias
Trajetória Profissional	- Processo Contínuo - Aprendizagem e Adaptação
Evolução Profissional	- Perspectiva Temporal - Perspectiva Estratégica
Qualificação Profissional	- Investimento em Capacitação
Identificação com o Trabalho	- Satisfação Pessoal
Conquistas Profissionais	- Validação Social e Individual
Aspectos Emocionais	- Estabilidade - Adversidades
Pertencimento	- Relações Sociais
Valores	- Princípios

Conforme apresentado na Tabela 03, o eixo *trajetória profissional* faz referência à carreira como um processo contínuo de construção, marcado por movimentos de crescimento e desenvolvimento. Os termos associados como *jornada, trajetória, construção, desenvolvimento e crescimento* refletem a percepção da carreira como caminho em constante movimento, um fluxo dinâmico. Já as categorias ligadas a aprendizagem e adaptação, que incluem palavras como *aprendizado, melhoria contínua, reinvenção, direcionamento e foco*, ressaltam a ideia de que a carreira exige atualização e ressignificação permanente, apontando

para a necessidade de flexibilidade diante das mudanças e de constante aperfeiçoamento para sustentar a progressão profissional. Assim, percebeu-se que a trajetória pode ser vista não como algo linear, mas como um percurso dinâmico, permeado por ajustes e redirecionamentos.

A respeito da *evolução profissional* o presente eixo reuniu evocações ligadas as perspectivas temporais e estratégicas da carreira. Palavras como *futuro* e *histórico* remetem à construção identitária ao longo do tempo, uma visão de continuidade, enquanto *liderança*, *planejamento* e *resultado* sinalizam a preocupação com a projeção da carreira em termos de metas e posicionamento. Nesse sentido, a carreira é compreendida como processo orientado, em que passado, presente e futuro se articulam para dar sentido ao percurso profissional, indicando que os participantes associam a evolução da carreira tanto a um olhar retrospectivo quanto a um projeto prospectivo.

No agrupamento que se refere à *qualificação profissional*, destacaram-se termos como *aprofundamento técnico*, *formação* e *estudo*, que se somam a *planejamento* e *resultado* no reforço de uma lógica de investimento constante em capacitação na construção da carreira. Esses elementos refletem a valorização da educação como base para credibilidade e ascensão profissional, bem como a percepção de que a carreira depende não apenas da experiência prática, mas também do acúmulo de conhecimentos formais e técnicos, pois configura-se como uma dimensão que sustenta a progressão e legitima a atuação no mundo do trabalho.

A respeito das palavras agrupada no eixo *prazer e identificação com o trabalho*, estas evidenciaram que a carreira não se resume a conquistas externas, mas também envolve satisfação pessoal– termos como *identificação*, *fazer o que gosta*, *interesse*, *prazer no que faz* e *estar feliz* apontam a valorização do trabalho como fonte de bem-estar e sentido, levando a compreensão de que a carreira não é apenas um espaço de obrigação, mas também

de satisfação, em que reforça-se a importância do alinhamento entre atividade exercida e afinidade pessoal. Essa perspectiva aproxima-se das concepções contemporâneas de carreira que enfatizam o alinhamento entre valores pessoais e atividade profissional, ressaltando o caráter subjetivo do percurso.

Sobre as *conquistas profissionais*, reuniu palavras como *realização, sucesso, sonhos e idealização*, que se relacionam a validação social e individual por colocar a carreira como espaço de alcance de metas e desejos pessoais. As palavras evocadas expressam tanto uma perspectiva objetiva (atingir resultados, conquistar sucesso—este último ligado a questões como cargo, tempo, metas... em que se percebe, inclusive, relação com a construção da identidade profissional), quanto a subjetiva (realizar sonhos, alcançar a idealização de futuro), compondo um eixo de legitimação e reconhecimento.

No eixo *aspectos emocionais* os participantes evocaram elementos que revelam tanto estabilidade quanto adversidades. O primeiro foi associado a palavras como *maturidade, solidez, experiência, equilíbrio, segurança, autonomia e autoconhecimento*, sinalizando um sentimento de consolidação. Já as adversidades foram expressas por termos como *desafio, esforço, trabalho, resiliência e flexibilidade*, ressaltando que a carreira envolve enfrentamento de obstáculos e a necessidade de adaptação constante. Essa complementariedade sugere que a carreira pode ser vivida tanto como espaço de consolidação e confiança quanto como campo de enfrentamento e superação de dificuldades, o que exige competências emocionais e adaptativas.

Em relação ao *pertencimento* as palavras evidenciaram uma dimensão relacional da carreira, tais como *relacionamento e comunidade*, o que direciona para a ideia de que uma trajetória profissional não se constrói de forma isolada, mas em interação com outros, em redes de apoio, com uma ambiência que proporciona trocas e vínculos que podem oferecer tanto suporte quanto legitimação social.

Por fim, o eixo *valores* amplia a noção de carreira ao integrar princípios norteadores, como *família, saúde, compromisso, envolvimento e dedicação*. Esses elementos apontam para uma compreensão da carreira como projeto de vida, que ultrapassa a dimensão estritamente ocupacional, conectando-se a valores éticos, afetivos e de cuidado consigo e com os outros. Ou seja, ancora-se no fato de que a carreira pode ser concebida não apenas em termos técnicos ou de resultados, mas também como espaço atravessado por valores pessoais que influenciam as escolhas e sustentam o sentido atribuído ao trabalho.

Assim, os resultados sugerem que, para os participantes, a carreira profissional não se limita à progressão funcional ou ao acúmulo de cargos. Ela pode ser compreendida como processo multifacetado, no qual coexistem elementos objetivos — qualificação, planejamento, resultados — e subjetivos — identificação, valores, conquistas e pertencimento. Essa polissemia confere densidade ao construto, permitindo entendê-lo como espaço em que se articulam tanto a trajetória individual quanto o reconhecimento coletivo.

À luz desses achados, torna-se possível observar que a carreira, ao mesmo tempo em que reflete escolhas pessoais, também é moldada por relações sociais, valores compartilhados e contextos organizacionais. Essa compreensão se articula com o próximo construto analisado, a *Liderança Corporativa*, no qual emergem novas camadas de significado relacionadas às práticas de gestão, às relações interpessoais e aos desafios da atuação em contextos complexos.

5.1.2.3 Liderança Corporativa

A análise das evocações relacionadas ao estímulo *Liderança Corporativa* possibilitou a identificação de seis eixos temáticos que estruturam os sentidos atribuídos pelos participantes ao exercício da liderança no contexto organizacional. Essas categorias

evidenciaram uma concepção multifacetada, que articula dimensões relacionais, operacionais, valorativas, emocionais e transformacionais, conforme apresentado na tabela abaixo.

Tabela 04

Eixos temáticos – Liderança Corporativa

Eixos temáticos	Categorias
Relacionamento Interpessoal	- Vínculo - Cuidado
Práticas da Liderança	- Função Pedagógica - Função Estratégica - Função Inspiracional
Evolução na Liderança	- Crescimento Pessoal e Profissional
Aspectos Emocionais	- Autoproteção - Desafios
Valores da Liderança	- Princípios
Disrupção e Transformação	- Mudança e Inovação

Inicialmente, o eixo *relacionamento interpessoal* emergiu como central ao entendimento da liderança, sendo estruturado por duas categorias complementares. O vínculo com termos como *equipe, união, acreditar no outro, trabalho em equipe e envolvimento* destacam a importância do coletivo e da construção de confiança mútua, já o agrupamento ligado ao cuidado — *apoio, auxílio, cuidado com pessoas* — reforça a liderança como prática que ancora proximidade, atenção e responsabilidade afetiva no trato com as pessoas, sinalizando um olhar humanizado para as práticas de gestão.

Em relação às *práticas da liderança*, observou-se multifacetado, contemplando três perspectivas que podem ser atribuídas ao papel do líder. Nesse sentido, a primeira, de caráter pedagógico, reuniu palavras como *educador, direcionamento, ensinamento e aprendizado*, o que remeteu ao papel do líder como formador e guia, alguém que transmite conhecimento e favorece o crescimento da equipe, destacando a liderança como processo de orientação e desenvolvimento; a segunda, de caráter estratégico, agregou termos como *gestor, resultado, alinhamento estratégico, organização e gestão de pessoas*, e, por isso, apontou para a dimensão de planejamento, estruturação e alcance de objetivos organizacionais; a terceira, a função inspiracional composta por evocações como *inspiração, exemplo, transformar vidas e conectar sonhos* –sugere que a liderança também é percebida como um espaço de motivação e referência, no qual o líder atua como modelo e catalisador de mudanças. Essa categoria, em sua amplitude, indica que os participantes percebem a liderança como prática multifuncional, que integra desenvolver, gerir e inspirar.

Em relação à *evolução na liderança*, o referido eixo reuniu termos como *desenvolvimento, aptidão e mérito*, remetem à ideia de crescimento contínuo, apontando que a liderança está em constante aperfeiçoamento, sustentada pela aprendizagem e pela legitimidade conquistada ao longo da trajetória profissional. Tal perspectiva revela tanto o esforço individual necessário para assumir responsabilidades quanto a valorização social e organizacional que são percebidas como necessárias para legitimar o líder.

O eixo denominado de *aspecto emocional*, convergiu as palavras que expressam a complexidade da liderança: a categoria autoproteção ficou composta pelas palavras *inteligência emocional, resiliência e se blindar*, o que orienta para a necessidade de autogestão, equilíbrio interno e regulação emocional diante das pressões do cargo. No âmbito da categoria desafios, emergiram expressões como *complexo, difícil, dificuldade, não ser compreendida e limpa trilha* revelando percepções da liderança como espaço de

enfrentamento e superação de obstáculos, marcado por tensões e exigências constantes, traduzindo-se como espaço de adversidade e exigência de superação constante— a categoria citada revela, portanto, o entrelaçamento entre desgaste e capacidade de resistência que marca o cotidiano de quem lidera.

A respeito do que foi denominado *valores da liderança*, por sua vez, foram reunidas as palavras que expressam os princípios considerados indispensáveis para legitimar a conduta do líder, tais como *ética, honestidade, respeito, empatia, responsabilidade e compromisso*. Vale ressaltar que a presença recorrente da palavra empatia destaca a centralidade do reconhecimento do outro, aspecto que pode ser considerado como forma de caracterizar a humanidade e a autenticidade do papel da liderança. Os valores mencionados acabam por operar como pilares ético-morais e, podem, portanto, funcionar como balizas que sustentam a prática e constroem a credibilidade perante a equipe e a organização.

Sobre o eixo *disrupção e transformação*, trouxe à tona termos como *como mudança de paradigma, coragem, inquietude, inovação e motivação*, que evidenciaram a liderança como força de mudança e inovação, tanto no nível individual quanto organizacional. Eles expressam o entendimento de que o líder é chamado a romper padrões, propor novos caminhos e mobilizar transformações que impactem tanto pessoas quanto estruturas organizacionais, evidenciando que para além da manutenção de estruturas já estabelecidas, a liderança é também percebida como potência para reinventar práticas e inaugurar novos modos de atuação.

Diante do exposto, os resultados revelam que a liderança corporativa, segundo os participantes, não se limita ao exercício da autoridade ou da gestão técnica, mas se constrói como prática multidimensional, que integra cuidado, exemplo, estratégia, valores éticos e capacidade de inovação. Tal percepção reforça a ideia de que a liderança não se reduz a uma

função hierárquica, mas é continuamente construída na interação entre pessoas, valores e práticas, em um movimento de constante evolução e adaptação.

Em conjunto, as categorias identificadas por meio da análise das palavras que emergiram a partir do estímulo *liderança corporativa*, apresenta-se como um arremate dos sentidos atribuídos pelos participantes aos três construtos analisados na presente pesquisa — *identidade profissional*, *carreira profissional* e *liderança corporativa*. Os achados refletem que, embora cada estímulo mobilize dimensões específicas, há uma interdependência, que pode ser observada, entre eles: a identidade profissional se constrói na trajetória individual e coletiva; a carreira traduz escolhas, conquistas e desafios ao longo do tempo; a liderança se estabelece como espaço relacional, ético e transformador. Essa articulação evidencia que os sentidos atribuídos ao trabalho e à vida profissional não são isolados, mas se entrelaçam em uma rede de percepções que atravessa a experiência subjetiva e objetiva dos participantes.

Dando continuidade ao percurso analítico, na próxima seção são apresentados os resultados obtidos com o apoio do *IRAMUTEQ*, cujos seus recursos oferecem novas perspectivas sobre as evocações relacionadas à identidade profissional, carreira profissional e liderança corporativa, complementando e aprofundando as interpretações aqui desenvolvidas.

5.1.3 *IRAMUTEQ*

O *IRAMUTEQ* (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) é um software de análise textual gratuito, ancorado na linguagem estatística R, que possibilita a realização de diferentes procedimentos estatísticos e lexicais a partir de corpus textuais. Trata-se de uma ferramenta amplamente utilizada em pesquisas qualitativas e mistas, pela capacidade de processar grandes volumes de dados textuais e de

apresentar resultados que integram rigor estatístico e interpretação semântica (Camargo & Justo, 2013).

Entre as suas potencialidades, destacou-se a possibilidade de organizar e analisar dados por meio de frequência de ocorrência de palavras, análise prototípica e análise de similitude, entre outros recursos. Tais técnicas permitiram explorar tanto os termos mais representativos nos discursos dos participantes da pesquisa, quanto as conexões estabelecidas entre eles, ampliando a compreensão dos sentidos atribuídos aos objetos investigados.

A partir de então, foram construídos três corpus textuais, cada um deles referente às palavras evocadas para os estímulos “*Identidade Profissional*”, “*Liderança Corporativa*” e “*Carreira Profissional*”, respectivamente. Cada corpus foi submetido ao *IRAMUTEQ* para as análises cabíveis, respeitando-se os limites técnicos da ferramenta e articulando seus resultados com a análise de conteúdo previamente realizada.

5.1.3.1 Identidade Profissional

A primeira análise realizada foi a de frequências múltiplas, que possibilitou identificar a recorrência dos termos mais evocados pelos participantes diante do estímulo *Identidade Profissional*. Destacaram-se as palavras *carreira*, *desafio*, *comprometimento*, *imagem*, *identificação* e *construção*, sendo a primeira – *carreira*–a de maior expressividade entre as evocações conforme apresentado na Figura 03.

Figura 03

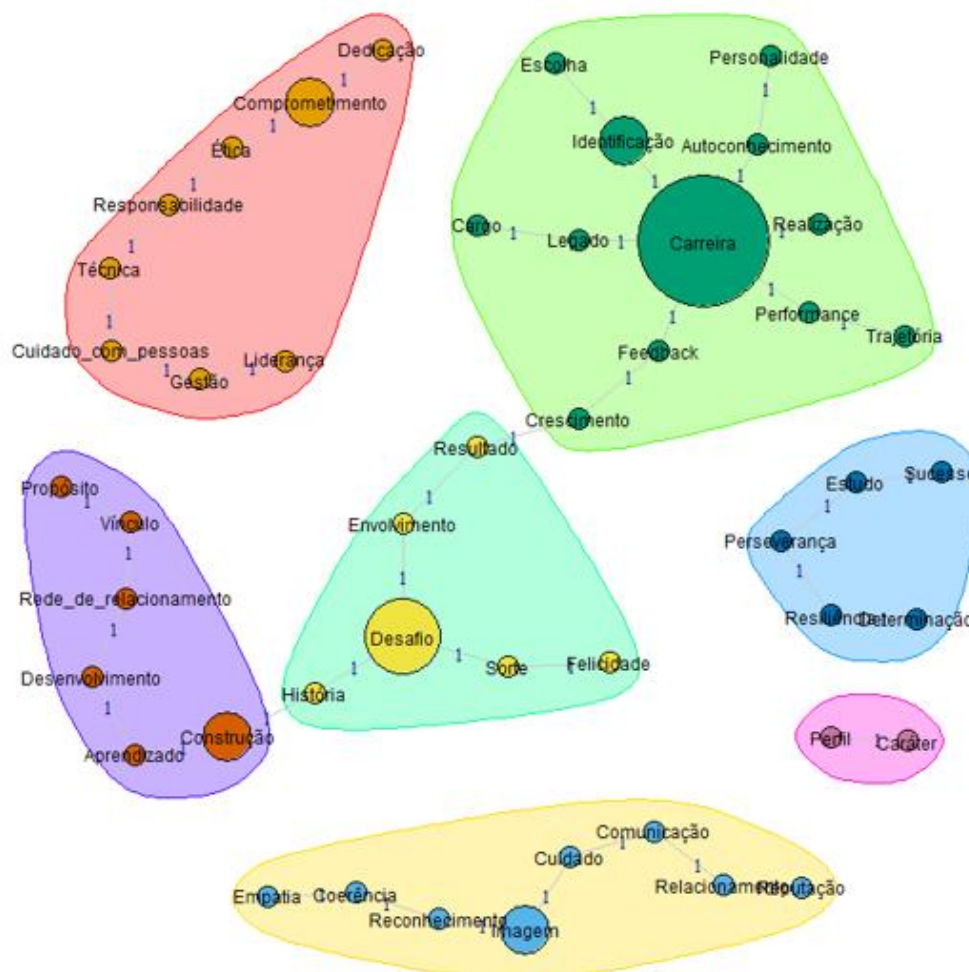
Frequência múltipla para o estímulo – Identidade Profissional

mod	freq	percent of total	row number	percent of rows
Carreira	5	8.77	5	33.33
Desafio	3	5.26	3	20.0
Comprometimento	2	3.51	2	13.33
Imagem	2	3.51	2	13.33
Identificação	2	3.51	2	13.33
Construção	2	3.51	2	13.33
Dedicação	1	1.75	1	6.67
Coerência	1	1.75	1	6.67
Empatia	1	1.75	1	6.67
Reconhecimento	1	1.75	1	6.67
Liderança	1	1.75	1	6.67
Gestão	1	1.75	1	6.67
Cuidado_com_pessoas	1	1.75	1	6.67
Técnica	1	1.75	1	6.67
Responsabilidade	1	1.75	1	6.67

Na sequência, procedeu-se à análise de similitude, fundamentada na teoria dos grafos, a qual permitiu identificar conexões relevantes entre os vocábulos, organizados de acordo com a proximidade semântica e a força de coocorrência. Ela resultou em sete agrupamentos principais, como pode ser observado na figura 04, ao apontar diferentes núcleos de sentido atribuídos ao construto.

Figura 04

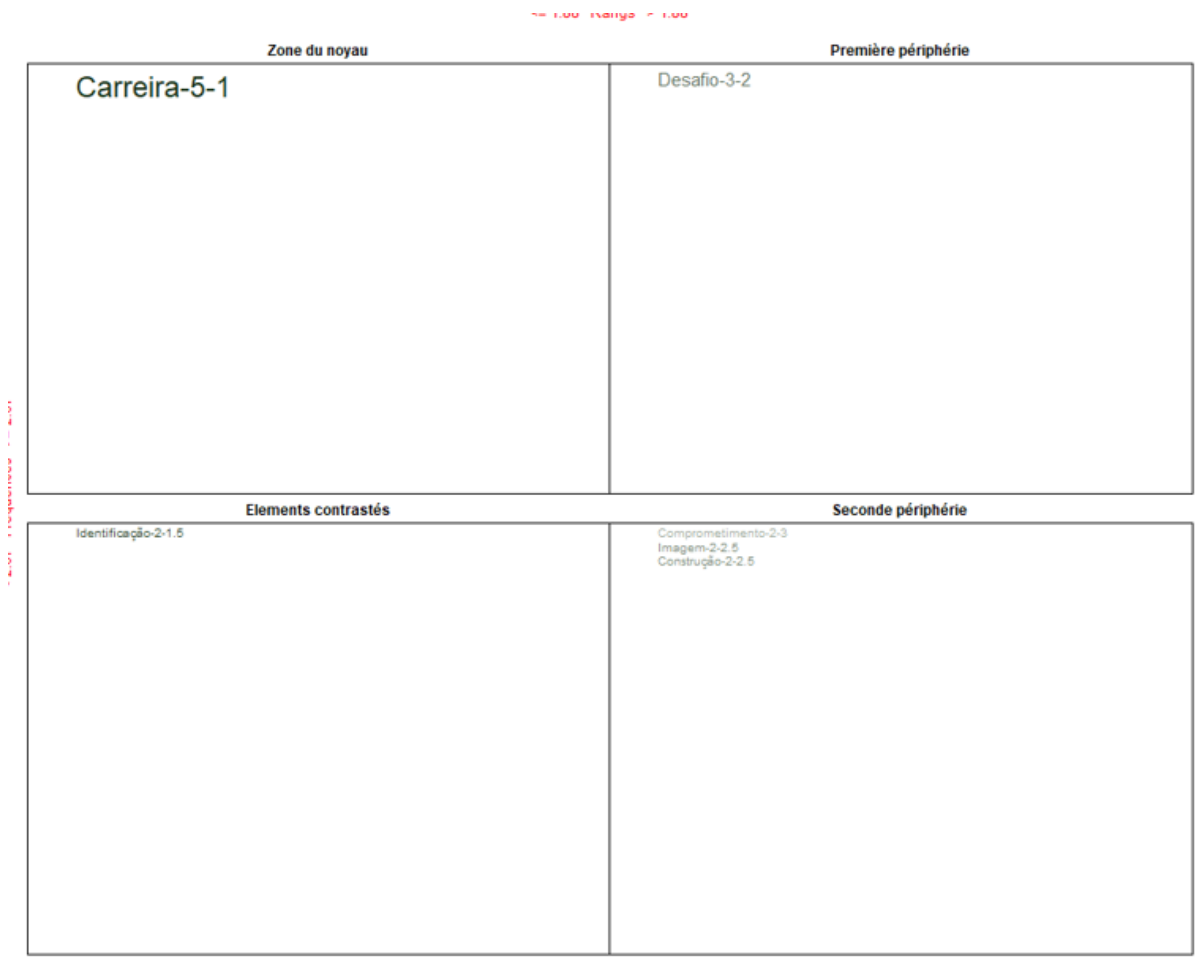
Análise de similitude para o estímulo – Identidade Profissional.



Por fim, a análise prototípica contribuiu para a interpretação dos resultados, uma vez que possibilitou observar a organização hierárquica dos termos. No núcleo central (*zone dunoyau*) destacou-se o termo *carreira*, o que evidenciou a importância da carreira profissional na construção da identidade profissional, tendo em vista que aparece como referência central na forma como os participantes significam sua experiência de trabalho. Na primeira periferia (*première périphérie*) emergiu o termo *desafio*, que direciona para compreensão da carreira como processo contínuo e dinâmico, marcado por superações e enfrentamentos. Nos elementos contrastivos (*éléments contrastés*) emergiu a palavra

identificação, revelando a importância do alinhamento entre o indivíduo e sua profissão, em uma perspectiva que conecta reconhecimento pessoal e legitimação social, mesmo que com a frequência baixa. Por fim, na segunda periferia (*seconde périphérie*) localizaram-se termos como *comprometimento*, *imagem* e *construção*, que, embora menos frequentes e menos prontamente evocados, oferecem nuances importantes ao processo identitário, destacando dimensões valorativas, relacionais e de desenvolvimento. Tais informações podem ser visualizadas na Figura 05.

Figura 05
Análise prototípica para o estímulo – Identidade Profissional



De modo geral, os resultados das evocações relacionadas à *identidade profissional* revelaram um conjunto de elementos que, ao mesmo tempo, expressaram dimensões objetivas (como carreira, cargo e performance), subjetivas (como imagem, desafio e comprometimento) e relacionais (como identificação e a construção de percursos). Esses achados dialogam com as categorias obtidas por meio da Análise de Conteúdo de acordo com o modelo proposto por Bardin (2016), reforçando a consistência interpretativa sobre a construção da identidade profissional das lideranças corporativas no percurso do gerenciamento de carreira em seus contextos de atuação.

Dando continuidade ao percurso investigativo, avança-se para a análise do construto “*carreira profissional*”, a fim de trazer maior compreensão sobre como os participantes significam seus percursos escolhas ao longo da trajetória laboral.

5.1.3.2 Carreira Profissional

A análise das evocações relacionadas ao estímulo *Carreira Profissional* permitiu identificar padrões de significação relevantes a partir da frequência dos termos, da rede de conexões observada na análise de similitude e da distribuição prototípica. Esses três recursos do *IRAMUTEQ* possibilitaram compreender como os participantes articulam a ideia de carreira, associando-a a processos de construção contínua, expectativas de futuro e vivências emocionais que perpassam conquistas e desafios.

Na análise das frequências múltiplas, que permitiu identificar os termos mais recorrentes entre os participantes, destacaram-se as palavras *construção*, *crescimento*, *desenvolvimento*, *realização*, *maturidade*, *desafio*, *liderança*, *equilíbrio*, *aprendizado*, *jornada e estudo*, sendo as duas primeiras – *construção* e *crescimento* – as de maior representatividade, em função de sua frequência (Figura 06). A recorrência desses vocábulos

sugere que a carreira pode ser concebida, principalmente, como uma trajetória em movimento, sustentada pelo esforço constante de aprendizado, adaptação e aprimoramento, podendo refletir o entendimento de carreira como processo evolutivo, marcado por transformações permanentes e pela construção ativa de novos sentidos para o trabalho e para si mesmo.

Figura 06

Frequência múltipla para o estímulo – Carreira Profissional.

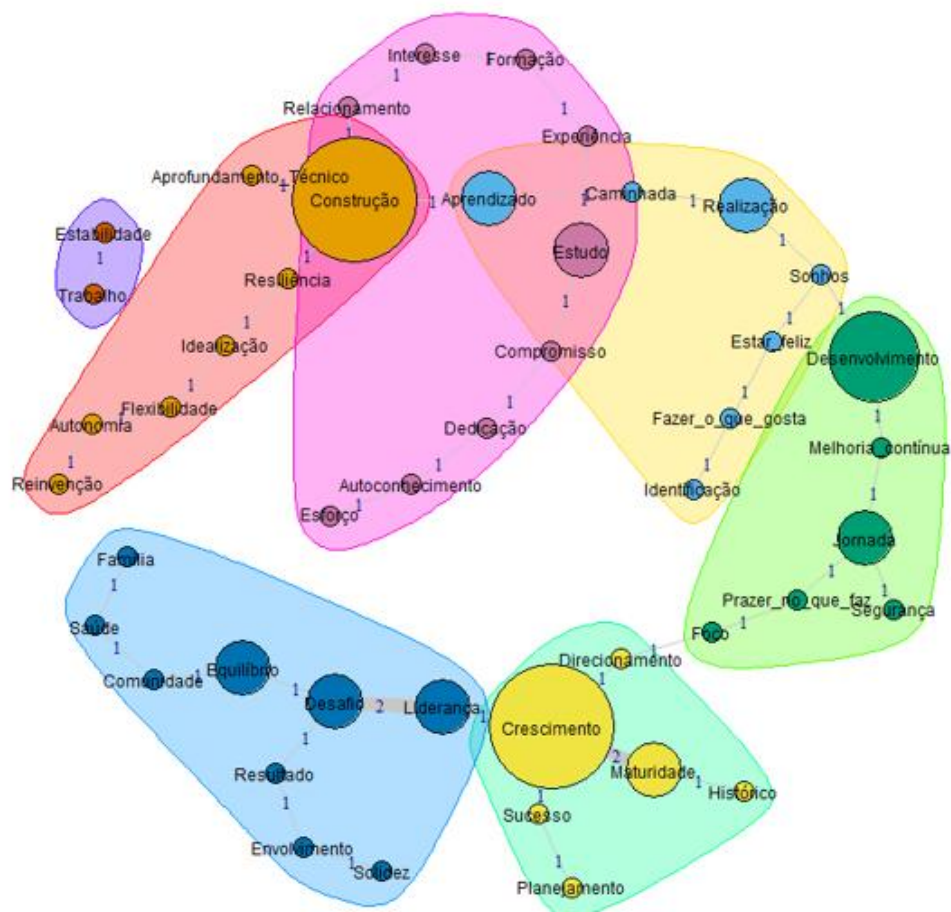
mod	freq	percent of total	row number	percent of rows
Construção	4	6.45	4	26.67
Crescimento	4	6.45	4	26.67
Desenvolvimento	3	4.84	3	20.0
Realização	2	3.23	2	13.33
Maturidade	2	3.23	2	13.33
Desafio	2	3.23	2	13.33
Liderança	2	3.23	2	13.33
Equilíbrio	2	3.23	2	13.33
Aprendizado	2	3.23	2	13.33
Jornada	2	3.23	2	13.33
Estudo	2	3.23	2	13.33
Aprofundamento_Técnico	1	1.61	1	6.67
Identificação	1	1.61	1	6.67
Fazer_o_que_gosta	1	1.61	1	6.67
Estar_feliz	1	1.61	1	6.67

Na sequência, procedeu-se à análise de similitude, que revelou a presença de sete agrupamentos principais. Os resultados evidenciaram não apenas a proximidade entre os termos, mas também a configuração de uma rede interligada, na qual os sentidos atribuídos

à carreira profissional se mostram conectados por vínculos de complementaridade. A representação gráfica sugeriu uma disposição circular e destacou como diferentes aspectos – desde a construção da carreira e o crescimento até os desafios e conquistas – formam um campo semântico articulado, como pode ser observado na Figura 07. Essa disposição chamou a atenção porque trouxe a percepção de interdependência entre os elementos, sugerindo que, para os participantes, a carreira não se restringe a etapas isoladas, mas constitui-se como uma rede de sentidos interligados.

Figura 07

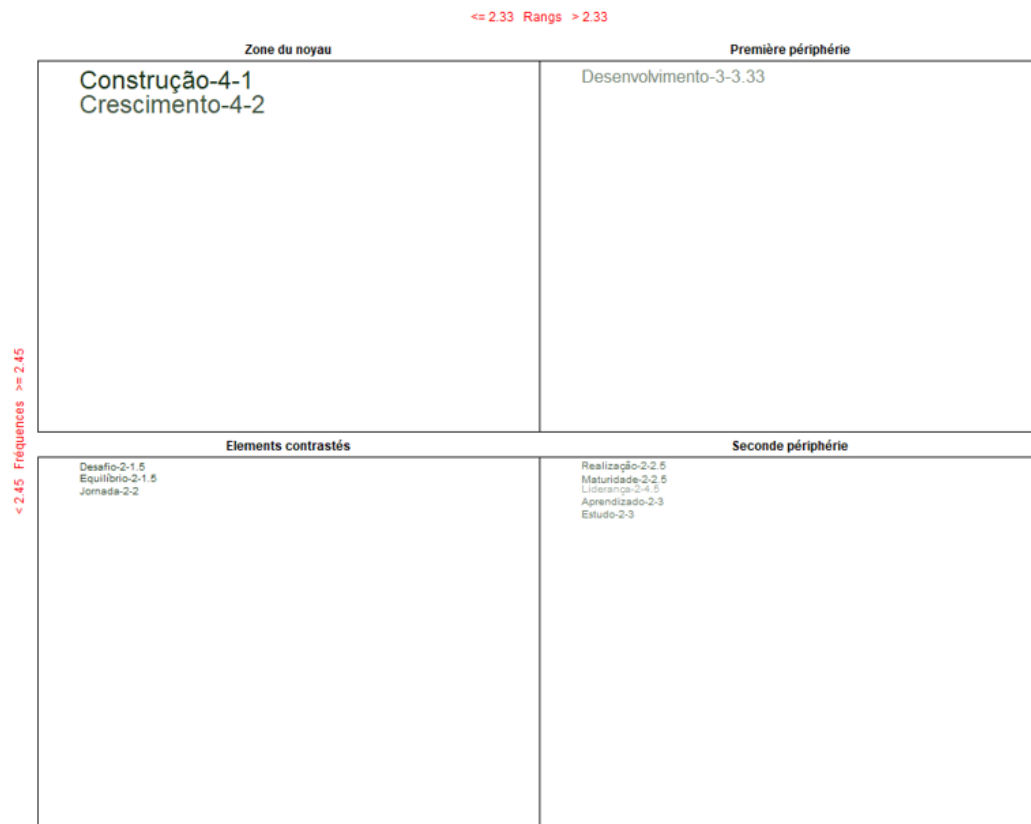
Análise de similitude para o estímulo – Carreira Profissional.



A análise prototípica reforçou essas interpretações. No núcleo central (*zone dunoyau*) emergiram os termos *construção* e *crescimento*, o que evidenciou os processos de construção e de crescimento na significação da carreira. Na primeira periferia (*première périphérie*) a análise resultou no termo *desenvolvimento*, que sinaliza para a compreensão da carreira como processo contínuo. Nos elementos contrastivos (*éléments contrastés*) emergiram as palavras *desafio*, *equilíbrio* e *jornada*, revelando a presença de tensões vivenciadas ao longo da trajetória, em que a busca por avanço convive com obstáculos e com a necessidade de balancear diferentes demandas. Por fim, na segunda periferia (*seconde périphérie*) situaram-se termos como *realização*, *maturidade*, *liderança*, *aprendizado* e *estudo*, que embora menos frequentes, oferecem nuances complementares, vinculando a carreira a metas de conquista pessoal, consolidação da experiência e práticas de qualificação contínua, como pode ser visto na Figura 08.

Figura 08

Análise prototípica para o estímulo – Carreira Profissional



Em conjunto, as análises de frequência, similitude e prototípica convergem para indicar que a carreira profissional é concebida pelos participantes como um processo em constante construção, marcado simultaneamente por avanços, conquistas e desafios. Os termos mais centrais ressaltam a ideia de crescimento e desenvolvimento, enquanto as conexões e periferias semânticas revelam tanto os aspectos emocionais e de estabilidade quanto os de realização e sentido, reforçando a ideia de que a carreira, para os participantes, não é apenas a sucessão de cargos ou funções ocupadas, mas um projeto de vida em constante elaboração, permeado por desafios, conquistas e pela busca de sentido no trabalho.

5.1.3.3 Liderança Corporativa

As análises referentes ao construto *Liderança Corporativa* iniciaram-se pela verificação das frequências múltiplas, que permitiram identificar os vocábulos mais recorrentes nas evocações dos participantes. Destacaram-se, principalmente, as palavras *empatia*, *exemplo*, *respeito*, *compromisso*, *desafio*, *difícil* e *resiliência*, sendo a primeira – *empatia* – a de maior expressividade, neste corpus (Figura 09).

Figura 09

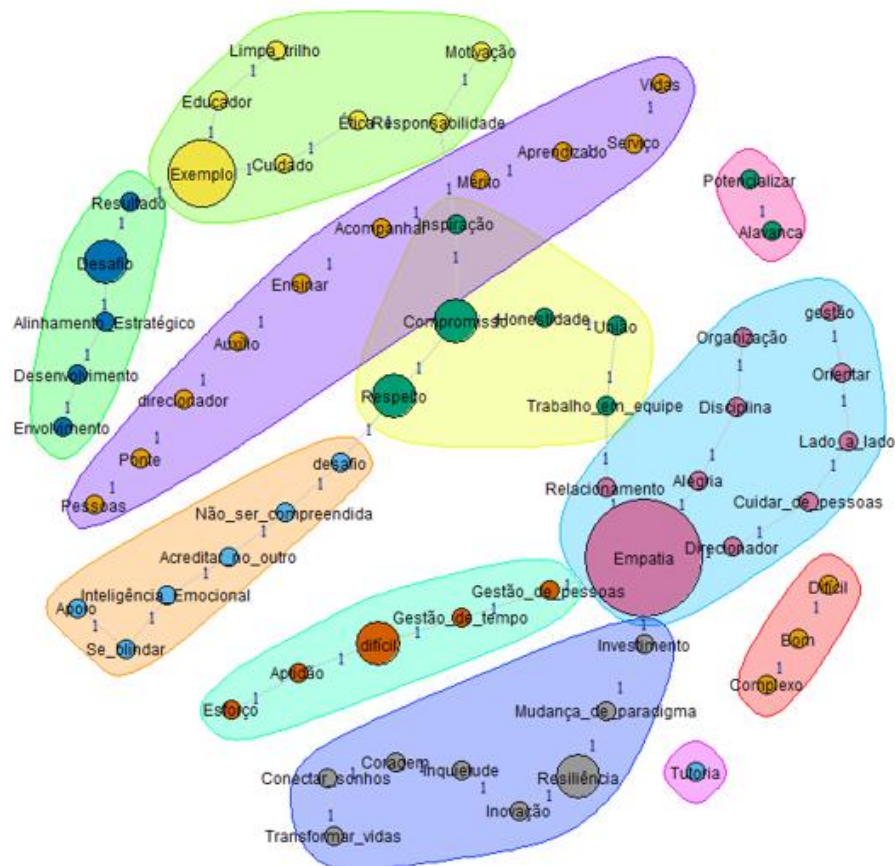
Frequência múltipla das evocações para o estímulo Liderança Corporativa.

mod	freq	percent of total	row number	percent of rows
Empatia	5	6.76	5	33.33
Exemplo	3	4.05	3	20.0
Respeito	2	2.7	2	13.33
Compromisso	2	2.7	2	13.33
Desafio	2	2.7	2	13.33
difícil	2	2.7	2	13.33
Resiliência	2	2.7	2	13.33
Complexo	1	1.35	1	6.67
Difícil	1	1.35	1	6.67
Bom	1	1.35	1	6.67
Apoio	1	1.35	1	6.67
desafio	1	1.35	1	6.67
Não_ser_compreendida	1	1.35	1	6.67
Acreditar_no_outro	1	1.35	1	6.67

Em seguida, executou-se à análise de similitude, cujo processamento revelou a formação de onze agrupamentos principais. Diferentemente dos outros construtos, a estrutura da liderança apresentou-se aqui menos centralizada: os agrupamentos tenderam a constituir pequenos núcleos (dois a três termos) que se articularam de modo relativamente paralelo, formando um padrão em que emergiram múltiplos focos semânticos em vez de uma única rede lexical integrada. Essa configuração sugere uma dispersão relativa nos sentidos atribuídos à liderança, indicando que os participantes acessam diferentes ênfases (relacionais, éticas, de enfrentamento) quando pensam sobre o tema (Figura 10).

Figura 10

Análise de similitude para o estímulo -Liderança Corporativa.



A análise prototípica complementou essas leituras, ao ordenar os termos conforme sua posição no campo semântico. No núcleo central (*zone dunoyau*) destacaram-se os termos *empatia* e *exemplo*, termos que evidenciaram o quanto a liderança corporativa pode ser associada as práticas relacionais e inspiracionais. Na primeira periferia (*première périphérie*) não foram identificados termos salientes, o que, em contexto de dispersão, pode indicar ausência de um conjunto secundário consolidado nesta faixa; essa lacuna pode ser lida com cautela e não como indício de irrelevância conceitual. Nos elementos contrastivos (*éléments contrastés*) emergiram as palavras *respeito* e *difícil*, assinalando a coexistência entre a valorização ética e o reconhecimento da complexidade do exercício de liderar. Já na segunda periferia (*seconde périphérie*) localizaram-se termos como *compromisso*, *desafio* e *resiliência*, que, embora menos frequente se menos evocadas, direcionam a compreensão do exercício da liderança como prática que exige esforço contínuo, enfrentamento de adversidades e perseverança. A Figura 11 apresenta tais dados.

Figura 11

Análise prototípica para o estímulo Liderança Corporativa.



Em síntese, os dados sugerem que, para este conjunto de participantes, *a liderança corporativa* é percebida sobretudo por meio de uma dimensão relacional (empatia, exemplo, respeito), uma dimensão de dificuldade (respeito e difícil) e uma dimensão de enfrentamento (desafio, resiliência, compromisso), atravessadas pela percepção de complexidade e dificuldade inerentes ao cargo. Esses resultados convergem com as categorias identificadas na Análise de Conteúdo, corroborando a leitura de que liderança é algo mais do que função hierárquica: trata-se de uma prática multidimensional que articula vínculos interpessoais, princípios éticos e exigências situacionais.

Assim, os resultados oriundos do TALP, analisados pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) e pelo *IRAMUTEQ*, evidenciaram a diversidade de sentidos atribuídos pelos participantes para a *identidade profissional*, a *carreira profissional* e a *liderança corporativa*. As evocações revelaram tanto elementos objetivos, relacionados a funções, trajetórias e resultados, quanto dimensões subjetivas e relacionais, como valores, vínculos e percepções individuais.

Dando continuidade, aos resultados até aqui apresentados tem-se que a próxima etapa consiste na análise das entrevistas semiestruturadas, cujo material permitiu contextualizar essas percepções, examinando como os participantes narram experiências, exemplificam práticas e justificam significados atribuídos à liderança no cotidiano organizacional.

5.2 Entrevista Semi-Estruturada

Esta etapa dos resultados consistiu na análise das entrevistas semiestruturadas, que, possibilitaram acessar narrativas, justificativas e sentidos atribuídos às experiências profissionais. O material foi examinado a partir da análise de conteúdo (Bardin, 2016), com a realização da leitura flutuante e da organização inicial dos dados, etapa que permitiu a construção do corpus textual processado no *IRAMUTEQ*. O uso combinado dessas análises ampliou a compreensão acerca do modo como os participantes constroem e ressignificam sua identidade, carreira e liderança no contexto investigado.

5.2.1. Conceituação

Na dinâmica da entrevista, o participante ocupa posição central, uma vez que o dado empírico só se torna possível a partir de sua narrativa e experiência. A entrevista semiestruturada caracterizou-se pela existência de um roteiro prévio, que pode ser

visualizado no Apêndice C composto por questões previamente elaboradas, que funcionam como guia para assegurar a coerência metodológica e a convergência em direção ao problema e aos objetivos da pesquisa. Ao mesmo tempo, essa técnica não esgota a interação, pois confere ao entrevistador flexibilidade para incluir perguntas exploratórias e complementares quando necessário, ampliando a compreensão do que é dito (Manzini, 2020).

Ao considerar tais características, a entrevista semiestruturada configurou-se como uma estratégia metodológica particularmente pertinente para este estudo, ao possibilitar a exploração de percepções e sentidos atribuídos à identidade profissional, à liderança e à carreira, a partir das vozes dos participantes. Tratou-se de um instrumento que, além de oferecer uma orientação temática, também favoreceu o surgimento de reflexões espontâneas, aproximando a análise da realidade vivida pelos sujeitos.

Com esse aporte metodológico, passa-se à apresentação dos resultados, organizados em categorias que evidenciam como os participantes significam os construtos em análise, compondo a próxima fase do percurso investigativo.

5.2.2 Análise de Conteúdo

A Análise de Conteúdo constitui-se como uma técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, por possibilitar o exame sistemático, objetivo e descritivo das comunicações, de modo a identificar sentidos, categorias e regularidades emergentes nos discursos. Segundo Bardin (2016), trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens” (p. 44).

No presente estudo, o material proveniente das entrevistas semiestruturadas foi submetido apenas a primeira etapa prevista pelo método de análise de conteúdo, conforme a orientação de Bardin (2016). Para tanto, na pré-análise, procedeu-se à organização e à leitura flutuante das transcrições, com o propósito de favorecer a familiarização da pesquisadora com o material e permitir a identificação inicial de núcleos de sentido emergentes nos discursos, fundamental para a continuidade das análises seguintes.

Além da referência clássica de Bardin (2016), estudos recentes reforçam que a Análise de Conteúdo permanece como um dos métodos mais consistentes para o tratamento de dados qualitativos. Conforme destacam Sousa e Santos (2020), trata-se de uma técnica que não se reduz a um manual de procedimentos, mas que exige níveis elevados de alcance, profundidade e complexidade analítica. Assim, sua aplicação trouxe tanto a sistematização quanto o aporte necessário para compreender os sentidos atribuídos à identidade profissional, liderança e carreira no contexto investigado.

5.2.3 *IRAMUTEQ*

Segundo Camargo e Justo (2013), o *IRAMUTEQ* possibilita uma exploração lexical rigorosa, transformando discursos em unidades de análise e identificando regularidades, dispersões e associações semânticas a partir da frequência e da coocorrência de palavras. Tal abordagem se insere no campo da lexicometria, cujo objetivo é compreender como os sentidos emergem da organização e distribuição dos vocábulos em um corpus.

Um dos aspectos centrais do *IRAMUTEQ* é a lematização, técnica que reduz palavras às suas formas canônicas (ou lemas), desconsiderando variações morfológicas de gênero, número ou tempo verbal. Esse processo favorece a homogeneidade do corpus e amplia a precisão das análises, pois concentra a interpretação no significado lexical e não em suas

flexões. Os textos são então segmentados em segmentos de texto (ST), recortes de aproximadamente três linhas, que passam a constituir as unidades básicas de análise.

Entre os procedimentos aplicáveis, destacam-se:

- Estatísticas textuais: fornecem informações estruturais do corpus, como número de ocorrências, frequência média, diversidade lexical e presença de hápax (termos mencionados apenas uma vez).
- CHD: conhecida como método de Reinert, agrupa os segmentos em classes lexicais homogêneas, permitindo identificar núcleos temáticos e suas relações hierárquicas.
- Análise de similitude: fundamentada na teoria dos grafos, permite visualizar as coocorrências entre termos, mostrando os vocábulos mais centrais e suas ramificações.
- Nuvens de palavras: recurso gráfico que evidencia os termos mais frequentes a partir do tamanho da fonte, facilitando uma leitura panorâmica do corpus.

Como citado, anteriormente, neste estudo, optou-se por estruturar dois corpus principais, em conformidade com os construtos investigados. O primeiro integrou os conteúdos referentes a *identidade profissional* e *liderança corporativa*, dada a proximidade temática entre os termos; o segundo contemplou exclusivamente o construto *carreira profissional*. Essa separação analítica se deu, a fim de garantir a coerência interna dos dados e aprimorar a precisão na identificação de padrões discursivos, respeitando as particularidades semânticas de cada campo.

O corpus *identidade profissional e liderança corporativa*, composto por 15 entrevistas foram segmentados em 654 segmentos de texto (ST), dos quais 614 foram aproveitados pelo software, o que corresponde a 93,88% de retenção. De acordo com Camargo e Justo (2013) e Lins (2018), os índices acima de 70% são considerados satisfatórios, de modo que esse resultado evidencia a consistência do corpus. No total, foram

registradas 22.864 ocorrências, das quais 1.743 correspondem a termos distintos e 768 a hápax, indicando diversidade lexical significativa.

Já o corpus referente à *carreira profissional*, os 15 textos foram separados em 364 segmentos de texto (ST), com 314 aproveitados, o que corresponde a 86,26% de retenção. Emergiram 12.444 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1.216 palavras distintas e 550 hápax.

Contatou-se que os corpus analisados puderam ser considerados estatisticamente representativos e metodologicamente adequados, oferecendo condições adequadas para a realização de análises lexicais e semânticas aprofundadas. A utilização do *IRAMUTEQ*, nesse contexto, complementou a construção metodológica da pesquisa que também fez uso da Análise de Conteúdo, proporcionando maior consistência dos dados, o que viabilizou a etapa seguinte da investigação, que se dedicou à análise das entrevistas semi-estruturada, nas quais os sentidos atribuídos à *identidade profissional*, à *liderança corporativa* e à *carreira profissional* puderam ser mais explorados.

Nesse contexto, apresentam-se, a seguir, os resultados referentes a cada um dos construtos analisados — identidade profissional, carreira profissional e liderança corporativa — evidenciando, em suas especificidades, as articulações semânticas, os núcleos de significação e as estruturas de sentido que emergem das narrativas dos participantes.

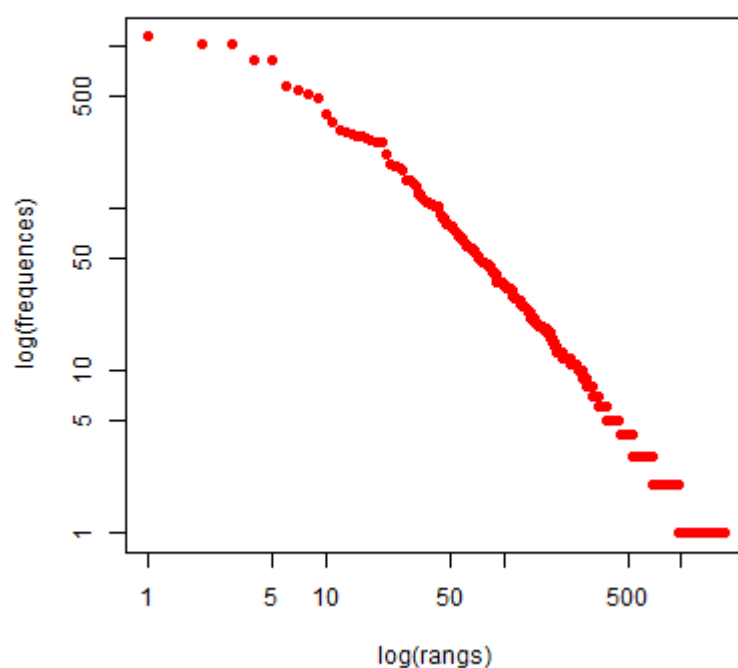
5.2.3.1 Identidade Profissional e Liderança Corporativa

Quanto à primeira análise realizada pelo software, conforme já apresentado acima: o *corpus* textual foi constituído por quinze textos, separados em 654 segmentos de textos (ST), com aproveitamento de 614 ST, que equivale a 93,88% do total. Emergiram 22.864 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), dessas ocorrências 1743 são de palavras

diversas e 768 com uma única ocorrência, ou hápax, como representado, de maneira macro pela Figura 12.

Figura 12

Análise Estatística ID Profissional e Liderança



A partir da CHD, o *IRAMUTEQ* agrupou os segmentos de texto por similaridade semântica, resultando em um esquema hierárquico de classes lexicais que permitiu inferir as representações e sentidos compartilhados pelos participantes.

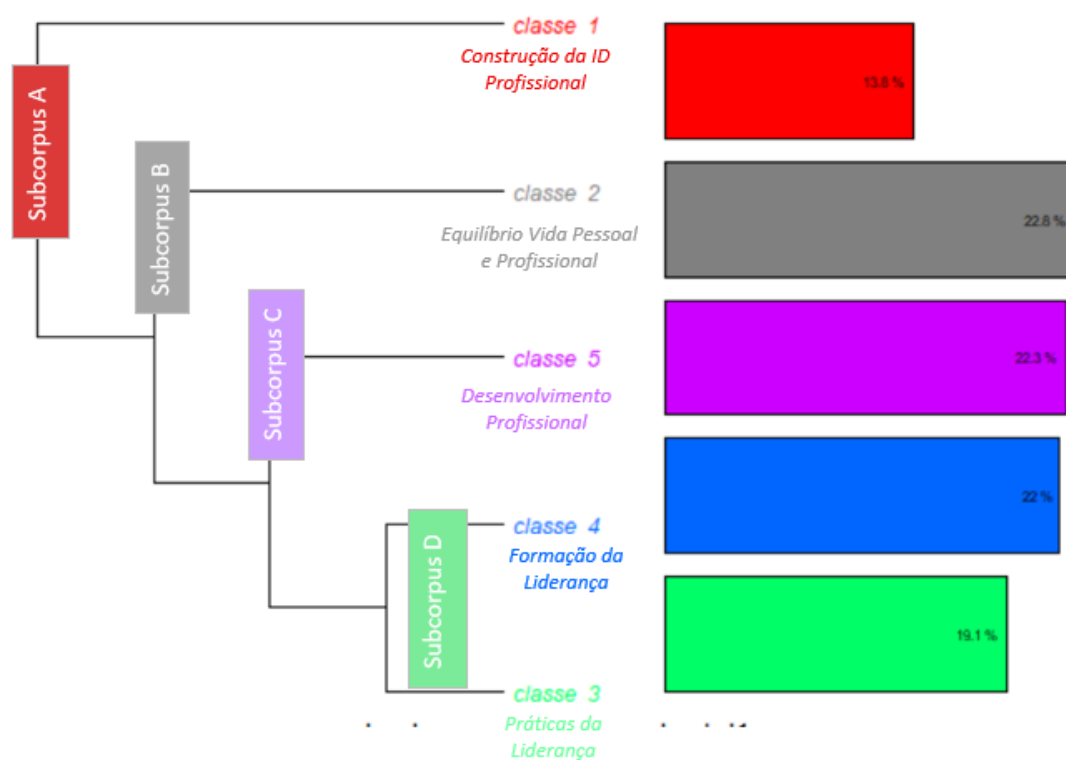
Neste corpus, a análise gerou cinco classes (clusters): Classe 1 – Construção da identidade profissional, composta por 85 segmentos de texto (13,8%); Classe 2 – Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com 140 segmentos de texto (22,8%); Classe 3 – Práticas da liderança, reunindo 117 segmentos de texto (19,1%); Classe 4 – Formação da liderança, com 135 segmentos de texto (22,0%); e Classe 5 – Desenvolvimento profissional, abrangendo 137 segmentos de texto (22,3%). Essa distribuição pode ser visualizada no

primeiro dendrograma gerado pelo software, que evidenciou também as relações existentes entre as classes.

As cinco classes se organizaram em quatro ramificações (A, B, C e D) do corpus total de análise, refletindo o modo como os discursos se organizaram em torno de temas, aparentemente, interdependentes. Cada ramificação, ou subcorpus, agregou classes que compartilharam maior proximidade semântica, mesmo com suas particularidades. A Figura 13 apresenta o dendrograma correspondente, evidenciando as relações entre as classes e o percentual relativo de cada uma.

Figura 13

Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) ID Profissional e Liderança.



O subcorpus A – Processos identitários no trabalho é composto pela Classe 1- *Construção da Identidade Profissional* e refletiu o modo como valores, cultura e perfil individual se articularam na constituição da identidade profissional do sujeito no contexto corporativo.

O subcorpus B – Interfaces entre vida pessoal e profissional, reúne a Classe 2 - *Equilíbrio entre vida pessoal e profissional* evidenciou os atravessamentos entre demandas pessoais, familiares e profissionais bem como esses aspectos influenciam a forma de exercer papéis no trabalho.

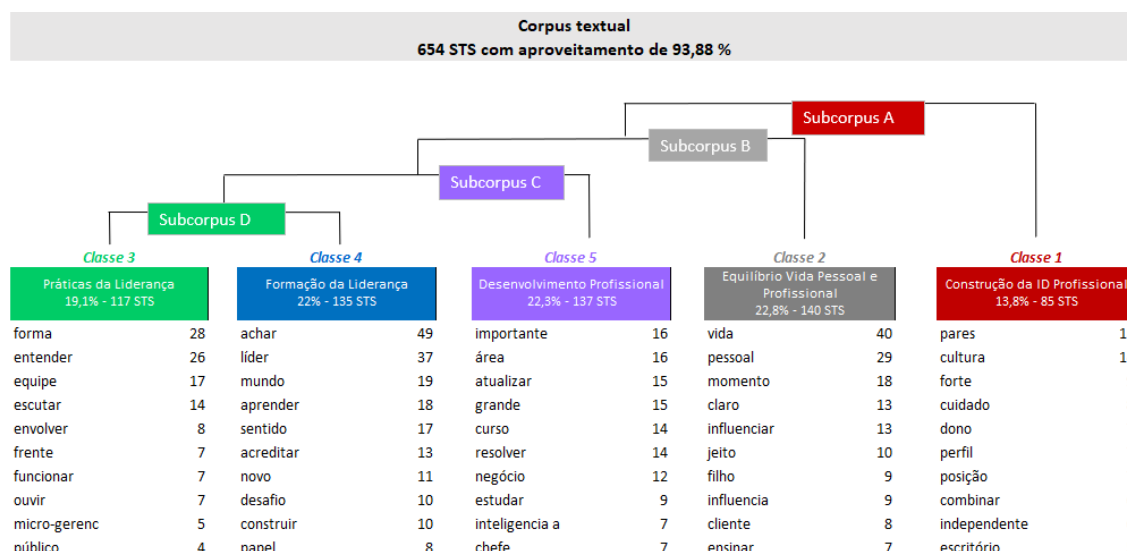
O subcorpus C – Evolução profissional corresponde à Classe 5 - *Desenvolvimento profissional* e representa as narrativas de atualização contínua, capacitação e aprimoramento de competências e inclui a busca por novos conhecimentos frente às transformações do mundo do trabalho.

Por fim, o subcorpus D – Dimensões da liderança subdivide-se em duas classes: Classe 3 - *Práticas da liderança* e Classe 4 -*Formação da liderança*: contemplando tanto processos de formação e aprendizagem para liderar quanto os sentidos atribuídos ao exercício cotidiano da liderança (práticas, responsabilidades e desafios).

Para um melhor entendimento da leitura do corpus, elaborou-se um dendrograma com a lista das palavras que emergiram em cada classe na CHD, gerada através do teste Qui², na qual é apresentada a frequência (*eff s.t.*). Para cada uma delas foram agrupados os vocábulos com semelhança temática dentro da mesma classe, com distanciamento dos temas das demais, como pode ser visto na Figura 14.

Figura 14

Organograma do Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) ID Profissional e Liderança Corporativa.



A representação gráfica elaborada a partir do teste do Qui-Quadrado permitiu evidenciar as palavras mais significativamente associadas a cada uma das cinco classes resultantes da CHD. O dendrograma apresentado, seguindo a ordem decrescente das classes conforme as maiores frequências, contribuiu para a leitura das convergências lexicais que estruturaram cada classe e reforçaram os sentidos atribuídos pelos participantes.

A Classe 2 - *Equilíbrio entre vida pessoal e profissional* reuniu vocábulos como *vida, pessoal, claro, influenciar, momento, filho, jeito, cliente, ensinar e equilibrar*, refletindo a coexistência de papéis sociais e o reconhecimento das fronteiras permeáveis entre o trabalho e a vida privada. As falas a seguir exemplificam como os participantes articulam o cuidado com o outro e a gestão de demandas pessoais e profissionais:

“Eu tento valorizar muito cada coisa que a pessoa faz e tento sempre fazer alguns parâmetros de condições de vida com o momento de vida e o que a pessoa está me entregando

no trabalho, eu tento juntar tudo isso para que a pessoa tenha uma qualidade de vida aqui.”
(P08: 43a, M, 26a.L.)

“Como profissional e como líder sou emoção. Com o meu time estou próxima, sei o que acontece na vida pessoal deles, tento conciliar, ponderar, equilibrar a balança emocional com o profissional com as cobranças do dia-a-dia” (P02: 36a, F, 9a.L.)

A Classe 5 - *Desenvolvimento profissional* relacionou-se a palavras como *curso, resolver, importante, negócio, estudar, área, inteligência artificial, atualizar, chefe e grande* traduzindo a dimensão instrumental e formativa da carreira, vinculada ao aprimoramento técnico, ao aprendizado contínuo e adaptação às novas exigências do mercado de trabalho. Esse aspecto pode ser evidenciado nos seguintes trechos do corpus:

“é super importante sempre estar atualizada, tanto na parte técnica até uma coisa assim, abrindo parênteses: eu fui fazer o mestrado também para me especializar na parte técnica de engenharia de software. Então é muito importante para mim, assim como fazer cursos menores e acho que é essencial.”(P06:57a, M, 27a.L.)

“foi muito importante ter parado para me atualizar. Hoje, com a chegada do chatgpt, da inteligência artificial, vai mudar muita coisa. Então, você tem que estar preparado.” (P05: 27a, F, 5a.L.)

A Classe 4 - *Formação da liderança*, as palavras mais significativas — *achar, mundo, sentido, líder, aprender, papel, desafio, construir, novo, acreditar* — remeteram a uma percepção da liderança como trajetória de aprendizado e construção contínua do papel de líder, marcada por desafios e busca de significado, como destacaram os seguintes participantes:

“e é muito mais nessa linhagem que eu venho construindo esse propósito de liderança mesmo, de ajudar as pessoas a perceberem o que elas ganham, se isso faz sentido para elas, essa percepção do ganho enquanto evolução.” (P10: 48a, F, 17a.L.)

“eu lido muito nesse sentido também de ser resiliente nessa questão, pensar muito como as outras pessoas poderiam executar e passar pelos julgamentos, pelas questões nesse sentido. Ah, eu acho que se manter atualizado em relação ao mercado é sobrevivência.” (P15: 41a, M, 19a.L.)

Na Classe 3 - *Práticas da Lideranças* sobressaíram termos como *equipe, forma, entender, escutar, frente, microgerenciamento, funcionar, ouvir, envolver e público*: representando a dimensão relacional e operacional da liderança, orientada por práticas de escuta, coordenação de equipes e questões gerenciais de rotina. Tal perspectiva se reflete nas falas a seguir:

“como profissional eu me vejo como uma pessoa que procura se dedicar as atribuições que me são passadas e como líder eu procuro envolver a equipe que está comigo para conseguirmos atingir os objetivos.” (P12: 40a, M, 10a.L.)

“para os meus liderados eu não faço microgerenciamento, mas quero entender o que cada um está fazendo diariamente e atuar nos impedimentos, bloqueios, para deixar o trabalho deles mais fluido para eles terem o melhor desempenho possível.” (P04: 56a, M, 19a.L.).

Por fim, Na Classe 1 - *Construção da identidade profissional*, predominaram termos como *cultura, cuidado, forte, pares, combinar, independência, dono, escritório, perfil e posição*. Esses vocábulos sugeriram que os entrevistados perceberam a identidade profissional como construída na interseção entre características pessoais e o ambiente organizacional — isto é, um produto tanto de atributos individuais quanto de práticas e culturas do local de trabalho.

“então, quando você tem direcionadores da cultura que combinam com o seu perfil, é muito agradável trabalhar em uma empresa que está alinhada. Por exemplo, aqui um dos

nossos direcionadores são respeito e ética e eu adoro trabalhar com respeito as pessoas.”
(P01: 42a, M, 5a.L.)

“basicamente o escritório tem a minha cara, as coisas aqui acontecem muito no meu ritmo, o que por um lado é bom, mas é ruim porque a empresa não tem identidade e cultura estabelecida.” (P03: 38a, M, 7a.L.)

Sob este prisma, as classes revelaram uma rede de sentidos interligadas, nas quais a identidade profissional se constrói pela interação entre dimensões pessoais, relacionais e culturais, e a liderança corporativa emerge como espaço de aprendizagem, atualização e sentido. Esses achados dialogam com as categorias extraídas na Análise de Conteúdo do TALP, reafirmando a complementaridade entre os métodos e o caráter multifacetado dos construtos investigados.

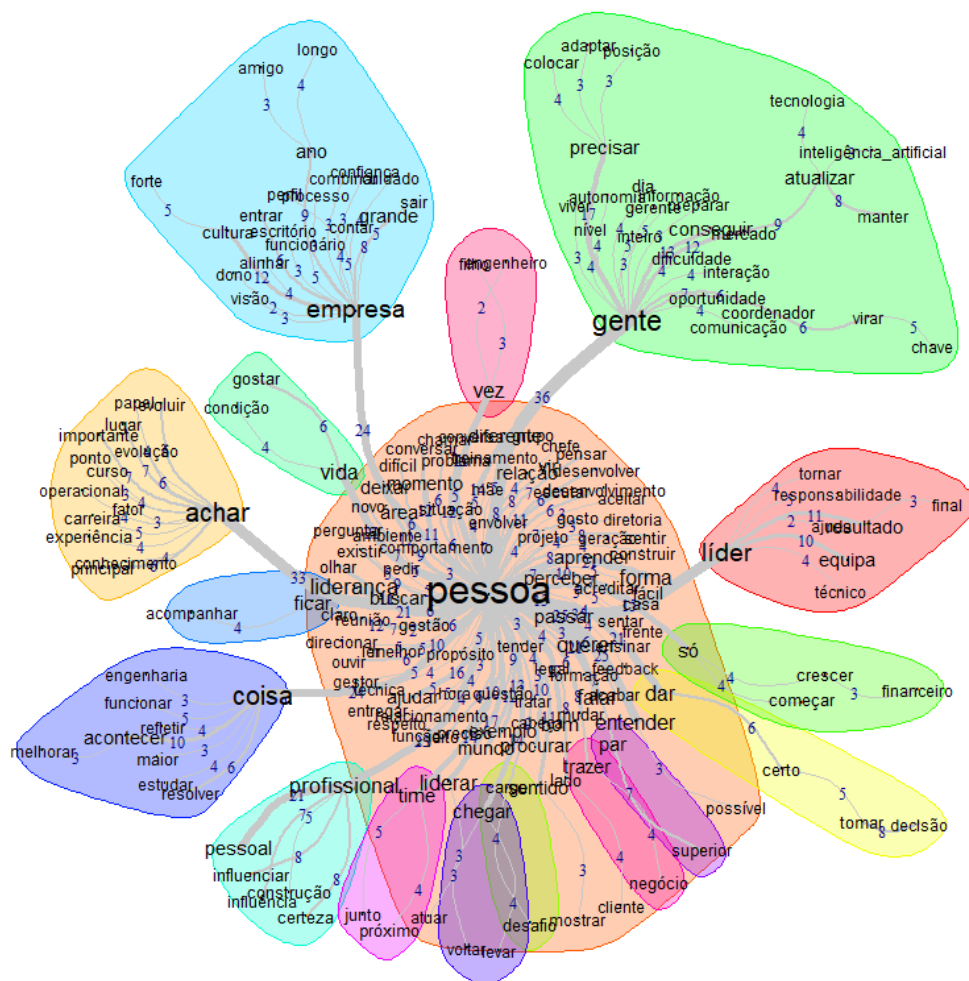
A Análise Fatorial de Correspondência (AFC), incorporada à CHD, possibilitou visualizar a associação entre palavras e classes em um plano cartesiano (Figura 15). Essa representação gráfica permitiu compreender como os vocábulos se distribuem espacialmente conforme sua proximidade semântica e força de associação com cada classe. Observou-se que as Classes 3 e 4 localizam-se em posição central e relativamente próximas entre si, indicando convergência semântica em torno de temas relacionados à formação e práticas de liderança. Já as Classes 1 e 5 ocupam regiões mais periféricas do plano, sugerindo vocabulários mais específicos, a primeira associada à construção da identidade profissional e a última ao desenvolvimento e atualização profissional. A Classe 2, por sua vez, posiciona-se na parte superior direita, articulando-se a elementos de vida pessoal e equilíbrio emocional, o que reforça seu papel de eixo intermediário entre os polos identitário e formativo. Essa configuração espacial evidenciou as relações de complementaridade e tensão entre as diferentes dimensões analisadas, indicando que os discursos dos participantes

entre as palavras em relação as variáveis, organizadas de acordo com sua coocorrência, conexidade e proximidade no discurso.

Observou-se que os termos que se apresentaram como núcleos centrais das narrativas foram *pessoa*, *gente*, *empresa*, *achar*, *líder*, *coisa*, *vida* e *profissional*. A partir deles, ramificaram-se outros vocábulos de destaque, como *gestão*, *liderança*, *autonomia*, *mercado*, *decisão*, *carreira* e *construção*. Essa topologia indicou que as representações sobre identidade e liderança estão ancoradas em elementos relacionais e organizacionais, conectando subtemas como gestão, autonomia, decisão e carreira (Figura 16).

Figura 16

Análise de Similitude do corpus textual ID Profissional e Liderança

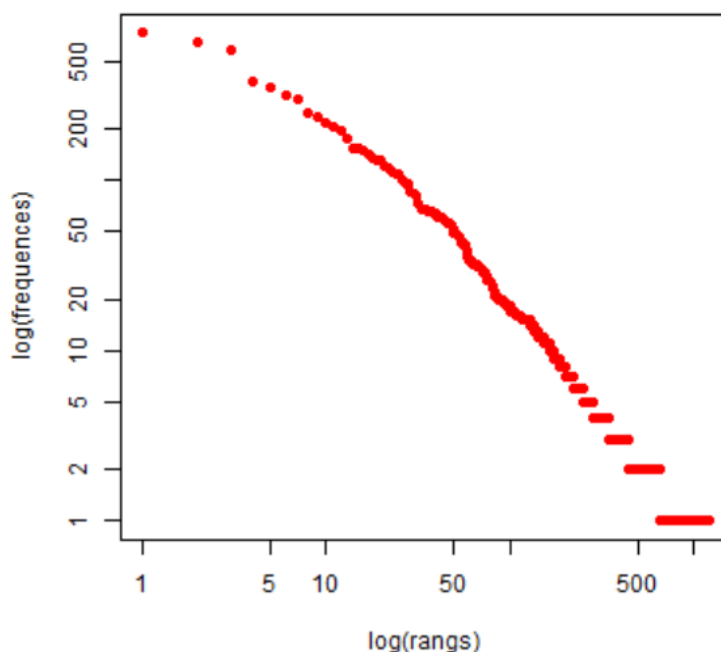


5.2.3.2 Carreira Profissional

Nas estatísticas textuais, os segmentos de texto do corpus foram agrupados por temática e proximidade lexical, originando quatro classes distintas de vocabulário, e os dados obtidos por meio de seu processamento, foi referenciado na parte introdutória desta seção - os 15 textos foram separados em 364 segmentos de texto (ST), com 314 aproveitados, o que corresponde a 86,26% de retenção; emergiram 12.444 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 1.216 palavras distintas e 550 hápax.

Figura 18

Análise Estatística Carreira



Na análise da CHD, os segmentos de texto foram agrupados no *IRAMUTEQ* por temática e semelhança lexical e formaram um esquema hierárquico de classes de

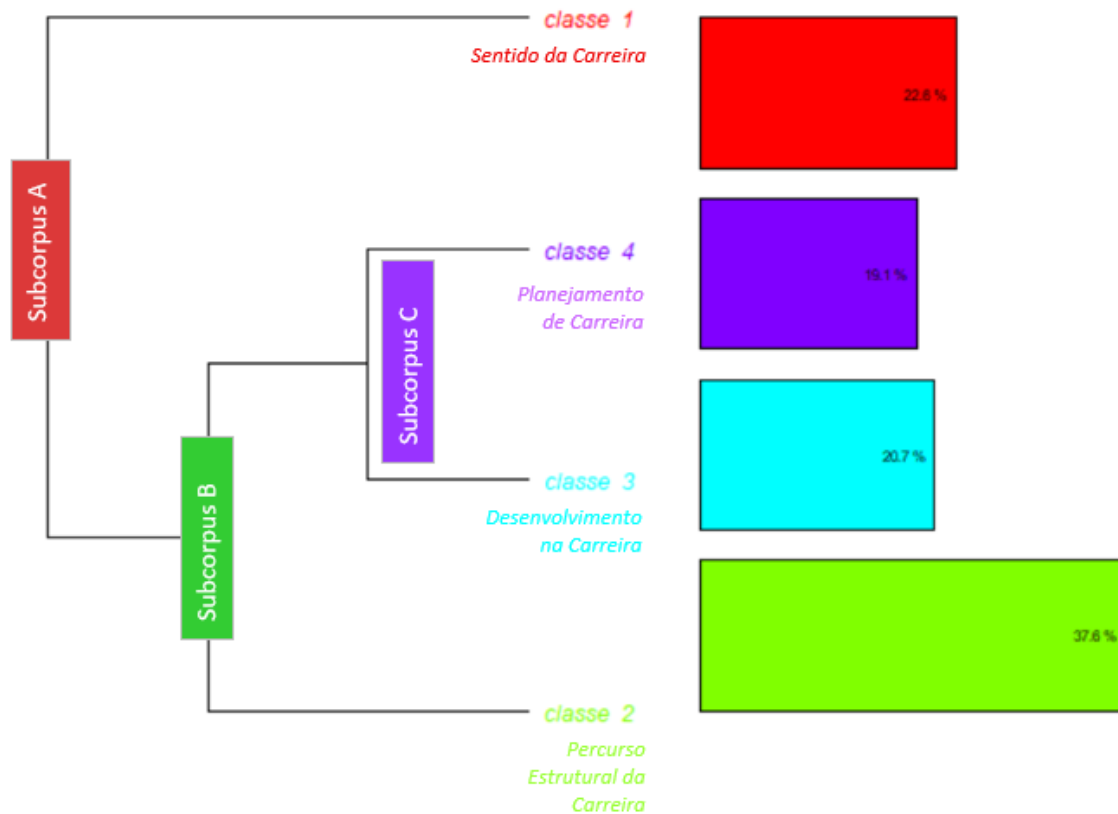
vocabulário. A referida análise possibilitou a pesquisadora, compreender o sentido dos temas que emergiram em cada classe.

A análise resultou em quatro classes (clusters): Classe 1 – Sentido da carreira, com 71 ST (22,61%); Classe 2 – Percorso estrutural da carreira, com 118 ST (37,58%); Classe 3 – Desenvolvimento na carreira, com 65 ST (20,7%); e Classe 4 – Planejamento da carreira, com 60 ST (19,11%) como pode ser observado na Figura 19. Tal distribuição indica uma trajetória discursiva que vai do campo subjetivo (sentido e valores) ao estratégico (desenvolvimento e planejamento), refletindo a maneira pela qual os participantes significam suas trajetórias profissionais.

Tais classes se organizaram em três ramificações (A, B e C) considerando o corpus total de análise. O subcorpus A – dimensão subjetiva da carreira é composto pela Classe 1 (*Sentido da carreira*), que evidenciou o papel dos sonhos, da busca de sentido e da realização pessoal na trajetória profissional. Já o subcorpus B – dimensão estrutural da carreira integrou a Classe 2 (Percorso Estrutural da Carreira) e refletiu às condições objetivas (tempo, função, remuneração, clareza de metas); por fim, o Subcorpus C, integrou a Classe 3 (*Desenvolvimento na carreira*) e a Classe 4 (*Planejamento da carreira*), o que possibilitou articular a reflexão sobre significados e expectativas à construção ativa e planejada da carreira. Essa composição evidenciou um arranjo que transita da dimensão subjetiva — relacionada ao sentido e significado da carreira — até a dimensão mais estrutural, vinculada ao desenvolvimento e ao planejamento.

Figura 19

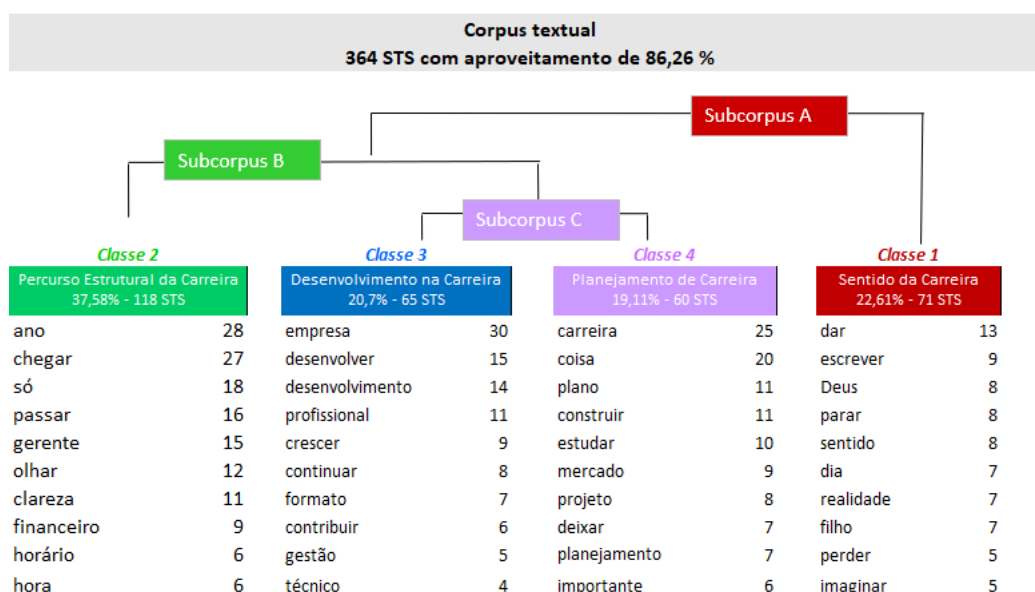
Dendrograma da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Carreira.



Para contribuir com a visualização das classes, elaborou-se a Figura 10 que apresenta um dendrograma com as palavras de maior significância estatística (Qui-Quadrado), indicando sua frequência e a associação lexical com cada classe. O presente recurso gráfico abordou as convergências temáticas que estruturaram cada agrupamento de palavras.

Figura 20

Organograma do Dendrograma Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Carreira



A Classe 2 –Percurso estrutural da carreira, composta por palavras como *gerente*, *passar*, *ano*, *clareza*, *financeiro*, *chegar*, *horário*, *hora*, *olhar*, é a classe mais numerosa do corpus e traduz o eixo pragmático e posicional da carreira, em que os participantes narraram o percurso em termos de funções, tempo, resultados e estabilidade financeira. Tal perspectiva se refletiu nas falas a seguir:

“esse salto de carreira de gerente para diretor é um pouco nebuloso para mim. Mas, aqui dentro da empresa, por exemplo, mudar a visão que as pessoas já têm de mim como gerente para diretora, acho que é um caminho meio difícil” (P08: 43a, M, 26a.L.)

“eu gostaria de ter tido mais independência financeira. Eu acho que eu sempre trabalhei muito justo financeiramente e a minha carreira poderia ter me proporcionado chegar agora, no final da carreira, mais tranquilo, mais calmo e eu não consegui fazer isso aí” (P06: 57a, M, 27a.L.)

“na minha carreira dos sonhos eu queria mais tempo pra ficar curtindo a minha família, flexibilidade de horário.” (P02: 36a, F, 9a.L.)

Classe 1 – Sentido da Carreira, agrega os vocábulos *Deus, parar, escrever, dia, realidade, dar, filho, perder, imaginar, sentido*, que representam a dimensão subjetiva da carreira. Esses termos sugerem que a trajetória profissional pode ser compreendida como expressão da história de vida e campo de elaboração de sentidos, marcada por experiências, afetos, espiritualidade e relações familiares, indicando que a carreira pode ser tida, também, como espaço de autorrealização e projetos pessoais. Esses pontos podem ser identificados com os seguintes trechos do corpus:

“a crença ela norteia aí quase tudo. Eu não faria algo porque Deus disse que não é para fazer. Se ele disse que não é para fazer, eu não vou fazer” (P10: 48a, F, 17a.L.)

“para minha realidade de vida, de onde eu vim, eu paro e penso: cara, poucas pessoas da minha cidade teriam uma oportunidade dessa que eu tenho hoje.” (P13: 42a, M, 25a.L.)

“hoje meu plano de carreira está muito linkado com família e isso já vem desde 2017 quando casei e acentuou depois que tive filho. Então meu plano é me manter na cidade que estou independente da empresa em que eu estiver.” (P03: 38a, M, 7a.L.)

Essas falas exemplificam o caráter reflexivo e simbólico dessa classe, que reflete uma construção identitária sustentada no fato de que o sentido da carreira também pode ser mobilizado a partir de narrativas de vida e de crenças pessoais.

Classe 3 – Desenvolvimento na carreira tem como palavras mais representativas — *desenvolver, profissional, gestão, contribuir, empresa, crescer, continuar, técnico, formato* — apontando para a priorização do aprimoramento e da contribuição na trajetória profissional. As falas a seguir exemplificam como os participantes articulam essas questões:

“a empresa em que estou tem contribuído para o meu desenvolvimento de carreira. A gente tem tido algumas experiências internacionais que para a carreira tem sido muito bom

e a gente está tendo a oportunidade de fazer um MBA pago pela empresa.” (P02: 36a, F, 9a.L.)

“a gente tem muitos capítulos de liderança, a gente tem muitos capítulos de desenvolvimento mesmo. Então, é um lugar onde eu me sinto à vontade para experimentar.” (P05: 27a, F, 5a.L.)

“procuro fazer um bom trabalho, continuar estudando, ter interação, mostrar o que sei e o que eu posso fazer para minha empresa. Procuro ajudar meus colegas, estruturar e desenvolver times de alto desempenho.” (P04: 56a, M, 19a.L.)

Classe 4 – Planejamento da Carreira, com vocábulos *como plano, construir, estudar, mercado, projeto, importante, deixar, planejamento*, esta classe revelou o movimento estratégico e prospectivo do sujeito frente à própria trajetória, evidenciando a dimensão proativa/protagonista dele na gestão de sua carreira.

“ter passado por vários lugares e ter aceitado desafios diferentes, eu acho que me ajudou. Eu tenho um plano de carreira mesmo nesse mundo de mudanças muito rápidas.” (P11: 50a, F, 23a.L.)

“você tem que praticar bastante, ler bastante, ter referências, mentoria, se esforçar muito para poder fazer sua carreira. É assim que tenho construído a minha.” (P01: 42a, M, 5a.L.)

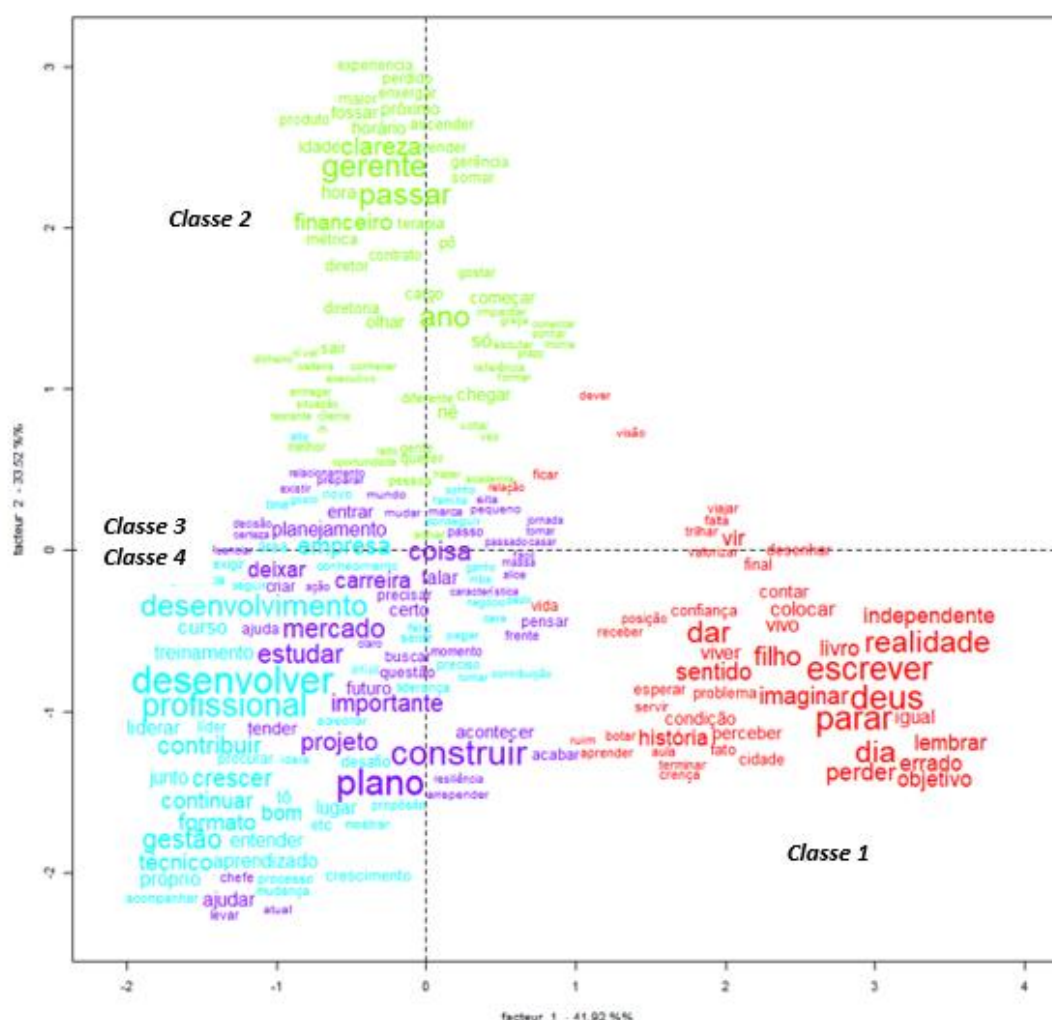
“hoje não tenho estabelecido nenhum planejamento de carreira, pelo menos não com etapas assim: em um tal momento eu quero ser promovida, em tal momento eu vou fazer uma migração de carreira... não nesse sentido.” (P10: 48a, F, 17a.L.)

Esse arranjo entre as classes, refletiu uma dinâmica de integração entre subjetividade, estrutura e ação, indicando que a carreira, para os participantes, é simultaneamente vivida, aprendida e projetada — uma construção contínua que combina o ser, o fazer e o planejar.

A AFC, derivada da CHD, permitiu representar graficamente a distribuição e associação das classes no plano fatorial (Figura 21). Essa análise evidenciou proximidades semânticas e oposições estruturantes entre os conjuntos lexicais, permitindo compreender como os discursos se organizaram em torno de eixos de sentido (Camargo & Justo, 2013).

Figura 21

Representação gráfica da AFC para Carreira



Verificou-se que as Classes 3 (*Desenvolvimento na Carreira*) e 4 (*Planejamento da Carreira*) concentraram-se nas regiões inferiores do plano, denotando uma proximidade semântica entre o discurso do desenvolvimento e o da gestão deliberada da trajetória, ambos

voltados à ação, à atualização e ao futuro profissional. Essa relação indicou que os participantes concebem o desenvolvimento como condição necessária para o planejamento, formando um eixo pragmático-estratégico da carreira.

No quadrante oposto, também na camada inferior do gráfico, apareceu a Classe 1 (*Sentido da Carreira*), configurando um espelhamento conceitual das anteriores. Essa oposição demonstrou o eixo identitário no qual os discursos estão centrados em sentido, valores e espiritualidade ocupando um espaço simbólico considerado complementar à racionalidade técnica do desenvolvimento e do planejamento.

Já a Classe 2 (*Percurso Estrutural da Carreira*) situou-se na região central e superior do gráfico, concentrando-se acima das classes 3 e 4. Percebeu-se que ele acaba por atuar como ponto de intermediação entre os eixos subjetivos e pragmáticos. Tal posição denotou o caráter mediador dessa dimensão em que o percurso profissional pode traduzir-se como campo em que os sentidos pessoais e as condições objetivas de trabalho se articulam.

De modo geral, a AFC confirmou o arranjo processual identificado pela CHD, demonstrando que a carreira é construída discursivamente em três níveis interdependentes: o identitário (sentido), o estrutural (condições) e o estratégico (desenvolvimento e planejamento). Essa configuração reforça a ideia de que a trajetória profissional é simultaneamente vivida, refletida e projetada, revelando um movimento de integração entre pensamento e ação na construção da carreira.

A Análise de Similitude baseou-se na teoria dos grafos (Reinert, 1990) e permitiu identificar conexões lexicais entre palavras que coocorrem nos mesmos segmentos de texto, revelando núcleos de sentido e campos de associação. Por meio dessa técnica, foi possível visualizar a estrutura das relações semânticas entre os termos, permitindo inferir quais conceitos ocupam o centro da análise e quais atuam como elementos periféricos ou

De modo integrado, as análises da CHD, AFC, Similitude e Nuvem de Palavras revelaram que a carreira profissional é representada como fenômeno multifacetado, articulando dimensões simbólicas, estruturais e estratégicas. O discurso dos participantes indicou que o desenvolvimento profissional ultrapassa fronteiras institucionais e assume contornos identitários e relacionais, no qual o sujeito é simultaneamente autor e produto de sua trajetória.

De modo geral, os resultados aqui apresentados ofereceram uma visão abrangente sobre os sentidos atribuídos pelos participantes à *identidade profissional*, à *liderança corporativa*, e à *carreira profissional* a partir de diferentes técnicas - Análise de Conteúdo e *IRAMUTEQ*. A caracterização do grupo permitiu contextualizar seus percursos e experiências, enquanto o conteúdo produzido por meio do TALP e das entrevistas revelaram tanto dimensões objetivas quanto subjetivas da vida profissional e dos processos de liderança.

Encerrada esta etapa de análise dos resultados, a seção seguinte dedica-se à Discussão destes resultados, na qual os achados serão interpretados à luz do referencial teórico apresentado nesta dissertação. Essa discussão busca articular as convergências, tensões e contribuições entre os dados empíricos e as abordagens contemporâneas sobre cada construto, ampliando a compreensão sobre a construção da identidade profissional das lideranças corporativas no percurso do gerenciamento de carreira em seus contextos de atuação contribuindo para o avanço das discussões acadêmicas e organizacionais sobre o tema.

6. DISCUSSÃO

“Será que eu fui trocada durante a noite? Deixe-me pensar: eu era a mesma quando me levantei essa manhã? Acho que me lembro de me sentir um pouco diferente. Mas se eu não sou a mesma, a próxima pergunta é: Quem sou eu? Ah, esse é o grande quebra-cabeça” (Carroll, 2023, p. 18). A reflexão de Alice traduz, de modo poético, o dilema central da identidade, identificado, também, nos resultados deste estudo: saber quem se é em meio aos contextos e influências do mundo ao redor. Essa indagação dialoga com a compreensão de identidade profissional adotada neste estudo, segundo a qual a identidade é um processo dinâmico, relacional e historicamente situado (Dubar, 2020).

Sob essa ótica, a identidade profissional constitui-se na intersecção entre a trajetória biográfica do sujeito e as experiências de socialização vividas no trabalho, sendo continuamente negociada nas interações sociais e organizacionais. Trata-se de um processo de construção simbólica que rompe com a noção de identidade como algo fixo ou essencial, compreendendo-a como um movimento permanente de transformação mediado pelas relações de reconhecimento e pertencimento (Gondim et al. (2010). Assim, cada modo de ser e agir profissional já expressa uma identidade em metamorfose, resultado de aprendizagens, vínculos e reconstruções que se atualizam no tempo e nos espaços de trabalho. A identidade, portanto, pode ser tida menos como um estado e mais como um processo em curso, no qual o sujeito articula sua história pessoal, os valores organizacionais e o sentido social atribuído à sua atuação.

Com base nessa compreensão teórica, as análises realizadas nesta pesquisa — provenientes do TALP e das entrevistas semiestruturadas, processadas pelo IRAMUTEQ e pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) — ofereceram diferentes lentes para compreender a construção identitária dos participantes. Essas análises permitiram captar não apenas as dimensões explícitas dos discursos, como cargos, competências e realizações, mas também

os sentidos e significado que sustentam o “ser profissional” nos contextos organizacionais contemporâneos.

Os resultados oriundos do TALP revelaram que a identidade profissional é percebida pelos participantes como um processo em constante construção, sustentado pela articulação entre dimensões pessoais, relacionais e organizacionais. Essa compreensão se alinha à perspectiva de Dubar (2020), para quem a identidade é permanentemente (re)negociada entre o “eu” e o “outro”, nas interações simbólicas mediadas pelo trabalho e pela cultura organizacional.

O TALP, processado pelo IRAMUTEQ por meio das análises de frequência, similitude e estrutura prototípica, evidenciou o campo representacional da identidade profissional, revelando como os participantes mobilizam associações espontâneas para expressar quem são no trabalho. Os resultados apontaram dimensões objetivas (carreira, gestão, técnica), subjetivas (imagem, identificação, desafio), valorativas (dedicação, empatia, comprometimento, responsabilidade) e relacionais (reconhecimento, construção, liderança). Essa rede de significados reforça que a identidade profissional não se reduz a papéis funcionais, mas se constitui na intersecção entre a biografia individual e os sistemas de reconhecimento organizacional (Dubar, 2020; Gondim et al., 2010; Bendassolli, 2009).

Na análise prototípica do TALP, os termos de maior frequência e evocação — *carreira, desafio, identificação, comprometimento, imagem e construção* — compõem o núcleo central das representações de identidade profissional. Essas evocações refletem a concepção de que o “tornar-se profissional” envolve uma jornada em movimento, marcada por superações, enfrentamentos e pela coerência entre valores pessoais e papéis sociais. Tal achado dialoga com Bendassolli (2009), ao descrever o trabalho como espaço privilegiado de construção simbólica do eu, em que se entrelaçam competência técnica, sentido e reconhecimento. Essa leitura encontra ressonância em Schein (2007), ao afirmar que o

sentimento de identidade e realização profissional decorre da congruência entre as inclinações pessoais e as demandas do papel organizacional.

A análise de similitude, também realizada no IRAMUTEQ, evidenciou redes lexicais que conectam os termos *carreira, desafio, construção, imagem* a palavras como *performance, realização, sucesso, técnica, propósito, liderança, dentre outras*, configurando um campo semântico que articula aperfeiçoamento pessoal e validação social. Essa estrutura revela que, para os participantes, a identidade profissional emerge da interdependência entre desempenho e reconhecimento, sendo o vínculo com o outro um elemento central na percepção de autenticidade e pertencimento. Como reforça Gondim et al. (2010), o reconhecimento interpessoal e institucional é condição indispensável para a consolidação da identidade no trabalho, pois é através dele que o indivíduo se percebe útil, legítimo e pertencente ao grupo. Essa dinâmica conversa com o que é dito por Magalhães e Bendassolli (2013) sobre o papel mediador do trabalho na articulação entre indivíduo e organização.

A Análise de Conteúdo permitiu organizar as evocações do TALP em eixos temáticos que refletem dimensões objetivas (como evolução e posicionamento profissional), subjetivas (percepção e sentido profissional), valorativas (valores – esforço e princípios) e de legitimação (conquistas profissionais). O eixo do posicionamento profissional destacou a importância do papel ocupado e da competência técnica que o sustenta dentro do ambiente organizacional, sendo percebida tanto pela autoridade simbólica quanto pela capacidade de entrega e domínio técnico o que, conforme Schein (2007), possibilita legitimidade e congruência entre papel e identidade. Já a dimensão valorativa, composta por termos como ética, responsabilidade, compromisso e dedicação, apresentou-se como eixo estruturante da identidade profissional. Esses valores operam como princípios de coerência que conferem estabilidade e legitimidade à atuação, pois eles se reconhecem através dos valores em

comum, corroborando Barrett (2017), ao afirmar que os valores constituem o núcleo simbólico das organizações e fortalecem o vínculo identitário de seus membros.

A categoria conquistas profissionais, associada a termos como *resultado*, *sucesso* e *reconhecimento*, evidenciou o caráter performativo da identidade, na medida em que o desempenho e a legitimação social se tornam marcadores de pertencimento e de validação simbólica. Essa perspectiva é sustentada por Magalhães e Bendassolli (2013), ao indicarem que o reconhecimento do desempenho é o elo entre realização individual e validação coletiva, uma forma de contrato simbólico que assegura continuidade identitária e pertencimento organizacional.

O corpus das entrevistas semiestruturadas, analisado pelo IRAMUTEQ, complementa e aprofunda essas interpretações. A CHD agrupou os segmentos de texto em classes que expressam como os participantes atribuem sentido à sua identidade profissional. A classe relacionada à construção da identidade revelou discursos centrados no perfil pessoal, na coerência ética e no reconhecimento organizacional. A AFC destacou a proximidade semântica entre termos vinculados a *construção da identidade profissional e a desenvolvimento e atualização profissional*, por meio de termos como estudar, curso, atualização, cuidado, cultura, perfil, experiência sugerindo que a identidade é vivida como um processo de aperfeiçoamento constante desde formas tradicionais, a vivências e experiências que possibilitam ampliar repertório, realizar conexões e propor soluções mais alinhadas a realidade e/ou necessidade organizacional.

Os depoimentos reforçam essa perspectiva, ao evidenciarem que a identidade profissional se entrelaça com o ser líder e exercer a liderança, se construindo pela interação entre dimensões pessoais, relacionais e culturais, bem como emergindo em espaços de conhecimento e sentido. Tal fato, torna-se essencial para o sentimento de pertencimento e legitimidade, enquanto a coerência entre princípios pessoais e valores institucionais é vista

como fonte de estabilidade e realização. Essa interdependência entre identidade pessoal e reconhecimento social confirma as proposições de Dubar (2006, 2012) sobre a socialização profissional como espaço de produção e reconstrução de si. Além disso, a presença de valores éticos e afetivos — dedicação, responsabilidade e compromisso — reforça Barrett (2017), que relaciona culturas organizacionais orientadas por valores à formação de identidades profissionais mais coesas e significativas.

Em síntese, os resultados apresentados convergem para a compreensão da identidade profissional como um processo psicossociológico de construção contínua, no qual o sujeito busca coerência entre quem é, o que faz e o contexto no qual atua. Essa dinâmica envolve tensão permanente entre autenticidade e adaptação, individualidade e reconhecimento coletivo. No plano subjetivo, os participantes associam identidade a desenvolvimento, aprendizado e amadurecimento, revelando o caráter processual do “tornar-se profissional”. No plano organizacional, ela se ancora em valores éticos, cultura de trabalho e reconhecimento simbólico — dimensões que, segundo Schein (2007), constituem o núcleo da integração entre pessoa e organização. No plano relacional, o olhar do outro aparece como mediador de valor: valida e reforça o pertencimento, ao passo que sua ausência fragiliza o sentimento identitário.

Esses achados permitem compreender que, para além de uma condição funcional ou hierárquica, a identidade profissional é uma forma de reconhecimento social e existencial, que integra história, valores, competências, relações e afetos na qual o trabalho se torna espaço privilegiado de construção de sentido, pertencimento e continuidade biográfica. Assim, a identidade profissional emerge como uma construção simbólica e relacional, continuamente reelaborada nas interações entre indivíduo e contexto organizacional, o que converge com as proposições de Magalhães e Bendassolli (2013) ao indicarem que o trabalho é um campo de expressão do eu e de negociação entre autonomia e pertencimento.

O presente estudo, por meio de seus resultados, também, demonstra o quanto a identidade profissional das lideranças pesquisadas se estrutura em torno da coerência entre valores pessoais, cultura organizacional e reconhecimento interpessoal — elementos que, articulados, sustentam o sentido de continuidade e legitimidade do ser-profissional. A medida que se aprofunda o olhar sobre essas representações, emerge a compreensão de que a identidade profissional não se forma isoladamente, mas se tece no entrelaçamento com a cultura, os valores e os vínculos estabelecidos nas organizações. É nesse ponto que o fenômeno da liderança se apresenta como extensão natural do processo identitário — não como um desdobramento hierárquico, mas como campo simbólico em que os significados produzidos individualmente ganham expressão coletiva.

Neste sentido, compreender a identidade profissional implica reconhecer a interdependência entre dimensões psicológicas e sociológicas, entre a singularidade do sujeito e o sistema social no qual ele está inserido. A liderança, portanto, aparece como o espaço onde as identidades se reconhecem, se testam e se transformam, configurando um lugar de mediação entre o eu e o nós.

“É assim, disse a Duquesa: e a moral disso é... Oh, é o amor, é amor que faz o mundo girar. — Alguém disse, sussurrou Alice, que isso acontece com todos que se preocupam com seus próprios negócios. — Ah, bem — significa a mesma coisa, disse a Duquesa, cavando seu queixo afiado no ombro de Alice, e acrescentou: — e a moral disso é: cuide do sentido, e os sons cuidarão de si mesmos.” (Carroll, 2023, p. 96).

A fala da Duquesa reflete uma sabedoria que se aproxima das complexidades contemporâneas da liderança: cuidar do sentido antes dos sons — ou seja, priorizar o significado antes da forma. Essa metáfora traduz a essência da liderança corporativa observada neste estudo: uma prática que vai além da técnica ou do cargo e se ancora na capacidade de dar sentido coletivo à ação. Assim como em *Alice no País das Maravilhas*,

em que a lógica do mundo é invertida e os papéis se confundem, o universo organizacional também desafia líderes a reinterpretarem sua função em meio às ambiguidades e às constantes transformações do trabalho contemporâneo.

Sob a perspectiva psicossociológica que orienta esta pesquisa, a liderança é compreendida como um processo social, simbólico e relacional, sustentado pelas interações entre sujeito e contexto (Gondim et.al., 2010). Longe de ser uma competência isolada ou um traço de personalidade, ela se constitui como uma prática de mediação entre indivíduo e grupo, entre valores pessoais e demandas organizacionais, envolvendo negociação de sentidos, construção de legitimidade e produção de significados compartilhados.

Sob essa ótica, conhecer o contexto corporativo no qual se desenvolvem as dinâmicas profissionais dos líderes foi essencial para compreender os sentidos atribuídos pelos participantes à função que ocupam e às relações que nela se estabelecem no cotidiano do trabalho. O exercício da liderança, portanto, é entendido como um processo de negociação contínua entre o que o indivíduo percebe de si como líder e o que é socialmente reconhecido e legitimado como liderança dentro das organizações.

Essa abordagem encontra eco nas contribuições de Schein (2009), para quem a liderança emerge da relação entre a identidade do indivíduo e a cultura da organização, constituindo-se como espaço de tradução simbólica de valores. Para o autor, os líderes são “arquitetos simbólicos” da cultura — aqueles que, por meio de suas decisões, rituais e discursos, definem o que é valorizado e o que deve ser aprendido dentro das organizações. De modo semelhante, Barrett (2017) defende que liderar é alinhar propósito e ação, sustentando coerência entre o que se acredita e o que se pratica. Nessa linha, Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2007) ampliam a noção de liderança ao situá-la como um fenômeno relacional e evolutivo, em que o líder não apenas influencia, mas inspira e mobiliza o potencial humano em prol de objetivos coletivos.

A literatura demonstra que o papel da liderança passou por uma transformação histórica — do gerente controlador ao líder desenvolvedor (Botelho, 1991). A liderança contemporânea, conforme descreve Wheatley (2006), deixa de buscar o controle total sobre as variáveis e passa a atuar em sistemas complexos, onde o foco está em gerar ordem a partir do caos, favorecer a interconexão e cultivar ambientes de aprendizado. Essa visão dialoga com os resultados empíricos desta pesquisa, nos quais a liderança é descrita pelos participantes como um equilíbrio entre autoridade e empatia, resultado e vínculo, técnica e humanidade.

As análises provenientes do TALP e das entrevistas semiestruturadas, revelaram que a liderança corporativa, na percepção dos participantes, é vivenciada como um fenômeno relacional e simbólico, que transcende a função hierárquica e se manifesta como prática de mediação entre pessoas, valores e resultados. Essa compreensão corrobora Schein (2009), ao afirmar que o líder é o principal tradutor da cultura organizacional, responsável por transformar valores em comportamentos e significados compartilhados.

As evocações livres associadas ao termo “liderança corporativa” analisadas IRAMUTEQ — revelaram a centralidade de vocábulos como *empatia*, *exemplo*, *respeito*, *compromisso* e *desafio*. Tais elementos apontam para a liderança como função de referência simbólica, em que a legitimidade do líder é construída pela capacidade de inspirar, mobilizar e gerar reconhecimento. A análise prototípica reforçou esse achado ao situar empatia e exemplo no núcleo central das representações, sinalizando que a liderança é, sobretudo, relacional e humana, pautada na confiança e na identificação. Esse achado encontra respaldo em Barrett (2017), que entende o líder como catalisador do propósito organizacional, e em Wheatley (2006), que concebe a liderança como campo de energia relacional capaz de gerar sentido em meio à complexidade.

A análise de similitude, por sua vez, reforçou esse entendimento, ao demonstrar redes de coocorrência entre termos como *respeito*, *difícil*, *compromisso* e *resiliência*, configurando uma estrutura semântica que articula um equilíbrio entre exigências organizacionais e vínculos humanos, evidenciando o caráter paradoxal da liderança: um espaço de tensões entre desafio e cuidado, racionalidade e emoção. Essa polaridade expressa a liderança como prática complexa, em que o líder transita entre o papel de gestor de resultados e o de guardião do bem-estar coletivo. Tal dinâmica está em consonância com a visão de Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (2007), que descrevem o líder do futuro como aquele capaz de integrar performance e humanidade, mobilizando pessoas por meio do exemplo e da coerência ética.

Nas entrevistas semiestruturadas, as análises de CHD e AFC realizadas no IRAMUTEQ permitiram aprofundar a compreensão do fenômeno a partir de três dimensões principais: a liderança como construção identitária, a liderança como prática relacional e a liderança como espaço de desenvolvimento contínuo, uma vez que a liderança corporativa emergiu como espaço de aprendizagem, atualização e sentido. Na primeira dimensão, as falas dos participantes enfatizaram o *autoconhecimento* e o *reconhecimento dos outros* como elementos que constituem o “eu-líder”. Essa compreensão dialoga o que Dubar (2020) propõe ao tratar da identidade profissional como um processo de negociação permanente entre o biográfico e o relacional. Os líderes, ao se reconhecerem e serem reconhecidos, constroem uma narrativa de coerência que legitima sua atuação. A segunda dimensão, centrada na prática relacional, evidencia que o exercício da liderança é vivido como espaço de interdependência e reciprocidade. As falas destacam a importância da escuta, da empatia e da coerência ética — valores que também emergiram no TALP —, indicando que a confiança interpessoal é o eixo estruturante da autoridade legítima. Essa leitura se alinha à concepção de Botelho (1991), que diferencia o “chefe”, pautado no controle, do “líder”,

pautado na influência e no respeito simbólico. A terceira dimensão — a liderança como espaço de desenvolvimento — revelou que os participantes percebem o papel de líder como uma trajetória em constante aprendizagem. As falas evocaram termos como *aprender, papel, construir, resolver, estudar, atualizar*, evidenciando o caráter processual do tornar-se líder. Essa ideia ecoa Wheatley (2006), que interpreta a liderança como movimento vivo e adaptativo, e Hesselbein et al. (2007), que afirmam que liderar é estar em contínuo processo de reinvenção diante das transformações do contexto.

A AFC complementou essa leitura ao demonstrar proximidade semântica entre os termos *propósito, difícil, desafio, mercado, carreira, mundo, técnico* revelando a liderança como campo de simbólico, em que o comportamento do líder reflete e influencia os padrões culturais da organização. Essa dinâmica corrobora a visão de Schein (2009) que descreve a liderança como o principal mecanismo de criação, transmissão e transformação da cultura organizacional.

Outro ponto recorrente nas narrativas foi a influência das transformações tecnológicas e das novas exigências do mercado sobre a forma como as lideranças conduzem suas carreiras. A presença de termos como *inovação, tecnologia, atualização, inteligência artificial*, nas análises de similitude e CHD revelam a consciência dos participantes acerca da necessidade de adaptação permanente. Dutra (2010) observa que, nesse novo cenário, o conceito de “empregabilidade” substitui o de “estabilidade”, deslocando o foco da carreira do controle organizacional para a responsabilidade individual pelo próprio desenvolvimento. Essa perspectiva reforça que a carreira é hoje uma trajetória coconstruída entre pessoa e organização, em que ambos os lados compartilham a responsabilidade pela aprendizagem e pela evolução.

O perfil dos líderes também se revelou um fator relevante para a compreensão da liderança enquanto fenômeno psicossocial. Ele é composto majoritariamente por

profissionais com mais de dez anos de experiência no mercado e com, no mínimo, três anos ocupando funções formais de liderança, o que pode exercer influência direta na natureza dos sentidos produzidos acerca da identidade profissional. A senioridade evidenciada por esses sujeitos permite inferir que podem ter atravessado múltiplos ciclos organizacionais — reestruturações, mudanças de estratégia, transições de líderes e modelos de gestão — o que favorece uma leitura mais crítica e amadurecida do próprio percurso. Tal maturidade se reflete nos discursos, marcados pela articulação entre história biográfica e exigências corporativas, revelando identidades profissionais mais consolidadas, porém constantemente tensionadas pelas demandas de atualização, coerência e responsabilidade. Assim, a ênfase em valores como ética, reconhecimento e consistência entre ser e fazer não é apenas normativa, mas emerge da vivência acumulada em ambientes dinâmicos, complexos, por vezes incertos. Isso remete a conceitos muito conhecidos por esse público, que é o mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) e o BANI (frágil, ansioso, não-linear e incompreensível) (Pereira, Lacerda & Cunha, 2021), o que reforça o perfil apresentado, atuando no contexto demarcado por este estudo.

Embora os participantes atuem em setores distintos do mercado privado, observa-se que a maioria ocupa cargos gerenciais em empresas médias e grandes, com estruturas formais de gestão, metas e processos institucionalizados. Esse tipo de contexto, mais burocrático e orientado a resultados, tende a promover uma identidade profissional ancorada na capacidade de buscar alta performance, sustentar equipes e responder a pressões constantes. Essa configuração clarifica por que elementos como *autogestão*, *adaptação contínua*, *relacionamento interpessoal* e *sentido do trabalho* emergiram com tanta força no corpus textual analisado. Trata-se de líderes que precisam articular simultaneamente coerência subjetiva e conformidade institucional, gerando um processo identitário marcado por negociações permanentes com expectativas organizacionais e sociais. A diversidade de

setores, portanto, não dilui o padrão de sentido: ao contrário, revela os encontros das tensões vivenciadas por essas lideranças.

A faixa etária predominante — adultos entre 30 e 45 anos — corresponde ao período do ciclo vital em que as questões sobre legado, propósito e estabilidade tendem a ganhar relevância. Essa etapa coincide com a fase da carreira em que há maior pressão para consolidar escolhas, redefinir metas e sustentar papéis profissionais em meio a expectativas crescentes de entrega. Além disso, embora o estudo não tenha recortado gênero como item de coleta de dados, o número expressivo de mulheres líderes participantes sinaliza um movimento importante: a identidade profissional feminina ainda é atravessada por desafios específicos, como validação, credibilidade e necessidade de provar competência em ambientes historicamente masculinos. Isso pode ajudar a explicar a emergência de temas como coerência identitária, reconhecimento e enfrentamento de conflitos éticos — elementos que refletem tanto experiências individuais quanto estruturas sociais mais amplas. Assim, o perfil dos participantes opera como lente interpretativa dos resultados e contribui para compreender por que determinados sentidos e tensões foram tão recorrentes.

Além disso, as narrativas destacaram a importância da dimensão afetiva e ética no exercício da função — líderes que equilibram autoridade com empatia e buscam coerência entre valores pessoais e institucionais. Essa dimensão afetiva e ética, segundo Barrett (2017), é o cerne da liderança orientada por valores, na qual a coerência entre crenças pessoais e práticas organizacionais se torna o principal vetor de confiança e engajamento. Magalhães e Bendassolli (2013) reforçam que a consistência ética e a clareza de valores funcionam como mecanismos simbólicos de legitimação do papel de liderança.

O tensionamento entre o “líder gestor” e o “líder humano” emergiu fortemente, evidenciando a busca dos participantes por coerência e autenticidade. Esse movimento reflete a transição descrita por Botelho (1991), na qual o líder moderno se distancia da

postura autoritária do gerente tradicional e assume uma posição mediadora, marcada pela escuta e pela influência simbólica. Também ecoa Wheatley (2006), ao propor que o verdadeiro poder do líder contemporâneo reside na capacidade de gerar sentido em meio à complexidade e de sustentar vínculos humanos em contextos organizacionais dinâmicos.

Ao analisar o contexto corporativo e o perfil dos líderes, observa-se que as organizações em que atuam são ambientes dinâmicos, de estrutura hierárquica formal, porém em transformação, com crescente valorização de práticas colaborativas e participativas. Nessas estruturas, o líder é convocado a exercer múltiplas funções — gerenciais, relacionais e simbólicas — mediando demandas organizacionais e subjetivas. Essa leitura está alinhada com Schein (2009), que define a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos compartilhados que orientam percepções e comportamentos dentro das empresas. Assim, a liderança atua como mediadora simbólica entre os valores institucionais e as práticas cotidianas, tornando-se o principal vetor de manutenção e transformação cultural.

Tem-se, portanto, que a liderança corporativa, na perspectiva dos participantes, não é uma posição fixa, mas um processo identitário em constante reconstrução, atravessado por valores, afetos e cultura. Essa leitura reforça o caráter psicossociológico, dinâmico e intersubjetivo da liderança, que se consolida na articulação entre indivíduo e contexto, subjetividade e estrutura, autoridade e alteridade. Retomando as palavras da Duquesa, a verdadeira liderança é aquela capaz de “cuidar do sentido” — pois é esse cuidado que distingue o líder que apenas comanda daquele que verdadeiramente transforma.

Desse modo, a liderança corporativa estabelece uma ponte natural com o terceiro eixo analítico desta pesquisa: a carreira profissional. Se a identidade diz respeito ao “quem sou” e a liderança ao “como me relaciono com o outro”, a carreira se volta ao “para onde vou” — ou seja, à direção que o sujeito dá à própria trajetória. A transição entre esses

construtos expressa o movimento do sujeito em busca de coerência entre o ser, o agir e o projetar-se.

“E a moral disso é: seja o que você parece ser – ou se você gostaria que fosse mais simples. Nunca se imagine não ser diferente do que poderia parecer aos outros que o que você era ou poderia ter sido não era diferente do que você teria parecido a eles.” (Carroll, 2023, p. 97).

A moral expressa por Lewis Carroll, em uma outra fala da Duquesa, em *Alice no País das Maravilhas* oferece uma metáfora interessante sobre o fenômeno da carreira no contexto contemporâneo: ser e parecer, transformar-se e reconhecer-se, como movimentos contínuos de identidade e de sentido. No campo profissional, essa lógica reflete a necessidade constante de reconstrução do “eu” diante das mudanças organizacionais e sociais que caracterizam o trabalho atual, e esse foi um dos pontos identificados na fala dos participantes. Assim, a carreira profissional, neste estudo, é compreendida como um processo psicossociológico de construção dinâmica e relacional, que se dá na intersecção entre biografia, trabalho e cultura, em permanente negociação entre o individual e o coletivo (Dubar, 2020; Magalhães & Bendassolli, 2013).

Os resultados provenientes do TALP analisados pela Análise de Conteúdo (Bardin, 2016) e processados no software IRAMUTEQ, e das entrevistas semiestruturadas processados no software IRAMUTEQ, revelaram que os participantes compreendem a carreira como um percurso em movimento, sustentado pelo esforço de crescimento, aprendizado e aprimoramento constante. As palavras de maior evocação, como *construção*, *crescimento*, *desenvolvimento*, *jornada* e *aprendizado*, formam o núcleo central das representações, evidenciando que a carreira é concebida como trajetória evolutiva, orientada pela busca de sentido e pela coerência entre quem se é e o que se faz. Essa perspectiva dialoga com Dutra (2010), ao afirmar que as carreiras atuais se estruturam menos pela

mobilidade vertical e mais pelo desenvolvimento contínuo de competências e experiências significativas, nas quais o indivíduo assume papel ativo na condução de sua trajetória.

A análise de similitude alinhou-se a esse entendimento, ao mostrar conexões semânticas entre *empresa, carreira, pessoa, chegar, querer e achar*, articuladas a termos como *sonho, sentir, contribuir, vida, confiança, métrica*. Essa rede lexical expressa o esforço de articulação entre desejos individuais e possibilidades institucionais, sugerindo que o gerenciamento de carreira ocorre em constante negociação entre o que se quer e o que é possível dentro dos limites organizacionais. Essa visão reforça a concepção de Bendassolli (2009), segundo a qual o trabalho é espaço simbólico de construção de si, no qual o sujeito reconcilia suas aspirações pessoais com as exigências do contexto organizacional.

A CHD, aplicada ao corpus das entrevistas, revelou quatro grandes dimensões que estruturam o modo como as lideranças compreendem suas trajetórias de carreira: *sentido da carreira, percurso estrutural da carreira, desenvolvimento na carreira e planejamento da carreira*. Essas classes refletem, em sequência, o movimento do pensamento dos participantes, que vai do plano simbólico — onde a carreira é associada a sonhos, conquistas e realização — indicando que a carreira é percebida como campo de expressão identitária e emocional, ao plano prático, que envolve decisões, metas e estratégias de crescimento. Os discursos analisados evidenciaram que o desenvolvimento profissional é entendido como processo cíclico e autorreflexivo, no qual o aprendizado contínuo se converte em forma de reconhecimento e de pertencimento.

Esses resultados permitem compreender como ocorre o gerenciamento de carreira das lideranças corporativas em consonância com o contexto atual, atendendo ao quarto objetivo específico do presente estudo. As narrativas indicam que os líderes gerenciam suas carreiras como um processo de construção social e de interação, percebendo a identidade como metamorfose e vivenciando processos de negociação de significados no contexto de

estruturas sociais, características estas do modelo contemporâneo de Carreira Construcionista”, citado por Bendassolli (2009).

Outrossim, também se percebe traços, em algumas falas do modelo “Carreira sem fronteiras”, pelo fato de alguns líderes gerenciarem suas carreiras a partir de uma lógica autodirigida e reflexiva, mas sem romper completamente com a estrutura tradicional de progressão hierárquica. As falas revelam que os líderes conciliam planejamento individual e expectativas organizacionais, demonstrando uma forma híbrida de gestão de carreira, simultaneamente estratégica e adaptativa. Tal percepção vai ao encontro do que David Hall, em 1976 descreveu como “modelo de carreira Proteana”, sendo um conjunto de experiências e aprendizados ao longo da vida profissional do indivíduo. Profissionais Proteanos são aqueles que conseguem ajustar as suas habilidades e competências ao novo cenário econômico, social e tecnológico (Silva et al., 2012)

AAFC aprofundou esse olhar ao demonstrar a coexistência de dois polos discursivos: um que associa carreira ao *crescimento e planejamento*, e outro que a vincula a *campo de sentido e realização pessoal*. Essa dualidade reflete a tensão entre a racionalidade estratégica e a dimensão subjetiva da trajetória profissional, demonstrando o que Oliveira-Silva e Campos (2021) descrevem como a natureza híbrida das carreiras contemporâneas — simultaneamente estruturadas e fluidas, individuais e relacionais. A presença de vocábulos como *empresa, pessoa, chegar, querer e acreditar* nas redes lexicais analisadas indica que os profissionais articulam seus desejos individuais às possibilidades organizacionais, o que traduz a busca pelo equilíbrio entre autonomia e reconhecimento (Dutra, 2010).

Os relatos das entrevistas reforçaram essa leitura, revelando que a carreira é percebida como processo de autogestão e aprendizagem contínua. Termos como *formação, especialização, atualização e adaptação* foram frequentemente mencionados, expressando o valor atribuído à qualificação como meio de manter relevância e legitimidade profissional.

Esse movimento demonstra o que Magalhães e Bendassolli (2013) apontam como a dimensão reflexiva das carreiras: a necessidade de revisitar permanentemente a própria trajetória, redefinindo prioridades e estratégias à medida que o contexto se transforma. O investimento em capacitação, portanto, não aparece apenas como meio de ascensão, mas como prática simbólica de afirmação identitária — um modo de sustentar o pertencimento em um mercado em constante mutação.

O corpus também revelou forte presença de dimensões afetivas e valorativas associadas à carreira. Palavras como *sonho*, *feliz*, *família*, *exemplo* emergiram nas análises prototípica e de similitude, indicando que o trabalho é compreendido como extensão da identidade e do sistema de valores pessoais. Essa conexão confirma as contribuições de Oliveira-Silva e Campos (2021), ao descreverem a carreira como espaço de convergência entre o projeto de vida e o projeto profissional. O prazer no trabalho e o alinhamento com os próprios valores aparecem, assim, como marcadores simbólicos do sucesso subjetivo, enquanto o reconhecimento organizacional e as conquistas objetivas operam como validações externas desse sucesso.

Dessa forma, os resultados permitem identificar que as lideranças corporativas pesquisadas compreendem a carreira não apenas como uma sequência de cargos e promoções, mas como uma trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional, marcada por processos de aprendizagem, adaptação e reinvenção. Essa concepção demonstra um deslocamento dos modelos tradicionais para formas contemporâneas de gestão da carreira, nas quais o protagonismo individual e o alinhamento com o contexto organizacional se entrelaçam na construção do sentido de trajetória. Assim como Alice, que descobre quem é a cada encontro e transformação, o profissional contemporâneo precisa, continuamente, cuidar do sentido de sua trajetória para que os sons — as conquistas, as mudanças, as expectativas — cuidem de si mesmo

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo central compreender como lideranças corporativas constroem sua identidade profissional no percurso do gerenciamento de suas carreiras, em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, intensificação das demandas e crescente complexidade das relações organizacionais. A partir da abordagem psicossociológica, foi possível analisar esse fenômeno não apenas sob uma perspectiva individual, mas como resultado de interações dinâmicas entre histórias de vida, expectativas sociais, trajetórias de carreira e contextos organizacionais. Tal perspectiva permitiu reconhecer a identidade profissional como um movimento vivo, relacional e historicamente situado, que se atualiza à medida que os sujeitos transitam por diferentes desafios organizacionais e individuais.

Os resultados revelaram que a identidade profissional das lideranças é construída como um processo contínuo de negociação entre o “eu que se é”, o “eu que se deseja ser” e o “eu que o contexto demanda”. A liderança apareceu como lugar de mediação ética e relacional, atravessado por dilemas subjetivos — como coerência, reconhecimento, vulnerabilidade e propósito — e desafios estruturais — como metas, pressões corporativas, mudanças aceleradas e exigências de performance. A carreira, por sua vez, foi compreendida como movimento de autogestão e aprendizagem contínua, em que os sujeitos buscam alinhar expectativas pessoais e corporativas, conciliando autonomia, desenvolvimento e sentido no trabalho.

Ao explorar a forma como esses líderes narram suas trajetórias e significam suas escolhas, observou-se que a identidade profissional se desenvolve em estreita conexão com o modelo de carreira vivido. Isso se tornou particularmente evidente quando diferentes formas de condução da trajetória — desde carreiras mais lineares até modelos proteanos,

sem fronteiras e construcionistas — surgiram como referências nos discursos. Contudo, abre-se aqui uma possibilidade para pesquisas futuras: compreender se o modelo de carreira vivido está alinhado a identidade profissional construída. Os resultados demonstraram que lideranças com percursos tradicionais tendem a valorizar estabilidade, reconhecimento institucional e progressão hierárquica; enquanto aquelas inseridas em modelos emergentes revelam maior autonomia, flexibilidade e abertura ao risco. A coexistência de tais modelos evidencia que a construção identitária não se dá em terreno homogêneo, mas em meio a múltiplas possibilidades e expectativas, que desafiam o sujeito a redefinir continuamente quem é e quem deseja ser profissionalmente.

Essa percepção reforça que os modelos de carreira não são apenas estruturas descritivas; mas funcionam como bússola que orientam decisões, sustentam sentidos de pertencimento e moldam práticas de liderança. Em carreiras mais horizontais e fluidas, por exemplo, o líder é chamado a construir sua autoridade menos pela posição formal e mais pela capacidade relacional, ética e de comunicação, elementos que apareceram de forma consistente nos corpos analisados. Dessa forma, os achados desta pesquisa contribuem para ampliar a compreensão de como as trajetórias profissionais influenciam diretamente o modo como as lideranças percebem a si mesmas, exercem seus papéis e constroem sua identidade.

Os dados também demonstram que as transformações ocorridas no mundo do trabalho impactam de maneira significativa a experiência identitária das lideranças. A instabilidade organizacional, a virtualização das relações, a intensificação tecnológica e a redefinição dos modelos de carreira exigem dos profissionais maior capacidade de adaptação, autorreflexão e reinvenção. Nesse sentido, a metáfora de *Alice no País das Maravilhas*, utilizada ao longo da pesquisa, ilustrou o caráter fluido e, por vezes, paradoxal das trajetórias profissionais na atualidade — trajetórias que exigem coragem para transitar por territórios desconhecidos, ressignificar experiências e sustentar escolhas em meio à complexidade.

Do ponto de vista da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), este estudo reforça a relevância de compreender os processos identitários como fenômenos centrais na experiência laboral. A POT, enquanto campo que articula dimensões subjetivas, organizacionais e sociais, encontra aqui elementos que podem contribuir para melhor compreender como os indivíduos estruturam sentido em suas carreiras e como esse sentido transforma ou é transformado pelas práticas organizacionais contemporâneas.

Além disso, evidencia-se que as lideranças corporativas enfrentam tensões singulares na construção de suas carreiras, ao conciliarem expectativas pessoais, demandas organizacionais e exigências do mercado. Compreender tais tensões não é mero exercício teórico, mas necessidade prática: identidades fragilizadas comprometem decisões éticas, relações de trabalho e bem-estar psicológico; identidades sólidas, por sua vez, fortalecem equipes, sustentam decisões responsáveis e promovem culturas organizacionais mais consistentes.

No contexto social mais amplo, os achados desta pesquisa dialogam com fenômenos estruturais do trabalho contemporâneo: a intensificação das exigências emocionais, a hiperconectividade, a fragmentação das relações, a ascensão da inteligência artificial e a pressão por autogestão. Esses elementos configuram um cenário em que as lideranças são desafiadas a exercer sua função em ambientes cada vez mais fluidos, incertos e simbólica e emocionalmente exigentes. Assim como Alice, confrontadas por perguntas fundamentais — “quem sou eu como líder?”, “como sigo adiante nesse cenário que muda sem cessar?” — as lideranças precisam desenvolver competências identitárias, e não apenas técnicas, para sustentar sua atuação de forma integrada e humanizada.

Para as empresas e para as próprias lideranças, os dados deste estudo apontam implicações relevantes. Evidenciam a importância de ambientes que favoreçam processos identitários saudáveis — com clareza de expectativas, espaços de diálogo, práticas de

reconhecimento e coerência entre discurso e prática. Mostram também que organizações guiadas exclusivamente por métricas rígidas e pelo curto prazo tendem a fragilizar a identidade profissional de seus líderes, comprometendo desempenho, saúde mental e sustentabilidade relacional. Reforçam, ainda, que lideranças precisam compreender suas carreiras como projetos de vida — projetos que exigem reflexão, alinhamento ético e disposição para revisitar escolhas ao longo do tempo.

Além das contribuições teóricas e aplicadas desta pesquisa destaco o impacto formativo que ela produziu em mim como pesquisadora e profissional da POT. Conduzir um estudo dessa natureza me trouxe a certeza de que a prática aplicada da Psicologia não se sustenta sem o compromisso com o método científico. É no encontro entre teoria e prática, entre investigação e intervenção, que a Psicologia encontra sua potência transformadora. Realizar esta pesquisa ampliou meu repertório técnico, refinou minha capacidade analítica e fortaleceu minha atuação fundamentada em evidências — sem perder a sensibilidade necessária ao trabalho com pessoas.

A pesquisa me permitiu revisitar experiências da minha própria trajetória profissional, nas quais reconheci, nos discursos dos participantes, ecos de histórias que já testemunhei. Esse movimento não apenas ampliou minha compreensão sobre o fenômeno estudado, como também evidenciou o quanto o olhar investigativo é indispensável para sustentar práticas éticas, responsáveis e consistentes. A pesquisa não foi apenas um exercício acadêmico, mas um mergulho profundo na Psicologia como ciência — ciência que orienta, sustenta e qualifica a prática profissional. Ao longo deste percurso, reforcei minha própria identidade como psicóloga da POT: alguém que intervém de maneira qualificada porque pensa, analisa, questiona e sustenta sua prática em bases científicas, sem deixar de estar sensível às pessoas, às relações e às situações. Afinal, há método, mas também há alma.

A trajetória vivida ao longo deste trabalho consolidou uma compreensão fundamental para mim: não há separação entre o fazer científico e o fazer aplicado na Psicologia. Ambos se complementam, se tensionam e se alimentam mutuamente. Finalizo esta pesquisa atravessada pelas histórias dos participantes — pelas angústias, expectativas e sonhos que me confiaram — e sigo ainda mais comprometida com uma atuação que integra teoria, método e prática, reafirmando meu papel na construção de ambientes organizacionais mais humanos, responsáveis e alinhados à complexidade da experiência humana no trabalho.

Contudo, como toda pesquisa, esta também possui limitações. A composição dos participantes, ainda que diversa em setores, está concentrada no segmento privado e demanda ampliação futura para outros contextos organizacionais. Além disso, estudos que incluam marcadores sociais da diferença — como gênero, raça e classe — poderão enriquecer ainda mais a compreensão das dinâmicas identitárias no universo do trabalho.

Por fim, espera-se que os resultados apresentados inspirem reflexões e práticas organizacionais mais sensíveis à complexidade da experiência humana no trabalho, reconhecendo que liderar e construir uma carreira são movimentos profundamente atravessados por subjetividades, histórias e relações. Assim como Alice, que se viu constantemente desafiada a repensar quem era, líderes contemporâneos também são chamados a revisitar sua própria identidade, reconstruindo seu percurso de maneira ética, consciente e alinhada aos valores que desejam sustentar.

Afinal, compreender a identidade profissional das lideranças é compreender, em alguma medida, o próprio movimento do trabalho na atualidade. É reconhecer que liderar implica, antes de tudo, sustentar um sentido — e que sentido nenhum existe sem história, sem vínculo e sem diálogo com o coletivo. Bem como Alice precisou atravessar mundos desconhecidos para descobrir quem poderia ser, as lideranças corporativas também são

convidadas a construir sua narrativa de forma consciente, alinhada aos valores e integrada ao mundo do trabalho que desejam transformar.

REFERÊNCIAS

- Anderson, M. M. M.; Tonato, R. M.; Tavares, L. M. (2019). Transição de Carreira: Mudança Profissional a partir dos 40 Anos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 9, n. 1, p. 128-142. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i1.40597>
- Ans De Vos, B., & Van der Heijden, I. J. M. (2017). Current Thinking on contemporary careers: The key roles of sustainable HRM and Sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Antunes, R. (2006). Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. (7ª ed.). Cortez.
- Arakaki, S. S.; Lima, M. L. C.; Pereira, C. C. Q.; Nascimento, V. L. V. do (2014). Entrevistas: negociando sentidos e coproduzindo versões de realidade. In: Spink, M. J. P, Bigagão, J. I. M, Nascimento, V. L. V, & Cordeiro, M. P. (Org.). A produção de informação na pesquisa social: compartilhando ferramentas. Rio de Janeiro: Pesquisas Sociais.
- Ascensão, T. I. B. (2021). A influência da liderança na construção motivada da identidade: O impacto no bem-estar e na rotação dos profissionais de saúde. Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Ashforth, B. E., Joshi, M., Anand, V., & O'Leary-Kelly, A. M. (2013). Extending the expanded model of organizational identification to occupations. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(12), 2426–2448. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jasp.12190>
- Arthur, M., & Rousseau, D. (1996). A new career lexicon for the 21st century. The Academy of Management Executive, 10(4), 28-39. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145317>
- Balassiano, M., Ventura, E. C. F., & Fontes, J. R., Filho (2004). Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? *Revista de Administração Contemporânea*, 8(3), 99-116. Disponível em: <http://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300006>
- Baldin, Nelma; Munhoz, Elzira M. B. (2011). Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: Congresso Nacional de Educação, 10., 2011. Anais. Curitiba: PUCPR.

- Bandiera, L. C. J. F. (2023). Inteligência artificial e os reflexos no mercado de trabalho: Proposta de criação de um fundo para trabalhadores excluídos - Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, em dupla titulação com a Università degli Studi di Perugia – UNIPG.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barrett, R. (2017). *A organização dirigida por valores: Liberando o potencial humano para a performance e lucratividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Barth, F. (1995). Lesgroupesethniques et leursfrontières. In S-F. POUTIGNAT, Théories de l'éthnicité. (pp.203-249). (Col. Paris: lesociologie). Paris: PUF.
- Batista, R. L., & Alves, L. G. A. (2022). Significados do trabalho: Novas construções. *Revista Rumos da Pesquisa em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e da Tecnologia*, 1(6), 255–268. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.17648/2525-278X-v1n6-2>
- Baugnet, L. (1998). *L'identitésociale*. Dunod.
- Bendassolli, P. F. (2009). *Psicologia e trabalho: apropriações e significados*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bendassolli, P. F. (2009). Recomposição da relação indivíduo–trabalho nos modelos emergentes de carreira. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 49(4), 387–400. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000400003>.
- Blanch, J. M. (2003). Trabalho e saúde mental: o significado do trabalho na psicologia social contemporânea. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 23(3), 72-83. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932003000300009> = Deixando o preconceito de lado e entendendo o Behaviorismo Radical
- Bockorni BRS, Gomes AF. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*. 2021;22(1):105-17. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.25110/receu.v22i1.8346>
- Botelho, E. F. (1991). *Do gerente ao líder: a evolução do profissional*. São Paulo: Atlas.

- Britto, J. P. de, & Belo, R. P. (2023). Carreira, construções e desafios: Trajetórias de profissionais de TI sob múltiplas perspectivas. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*, 16(2), 1–20. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v17.n4.2024>
- Bunchaft, F. A. (2004). A identidade do trabalhador cooperado em uma organização popular e solidária de trabalho: o caso da Cooperativa de Mulheres do Parque São Bartolomeu. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Salvador, Bahia.
- Borges, L. O., & Yamamoto, O. H. (2014). O Mundo do Trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. In: J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade; A. V. B. Bastos (orgs) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed.), Porto Alegre: Artmed.
- Bork AMT (2003). Enfermagem de excelência: da visão à ação. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2003.
- Caldas, M. P. & Wood Jr., T. (1997). Identidade Organizacional. *Revista de Administração de empresas/EAESP/FGV. Organização, Recursos Humanos e Planejamento*, 37(1), 06-17. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000100002>
- Calvosa, M. (2020). Perspectivas e decisões de carreira: Dilemas entre a vida profissional e pessoal. *Revista de Casos e Consultoria*, 11(1), e11129–e11129. Disponível em: <https://doi.org/10.11129>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). *Tutorial para uso do software de análise textual IRaMuTeQ* [Material instrucional]. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <https://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>
- Carroll, L. (2023). *Alice no país das maravilhas*. Edição Luxo –Barueri: Garnier Editora.
- Chanlat, J.-F. (1995). Quais carreiras e para qual sociedade? (I). *Revista de Administração de Empresas*, 35(6), 67–75. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38319>.
- Ciampa, A. C. (1993). *A estória do Severino e a história da Severina: Um ensaio de psicologia social*. Brasiliense.
- Ciampa, A. C. (1998). Identidade humana como metamorfose: a questão da família e do trabalho e a crise de sentido do mundo moderno. *Interações*, 3(6), 87–101.

- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Proteancareerorientation: behavioral antecedentes andemployabilityoutcomes. *JournalofVocationalBehavior*, 116, 1–12. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>
- Costa BRL. (2018). Bola de Neve Virtual: O Uso das Redes Sociais Virtuais no Processo de Coleta de Dados de uma Pesquisa Científica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*;7(1):15- 37
- Coutinho, C. P. (2018). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. (2ª edição). Coimbra. Portugal. Edições Almedina, S.A.
- Coutinho, M. C., Krawulski, E., & Soares, D. H. P. (2007). *Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis*. *Psicologia & Sociedade*, 19(1). <https://www.scielo.br/j/psoc/a/nN9wNGSfzdr9VxZkRSJqjmk/>
- Cúrcio, V. R. (2006). Estudos estatísticos de textos literários. *Revista texto digital*, 2(2), 9-28. Disponível em: doi.org/10.5007/%25x
- Da Silva, Ângela Tunes; Da Silva, Emerson Carvalho. (2020). Análise da Percepção e Uso da Inteligência Artificial pelos Profissionais Contábeis da Região da Grande Curitiba. FESP PR.
- Davel, E., & Machado, H. V. (2001). A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107–126. Disponível em: [doi:10.1590/s1415-65552001000300006](https://doi.org/10.1590/s1415-65552001000300006)
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundary less career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.4030150403>
- DeLuca, G., Rocha-de-Oliveira, S., & Chiesa, C. D. (2016). Projeto e metamorfose: Contribuições de Gilberto Velho para os estudos sobre carreiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 458–476. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140080>
- Dechamps, J. C., & Moliner, P. (2014). *A identidade em psicologia social: dos processos identitários às representações sociais* (M. C. C. Ferreira, Trad.). Vozes.

- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). *Who will lead and who will follow? A social process of leader ship identity construction in organizations. Academy of Management Review*, 35(4), 627–647.
- Dias, T., & Derrosso, G. S. (2018). A formação da identidade profissional dos bacharéis em administração na cidade de Foz do Iguaçu /PR. *Pensamento & Realidade*, 33(3), 68-89. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2018v33i3p68-89>
- Dubar, C. (2006). *A crise das identidades: a interpretação de uma mutação* (C. Matos, Tradução). Afrontamento.
- Dubar, C. (2012). Construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 42, n. 146, p. 351-367. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000200003>
- Dubar, C. (2020). *A socialização: Construção das identidades sociais e profissionais* (A. S. M. Silva, Tradução; 2ª ed.). Martins Fontes.
- Dutra, J. S. (2010). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Figueredo, P. M., & Cavazotte, F. (2023). Mulheres e carreiras gerenciais: A construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(4), e2022-0152. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220152>
- França, R. S. de, & Belo, R. (2022). Carreiras profissionais e significados do trabalho em tempos de pandemia Covid-19: O que dizem os músicos? *Perspectivas em Psicologia*, 19(2), 1–22.
- Gondim, S. M. G., Luna, A. F., Souza, G. C., Sobral, L. C. S., & Lima, M. S. (2010). A identidade do psicólogo brasileiro. In A. V. B. Bastos & S. M. G. Gondim (Orgs.), *O trabalho do psicólogo no Brasil* (pp. 223-247). Porto Alegre: Artmed.
- Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 251–258. doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.004
- Gunz, H. P., & Heslin, P. A. (2005). Reconcep atualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 105–111. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.300>

- Gutierrez, G. L. (1988). Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. *Revista de administração de empresas*, 28(2), 7–19. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901988000200002>
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Publishing.
- Hall, D.T. (1996). *The career is dead—Long live the career: a relational approach to careers*. Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage Publications.
- Hampton D.R. (1995). Administração contemporânea. São Paulo (SP): Makron Books.
- Heleno, C., Borges, L., & Agullo-Tomás, M. (2021). 4ª Revolução Industrial e Precarização no trabalho: dois discursos e o mesmo fenômeno? In L. Borges, S. Barbosa, & L. Guimarães (Eds.), *Psicossociologia do trabalho - temas contemporâneos* (pp. 43-76). Curitiba: Editora CRV.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Beckhard, R. (Orgs.). (2007). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.
- Hill, L. A. (1993). *Novos gerentes: assumindo uma nova identidade*. São Paulo: Makron Books.
- Iamamoto, M. V. (2006). Trabalho e indivíduo social no processo capitalista de produção. In: Iamamoto, M.V. Trabalho e indivíduo social. 2. ed. cap. I. p. 31-64. São Paulo: Cortez Editora.
- Leblanc, J.-M. (2015). Proposition de protocole pour l'analyse des données extérieures: pour une démarche expérimentale et en lexicométrie. *Nouvelles perspectives en sciences sociales (NPSS)*, 11(1), 25-63. Disponível em: Doi:10.7202/1035932ar.
- Lelo, Thales Vilela. (2019). Reestruturações produtivas no mundo do trabalho dos jornalistas: precariedade, tecnologia e manifestações da identidade profissional. Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Campinas, SP.
- Leontiev, A. N. (1978). *Atividade, consciência e personalidade*. Martins Fontes.

- Lewin, K. (1948). O ódio a si mesmo entre os judeus. In K. Lewin (Org.), *Problemas de dinâmica de grupo* (pp. 200-214). São Paulo: Cultrix
- Lins, C. de F. M. (2018). *Apostila de uso do software Iramuteq*. Universidade de Fortaleza, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 591–615. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.06.003>
- Luna, I. N. (2017). “Lanterna dos afogados”: identidade profissional como fator de proteção em desenvolvimento de carreira. In M. D. Lisboa & D. H. P. Soares (Orgs.), *Orientação profissional em ação: formação e prática de orientadores* (pp. 87–112). Summus.
- Lührmann, T., & Eberl, P. (2007). Leadership and identity construction: reframing the leader–follower interaction from an identity theory perspective. *Leadership*, 3(1), 115–127.
- Lhuillier, D. (2013). Trabalho e seus significados etimológicos e sociais. In S. B. L. Puente-Palacios & J. E. Mourão (Orgs.), *Estudos de Psicologia e Trabalho: Temas e perspectivas* (pp. 13–36). Artmed.
- Macedo, K. (2019). Identidade profissional. In P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Orgs.), *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 401–407). Editora Artesã.
- Magalhães, M. O., & Bendassolli, P. F. (2013). Desenvolvimento de carreira nas organizações. In L. O. Borges & L. Mourão (Orgs.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia* (pp. 433–464). Artmed.
- Malvezzi, Sigmar (2000). A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. *Organizações & Sociedade*, 7(17), 137–143. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1984-92302000000100011>
- Mariano, L., & Ubeda, C. L. (2021). As trajetórias de egressos em administração na perspectiva da carreira proteana e sem fronteiras. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 5(1). <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/14060>
- Matosso, J. (1995) A terceira revolução industrial e mundo do trabalho. In: Matosso, J. A desordem do trabalho, p. 69-120 São Paulo: Scritta.

- Melo, M. C. de O. L., et al. (2022.). Identidade, inovação gerencial e sentimento profissional: conversando com gerentes. Anais do XLVI Encontro Nacional da ANPAD. <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/0f089a3bcf38d052f7882d12b3923a82.pdf>
- Melo, M. C. O. L., Faria, V. S. P. & Lopes, A.L.M (2024). *Identidade profissional e tendências da função gerencial pela perspectiva de gerentes intermediários*. Revista Ciências Administrativas, 30, e14479.
- Melo, Wemerson Queiroz. Dourado, Jakson Luis Galdino. Macedo, Larissa Daiana. *Liderança no contexto organizacional: um estudo sobre suas influências na gestão*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.17, nº 2, p.01-13. TRI II 2023. ISSN 1980-7031.
- Merten, T. (1992). O teste de associação de palavras na psicologia e psiquiatria: história, método e resultados. *Análise Psicológica*, v. 10, n. 3, p. 533-546.
- Michaelis. (2024). *Dicionário brasileiro da língua portuguesa*. Melhoramentos. Disponível em <https://michaelis.uol.com.br>
- Montellato, F. (2000). A transição feudal: Mudanças nas condições de trabalho e seus reflexos na sociedade medieval. Editora Moderna.
- Mota C. G. (1986). História moderna e contemporânea. São Paulo (SP): Moderna.
- Motta, L. R. C. (2022). *Desenvolvimento profissional de universitários: da identidade profissional à intervenção de planejamento de carreira* (Tese de doutorado). Universidade Salgado de Oliveira, Niterói, RJ.
- Nakamura, C. R., & Melo-Silva, L. L. (2023). Identidade profissional do psicólogo judiciário: Um estudo sobre configurações identitárias. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 43, e261750. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003261750>
- Nardi, H. C. (2006). Ética, trabalho e subjetividade: trajetórias de vida no contexto das transformações do capitalismo contemporâneo. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Nascimento, A. R. A., & Menandro, P. R. M. (2006). Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 6(2), 72- 88
- Neves D. A. B; Brito R.C.; Códula, A. C. C, et al.(2014) Protocolo Verbal e Teste de Associação Livre de Palavras: perspectivas de instrumentos de pesquisa introspectiva e projetiva na ciência da informação. *Ponto Acesso*; 8(3):64-79. Disponível em:10.9771/1981-6766rpa.v8i3.12917
- Nkomo, S.M. & Cox Jr, T. (1995). Diversidade e identidade nas organizações. In S.Clegg, C.Hardy & W. Nord, *Handbook de Estudos Organizacionais*. (Brandão,A.B., Trad.). (Vol. 1). (pp. 334-362). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. C., Teixeira, M. C. T. V., Fischer, F. M., & Amaral, M. A. (2003). Estudo das representações sociais através de duas metodologias de análise de dados. *Revista de Enfermagem da UERJ*, 11(3), 317-327
- Opazo-Valenzuela, P. A., & Jarpa-Arriagada, C. G. (2018). Professional Identity: Social representations of Chilean social workers in times of the dictatorship. *Revista Katálysis*, 21(1) 168. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-02592018v21n1p168>.
- Peixoto, T. R., & Bastos, A. V. B. (2021). Organizações, trabalho e carreira: Contexto no qual se movimentam trabalhadores neste primeiro quarto de século. In L. C. Oliveira-Silva & E. B. D. Campos (Orgs.), *Psicologia da carreira: Fundamentos e perspectivas da psicologia organizacional e do trabalho* (Vol. 1, pp. 115–134). Vetor Editora.
- Pereira, R., Lacerda, L. L. de, & Cunha, C. J. C. A. (2021). Competências do líder em um mundo VUCA: uma revisão de escopo. *XVIII Congresso Virtual de Administração*.
- Pinto, G. A. (2010). A organização do trabalho no século 20 – Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. 2 ed. São Paulo/SP: Editora Expressão Popular.
- Ramos, L. M., & Bendassolli, P. (2013). Trajetórias de carreira: narrativas dos profissionais de recursos humanos. *Revista de Psicologia*, 4(2), 61–74.
- Rego, Thaís Cristina Figueiredo. (2011). O deslocamento da pedagogia da qualificação profissional para a pedagogia das competências no mundo do trabalho. *Revista LABOR* nº6, v.1. Disponível em: DOI:10.29148/labor.v1i6.9304
- Reinert, M. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique: Application à l'analyse lexicale par contexte. *Cahiers de l'analyse des données*, 8(2), 187-198.

- Ribeiro, M. A. (2011). As formas de estruturação da carreira na contemporaneidade: interfaces e articulações teórico-técnicas entre a psicologia organizacional e do trabalho e a orientação profissional. In J. C. Zanelli, N. Silva & S. R. Tolfo (Orgs.), *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho* (pp. 305–325). Casa do Psicólogo.
- Ribeiro, M.A. (2021). Orientação profissional e de carreira em tempos de pandemia. São Paulo: Vetor Editora
- Rise, J., Sheeran, P., & Hukkelberg, S. (2010). The role of self-identity in the theory of planned behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(5), 1085–1105. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00611.x>
- Rocha, M. O., & Messias, J. C. C. (2021). *Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança*. Revista Brasileira de Orientação Profissional, 22(2), 215–226. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2021v22n208>
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2019). Antecedents of protean and boundary less career orientations: the role of core self-evaluations, perceived employ ability and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.003>
- Rossi, F., & Hunger, D. (2020). Identidade docente e formação continuada: um estudo à luz das teorias de Zygmunt Bauman e Claude Dubar. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 101(258), 313-336. Disponível em: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.101i258.4409>
- Rowe, D.E.O.; Bastos, A.V.B. (2010). Vínculos com a carreira e a produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6):1011-1030. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000700003>
- Sant’Anna, A. de S., Campos, M. S., & Vaz, S. L. (2012). *Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?* Revista de Administração Mackenzie, 13(6), 48–76.
- Satuf, C., & Neves, J. A. B. (2021). A influência de fatores demográficos e estruturais nos significados do trabalho entre brasileiros: Evidências do World Values Survey. *Opinião Pública*, 27(2), 476–508. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-01912021272476>.

- Savickas, M. L. (2012). Life design: a paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13–19. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1556-6676.2012.00002.x>
- Scelles, R. (1997). Apports de logiciels d'analyse de données textuelles (ADT) dans les procédures d'analyse de contenu d'entretiens semi-directifs de recherche: Alceste et hyperbase. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 57(1), 25-48. doi: 10.1177/075910639705700102
- Schein, E. H. (2007). Identidade profissional: como ajustar suas inclinações as suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Sennett, R. (2008). *A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record.
- Silva, A., Bispo, A., & Ayres, S. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências*. – Coleção Gestão Pública. Brasília: Enap.
- Silva, A. Z., & Silva, M. L. R. da. (2022). Constituição da Identidade Profissional Docente. *Educação*, 47(1), e84/1–29. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1984644464297>
- Silva, J. C., Machado, D. de Q., & Moreira, M. Z. (2020). *Tensões na identidade profissional: Uma revisão sistemática e proposta de agenda de pesquisa*. Anais do XXIII Seminários em Administração (SEMEAD).
- Silva, R. C., Dias, C. A. F., Silva, M. T. G., Krakauer, P. V. C., & Marinho, B. L. (2012). Carreiras: Novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 2(1), 19–39. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.20503/recape.v2i1.9337>
- Silva, R. C., Trevisan, L. N., Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2016). Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 145–162. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2260>

- Silva, Clara Teixeira da. (2000). Saúde do trabalhador: um desafio para qualidade total no Hemorio. 156 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro.
- Sousa, Yuri Sá Oliveira.(2021). O Uso do *Software IRAMUTEQ*: Fundamentos de Lexicometria para Pesquisas Qualitativas. *Estud. pesqui. psicol.* [online] vol.21, n.spe, pp.1541-1560. ISSN 1808-4281. <https://doi.org/10.12957/epp.2021.64034>.
- Sousa, M. N. A., & Santos, L. A. (2020). Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: Modo de pensar e de fazer. *Manuscrito não publicado*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/348932938_Analise_de_conteudo_em_pesquisa_qualitativa_modos_de_pensar_e_de_fazer
- Tajfel, H. (1982). Human groups and social categories: studies in social psychology. Cambridge University Press.
- Teixeira, M. O., & Costa, C. J. (2017). Carreira e bem-estar subjetivo no ensino superior: determinantes pessoais e situacionais. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(1), 19–29.
- Turner, J. C. (1986). Social identity and intergroup behavior. In H. Tajfel (Ed.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In: Van der Heijden, B. I., & De Vos, A. *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1–19),Edward Elgar Publishing.
- Vasconcelos, I. F. G., & Vasconcelos, F. C. (2002). Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 42(1). Disponível em: <https://anpad.org.br/periodicos/raep> <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000100007>
- Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2011). Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 834-854. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552011000500004>
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE-Revista de Gestão*, 23(2), 88–98. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.05.001>

- Veloso, L. (2007). *Empresas, identidade e processos de identificação* (1ª ed.). Editora da Universidade do Porto.
- Vinuto, J. (2014) A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203-220. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Vozniak, L., Mesquita, I., & Batista, P. F. (2016). A Identidade Profissional em análise: um estudo de revisão sistemática da literatura. *Educação*, 41(2), 281–296. Disponível em: DOI: <https://doi.org/10.5902/1984644417131>
- Zanelli, J. C., Bastos, A. V. B. e Rodrigues, A. C. A. (2014). Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. C., Zanelli, J.; J. E. Borges-Andrade & A. V. B., Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., pp. 549-582). Artmed.
- Wheatley, M. J. (2006). *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix.
- World Economic Forum. (2025). *The best companies don't just innovate — theyre invente how they manage*. World Economic Forum.
- World Helth Association. Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes. Geneva: WHA, 1994. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/62315>.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Questionário Sócio demográfico

Caro Respondente,

Estamos realizando uma pesquisa sobre algumas questões referentes a vários assuntos de relevância social na dinâmica da identidade profissional, carreira profissional e liderança. A fim de conhecermos melhor acerca destes temas, gostaríamos de contar com a sua colaboração voluntária a responder às perguntas que seguem. Suas respostas são *confidenciais* e serão mantidas em *total anonimato*, sendo consideradas no conjunto dos participantes. É importante que você saiba que não existem respostas certas ou erradas, sugerindo você a responder de maneira mais sincera possível. Agradecemos antecipadamente sua colaboração!

1. Idade:
2. Gênero:
3. Naturalidade: _____
4. Local em que reside: _____
5. Estado civil:
 - () Solteiro(a);
 - () Casado(a)/Convivente;
 - () Viúvo(a);
 - () Divorciado(a)/ Separado(a);
 - () Prefiro não responder
6. Formação acadêmica
 - () Ensino Fundamental Incompleto;
 - () Ensino Fundamental Completo;
 - () Ensino Médio Incompleto;
 - () Ensino Médio Completo;
 - () Ensino Superior Incompleto;
 - () Ensino Superior Completo; Curso: _____
 - () Pós-graduação.
7. Tempo de experiência profissional: _____

8. Quantidade de cargos ou tipos diferentes de atividades profissionais nos últimos cinco anos _____
9. Tempo de experiência como líder _____
10. Tempo de atuação na atual empresa _____
11. Cargo atual _____
12. Tempo de atuação no atual cargo _____
13. Quantidade de liderados diretos _____
14. Participação em Programas de Desenvolvimento de Liderança
- ☐ Não
- ☐ Sim
15. Porte da organização que trabalha:
- ☐ Pequeno
- ☐ Médio
- ☐ Grande
16. Segmento da organização: _____

APÊNDICE B

Teste de Associação Livre de Palavras – TALP

- Ao ouvir *identidade profissional* fale as palavras que lhe vem à mente:
- *após as repostas, seguir para a próxima;*
- Ao ouvir *carreira profissional* fale as palavras que lhe vem à mente:
- *após as repostas, seguir para a próxima;*
- Ao ouvir *liderança corporativa* fale as palavras que lhe vem à mente:

APÊNDICE C

Roteiro para Entrevista

A presente pesquisa utilizar-se-á de metáforas extraídas do clássico *Alice no País das Maravilhas*, de Lewis Carroll, que nos transporta para um universo lúdico onde as certezas são fluidas e as perguntas simples desafiam nossa compreensão. Dessa forma, durante nosso percurso, as reflexões de Alice conversarão, de alguma forma, com os temas abordados.

IDENTIDADE PROFISSIONAL + LIDERANÇA

1. Tal como Alice, que ao encontrar a Lagarta é questionada: “*Quem é você?*”, parafraseando-a, questiono: Quem é você como líder?
2. Como aconteceu o seu processo de inserção na liderança corporativa - o que te fez dizer SIM para a liderança?
3. Você percebe influências de suas experiências pessoais na sua jornada profissional? Em quais momentos? Quais são?
4. Existem elementos do seu contexto de trabalho/organizacional que se relacionam com a forma como você exerce sua liderança? Comente.
5. A partir de sua atuação como líder: fale sobre as suas interações com pares, subordinados e superiores.
6. Pense em uma *linha do tempo* sobre a sua evolução/atuação como líder, quais fatores você considera fundamentais?
7. O que significa para você *se manter atualizado em relação às tendências do mercado e do desenvolvimento profissional*? Tem conseguido inserir em sua prática o que você comentou?

CARREIRA

8. O que você considera como os elementos fundamentais que levaram ao formato atual de sua carreira?
9. Você tem estabelecido estratégias de carreira? Quais elementos você considera essenciais? Você busca compreender demandas do mercado e oportunidades emergentes?
10. Considerando sua evolução profissional, o que você tem feito para escrever a sua própria história?

11. A empresa em que você está tem contribuído para o desenvolvimento de sua carreira?
Fale sobre.
12. Caso existisse uma “carreira ideal”, quais características essenciais ela teria?
Atualmente, sua carreira tem alguma/algumas dessas características? Quais?
13. Alice pergunta ao Gato de Cheshire: “*Você poderia me dizer, por favor, que caminho devo tomar para sair daqui?*” Essa pergunta foi feita porque ela não sabia para onde ir. E você, tem clareza de onde deseja chegar?

ANEXO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

O(A) Sr(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) do projeto de pesquisa – “Construir a própria jornada: identidade profissional e gerenciamento de carreira das lideranças corporativas”, sob a responsabilidade das pesquisadoras Raquel Pereira Belo e Hanny Danyelle de Oliveira Carneiro. O projeto tem como objetivo investigar a construção da identidade profissional das lideranças corporativas no percurso do gerenciamento de carreira em seus contextos de atuação, justificando a realização da pesquisa.

Para a realização dessa pesquisa, solicitamos sua colaboração mediante a assinatura desse documento que visa assegurar seus direitos como participante. Sua participação é voluntária, sem custos ao(a) senhor(a) e sem nenhum tipo de pagamento por sua participação; se dará por meio do agendamento de uma entrevista via plataforma remota *Google Meet* ou *Reuniões Zoom*, em dia e horário, previamente, definidos. Antes de iniciá-la, será necessário verificar a possibilidade de ser conduzida por chamada de vídeo ou voz, conforme a sua escolha. Além disso, solicito o consentimento para a gravação, independente do formato escolhido e, em caso de consentimento, utilizaremos aparelho eletrônico para gravar apenas o áudio, preservando a sua identidade.

Para a coleta de dados serão utilizados os seguintes instrumentos: questionário sócio demográfico, Teste de Associação Livre de Palavras – TALP, em que as palavras estímulo utilizadas serão: *identidade profissional*, *carreira profissional* e *liderança* e, por fim, o roteiro de entrevista semiestruturada, conduzida com base em um roteiro previamente elaborado, contendo perguntas abertas formuladas a partir do referencial teórico da pesquisa e de seus objetivos. Nosso contato acontecerá de forma individual e síncrona no ambiente virtual, permitindo a interação em tempo real. Estima-se um tempo de 1:30h para conclusão de todas as etapas.

Para a seleção, será utilizada a técnica de amostragem conhecida por Bola de Neve ou *snowball*, que se baseia em redes de referência para recrutar participantes partindo-se do pressuposto de que os membros estão conectados por possuírem interesses comuns. Para tanto, após a conclusão da entrevista, solicitarei que recomende novos participantes. O registro de consentimento será armazenado apenas para controle quantitativo, sem associação a dados identificáveis. Recomenda-se que você possa guardar em seus arquivos uma cópia deste documento. Apesar das limitações das tecnologias utilizadas, que podem ocasionar riscos característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, informamos que a realização da pesquisa está pautada na política de privacidade e que não haverá compartilhamento de suas informações, a fim de assegurar os aspectos éticos: as pesquisadoras responsáveis garantem o armazenamento adequado dos dados coletados, bem como os procedimentos para assegurar o sigilo e a confidencialidade de suas informações que serão coletadas.

Considerando que toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes, esclarecemos que os riscos dessa pesquisa se fazem no sentido de ocasionar algum desconforto em decorrência da temática abordada. Assim, buscar-se-á minimizá-los

esclarecendo ao máximo as dúvidas que possam emergir e apresentando de maneira clara o conteúdo do TCLE.

Se o(a) senhor(a) aceitar participar, contribuirá para ampliar o conhecimento teórico acerca de questões referentes à forma como as lideranças que atuam no contexto corporativo constroem a sua identidade profissional ao mesmo tempo que gerenciam as suas carreiras, independentemente do tipo de organização em que se encontram. Contudo, pode se recusar a responder (ou participar de qualquer procedimento), podendo desistir de participar em qualquer momento, sem nenhum prejuízo para o(a) senhor(a).

Todos os resultados dessa pesquisa serão utilizados apenas para a sua execução, cuja finalidade é acadêmico-científica (divulgação em revistas e eventos científicos), e seus dados ficarão sob sigilo e guarda das pesquisadoras responsáveis. Também lhe será assegurado(a) o direito de assistência integral gratuita contra quaisquer danos diretos/indiretos e imediatos/tardios decorrentes da pesquisa, pelo tempo que for necessário. Caso haja algum dano direto/indireto decorrente de sua participação, não sanado pelo responsável, o senhor(a) poderá buscar indenização por meio das vias legais vigentes no Brasil.

Se o(a) senhor(a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, o senhor(a) pode esclarecê-las com as pesquisadoras Raquel Pereira Belo e/ou Hanny Danyelle de Oliveira Carneiro responsável pelo telefone/celular (81) 9.9527-5308 (disponível também para ligação a cobrar) ou pelo e-mail hannycarneiro@gmail.com. Caso prefira, pode levar esse TCLE para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Caso as dúvidas persistirem, o(a) senhor(a) pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFDPAr (CEP/UFDPAr), que é um colegiado interdisciplinar, independente, que acompanha, analisa e julga se as pesquisas científicas que envolvem seres humanos preservam a integridade e dignidade do participante da pesquisa, no seguinte endereço: Universidade Federal do Delta do Parnaíba, *Campus* Ministro Reis Velloso; localizado na Av. São Sebastião, 2819, Bairro Nossa Senhora de Fátima, Parnaíba/PI; Espaço de Ciências Sociais e Humanas –ECSH, bloco 06, sala 46; com atendimento ao público de segunda à sexta-feira das 14h às 17h30min., ou pelo celular (86) 99427-1383; ou pelo e-mail: propopi.cep@ufdpar.edu.br.

Esse TCLE será elaborado em duas VIAS assinado ao seu término pelo(a) senhor(a) e por uma das pesquisadoras responsáveis, ficando uma via com cada um.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu, _____, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, e ficando com a posse de uma delas.

Cidade-UF, ____/____/____

Assinatura do Participante
Contatos (celular ou e-mail)

Assinatura do Pesquisador Responsável
Contatos (celular ou e-mail)