

Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança

Mônica de Oliveira Rocha¹
João Carlos Caselli Messias

Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, Brasil

Resumo

Tornar-se líder é uma vivência complexa que implica em desafios adaptativos. Este estudo visou compreender, em profundidade, a experiência psicológica de tornar-se líder de equipes. Utilizou a metodologia fenomenológica e o recurso das Narrativas Compreensivas para apreensão das experiências subjetivas de sete líderes recém promovidos. Concluiu-se que tornar-se líder é uma experiência repleta de sentimentos, muitas vezes antagônicos e sobrepostos, variando de orgulho e autorrealização, à angústia e ansiedade. A transição é imbuída de intensa carga emocional decorrente de dilemas, incertezas e implica em busca de sentido pessoal à suas vivências. Quanto às implicações práticas, fornece insumos para orientação profissional de novos líderes e para organizações repensarem suas estratégias organizacionais de gestão de carreiras.

Palavras-chave: desenvolvimento profissional; aspirações profissionais; qualidade de vida no trabalho; psicologia aplicada; fenomenologia

Abstract: I'm a leader and now? The experience of the first leadership

Becoming a leader is a complex experience that implies adaptive challenges. This study aimed to understand deeply the psychological experience of becoming a leader. It used the phenomenological methodology and Comprehensive Narratives to apprehend the subjective experiences of seven recently promoted leaders. It was concluded that becoming a leader is an experience full of feelings, often antagonistic and overlapping, ranging from pride and self-realization, to anguish and anxiety. The transition is imbued with an intense emotional charge resulting from dilemmas, uncertainties and implies the search for a personal meaning to their experiences. As for practical implications, it provides inputs for the professional guidance of new leaders and for organizations to rethink their organizational career management strategies.

Keywords: professional development; professional aspirations; quality of work life; applied psychology; phenomenology

Resumen: Soy un líder y ahora? La experiencia del primer liderazgo

Convertirse en líder es una experiencia compleja que implica desafíos adaptativos. Este estudio tuvo como objetivo comprender, en profundidad, la experiencia psicológica de convertirse en líder. Se utilizó la metodología fenomenológica y Narrativas Integrales para aprehender las experiencias subjetivas de siete líderes recientemente promovidos. Se concluyó que convertirse en líder es una experiencia llena de sentimientos, a menudo antagónicos y superpuestos, que van desde el orgullo y la autorrealización, hasta la angustia y la ansiedad. La transición está imbuida de una intensa carga emocional derivada de dilemas, incertidumbres e implica la búsqueda de un significado personal a sus vivencias. En cuanto a las implicaciones prácticas, proporciona insumos para la orientación profesional de nuevos líderes y para que las organizaciones reconsideren sus estrategias de gestión de carrera organizacional.

Palabras clave: desarrollo profesional; aspiraciones profesionales; calidad de vida en el trabajo; psicología aplicada; fenomenología

¹ Endereço para correspondência: Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu* em Psicologia

Av. John Boyd Dunlop, s/no - Jardim Ipaussurama, Campinas - SP, CEP: 13060-904 – Telefone (19) 3343.6892. Fax (19) 3343.6891

E-mail: monicarocha1608@gmail.com

Introdução

O mundo do trabalho do século XXI tornou-se complexo, instável e heterogêneo (Ambiel, 2014). Se há um século as relações eram influenciadas pelos efeitos da revolução industrial, a partir do século XXI passaram a ser impactadas pela revolução tecnológica e pela sociedade da informação, influenciando o surgimento de novas relações de trabalho, a diversificação de profissões e o estabelecimento de uma nova ordem social do trabalho (Duarte et al., 2009).

No âmbito organizacional, a estrutura corporativa que sustentava a progressão e linearidade da carreira se modificou (Ribeiro, 2014; Savickas 2013). O contrato psicológico estabelecido entre o indivíduo e a empresa, no qual o profissional oferecia lealdade e fidelidade em troca de estabilidade e previsibilidade, se dissipou (Ramos & Bendassolli, 2013). A carreira já não pertence mais à organização, mas ao próprio trabalhador, que deve formular continuamente comportamentos de enfrentamento em cenários previsíveis e imprevisíveis (Lassance, 2019).

Nesse novo contexto econômico, social e cultural a articulação entre as atividades profissionais com uma vida percebida como significativa tornou-se central (Guichard, 2016a). A carreira já não é mais compreendida como uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa durante o curso de uma vida (carreira objetiva), mas constitui-se de elementos subjetivos (carreira subjetiva), de mobilidade e transição (Ribeiro, 2014) que orientam, regulam e sustentam um processo ativo de busca de sentidos, num todo coeso de vivências que produz significado (Savickas, 2005). Desta forma, carreira é constituída por duas dimensões articuladas (objetiva e subjetiva), composta por um trajeto percorrido (história de vida de trabalho) e outro a percorrer (plano para o futuro), definido pela identidade, enredos e temas de vida (Ribeiro, 2021).

A capacidade de se adaptar às transições ocupacionais e de se preparar para possibilidades tornou-se uma realidade (Savickas, 2013). Liderar, neste contexto de interconectividade, imprevisibilidade e dinamismo, implica lidar com desafios adaptativos e pressão quanto à própria capacidade de desenvolver pessoas e organizações (Uhl-Bien & Arena, 2017). Requer produção conjunta de normas, significados e negociação de sentidos com os liderados (Bendassolli, et al., 2014), assegurando a criação de um contexto no qual as pessoas possam alcançar seu pleno potencial e as organizações possam atingir sua missão (McCall, 2010).

Em um mundo no qual as carreiras e transições estão em constante mudança, identidade e adaptabilidade constituem-se metacompetências centrais. A identidade possibilita ao indivíduo responder à questão “quem sou eu?” e a adaptabilidade gerencia condições para que ele se construa. Desta forma, o elemento chave para um bom resultado de adaptação é o status de identidade (Ribeiro

& Duarte, 2019). Estudos sobre transições de carreira de novos líderes sinalizam que adaptabilidade, capacidade de aprendizagem e mudança de identidade são elementos fundamentais para uma transição bem sucedida (Hill, 2019; Kaiser & Craig, 2011).

Novos líderes enfrentam desafios adaptativos em sua primeira experiência de gestão de equipes, emergindo mais como regra que exceção (Hill, 2019). A transição de um profissional para o primeiro nível de liderança é considerada como a passagem mais complexa na carreira de um gestor (Amaral & Oliveira, 2017; Benjamin e O’Reilly, 2011). Grande parte falha ou apresenta dificuldades adaptativas em função de equívocos sobre a nova posição, expectativas de desempenho irrealistas sobre si, falta de apoio social, mudanças nas relações com colegas de trabalho e necessidade intensiva de aprendizado, o que pode gerar desgaste emocional (Hill, 2019; Plakhotnik, Rocco, & Roberts, 2011).

Liderar uma equipe envolve um processo de influência, de busca de transformação no contexto, requer interação dinâmica entre líder e liderados, bem como o estabelecimento e realização de objetivos comuns (Bendassolli et al., 2014). Tornar-se líder compreende mais do que aprendizagem de conhecimentos e habilidades gerenciais. Inclui também a compreensão sobre o sentido do trabalho, encontrar novas respostas sobre si próprio e sobre como se relacionar com os outros no trabalho (Bolander, Holmberg, & Felbom, 2019). Se a vivência de se tornar líder for estressante, pode influenciar não só seu próprio comportamento de líder, como também gerar esgotamento emocional na equipe (Harms et al., 2017). Por outro lado, se houver adaptabilidade, há uma base sustentável para a autorregulação em uma ampla gama de situações da vida (Urbanaviciute, Udayar, & Rossier, 2019).

Com frequência, o suporte organizacional ao novo gestor é insuficiente ou mesmo ausente, gerando sentimento de abandono e sensação de terem sido deixados à própria sorte. Acabam aprendendo a ser líderes por tentativa e erro (Thompson & Henwood, 2016) bem como utilizando-se de referências anteriores para encontrar seu próprio estilo de liderar (Hill, 2019). A possibilidade de apresentar falhas, de causar danos para outros, de enfrentar desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode constituir preocupações que atuem como barreira para a transição de um profissional para a liderança (Aycan & Shelia, 2019). Entretanto, estes receios ou dificuldades podem não ser uma regra. Cada pessoa vivencia a situação de uma forma (Bolander et al., 2019), e apresenta níveis diferenciados de identificação com o novo papel (Spehar, Frich, & Kjekshus, 2015), de desenvolvimento de competências socioemocionais (Park & Faerman, 2019) e de flexibilidade e adaptabilidade (Yukl & Mahsud, 2010).

Embora o tema liderança seja objeto de muitos estudos e publicações internacionais (Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017; Turano & Cavazotte, 2016), nacionalmente

não se observa esta mesma realidade. É possível constatar avanço a partir dos anos 2000 em periódicos de administração ou enfermagem, mas ainda defasados se comparados com as pesquisas estrangeiras (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015). Estudos referentes à primeira experiência de liderança são escassos (Amaral & Oliveira, 2017), bem como pesquisas da área de carreira que contemplem transição de adultos mercado-mercado (Rizzatti, Sacramento, Valmorbidia, Mayer, & Oliveira, 2018).

O presente estudo utilizará o paradigma do *Life Design* (ou construção da vida) para compreensão dos resultados, por ser uma resposta contemporânea às demandas sociolaborais do século XXI (Duarte et. al., 2009). Ele considera o desenvolvimento do indivíduo em interação estreita com o contexto, propõe que o desenvolvimento da carreira é realizado ao longo do ciclo vital, de forma holística, contextual e preventiva (Ribeiro & Duarte, 2019). Estimula a promoção de comportamentos proativos, bem como o desenvolvimento e a unificação de recursos pessoais e do contexto por meio da narrabilidade, atividade e intencionalidade (Lassance, 2019). Num processo de aconselhamento neste paradigma, a relação, a reflexão e a produção de sentidos são elementos centrais (Savickas, 2015).

Isto posto, no paradigma do *Life Design* a pessoa deve refletir sobre sua vida para compreender como lidar e gerir expectativas e lhe atribuir significados, numa atitude de protagonismo e de escolhas quanto aos percursos de vida. (Duarte, 2019). Ao narrar suas histórias sobre experiências de trabalho, os indivíduos concentram-se naquelas que consideram significativas (Guichard, 2016a). Esse conceito se refere a uma construção subjetiva pela qual o indivíduo dá um sentido pessoal às suas memórias passadas, suas experiências presentes e aspirações futuras, vinculando-as a um tema da vida e estruturando sua vida profissional (Savickas, 2005).

Frente ao exposto, este estudo teve o objetivo de compreender, fenomenologicamente, os sentidos e vivências que novos líderes atribuem à primeira experiência de liderança. Assim, torna-se relevante por utilizar narrativas para compreensão do tema e atender lacunas de pesquisas, fornecendo subsídios para orientação de carreira e desenvolvimento profissional.

Método

Esta pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e transversal, utilizou o método fenomenológico para compreender os sentidos e as vivências que novos líderes atribuem à primeira experiência de liderança. Este método pressupõe que o conhecimento surge na intersubjetividade do encontro, no qual o pesquisador se envolve pessoalmente no processo buscando padrões e significados por meio da própria vivência com o fenômeno estudado (Brisola & Cury, 2016). Prima-se pela troca

intersubjetiva entre participante e pesquisador sem propor conceitos apriorísticos, numa atitude intencional de perceber os sentidos que emergem a partir desta relação (Bezerra & Cury, 2020).

Instrumentos

Como recurso metodológico foram empregadas Narrativas Compreensivas, que implicam na realização de um encontro dialógico entre pesquisador e participante a partir de uma pergunta norteadora. Os encontros não são gravados ou anotados propositadamente, pois privilegia-se a interação como fonte de conhecimento (Brisola, Cury & Davidson, 2017). Após o encontro elaboram-se narrativas individuais acerca de cada encontro e uma narrativa síntese a partir da qual se buscam os elementos estruturantes do fenômeno para análise (Brisola & Cury, 2016). Para atender às recomendações do protocolo COREQ (Tong, Sainsbury, & Craig, 2007), foi adotada uma variação do recurso, acrescentando um encontro de validação com cada participante, no qual eles puderam ler e confirmar as narrativas escritas sobre si.

Participantes

Participaram do estudo sete profissionais que assumiram, pela primeira vez, a liderança de uma equipe, sendo 71% do sexo feminino (n=5), com idades entre 29 e 36 anos (M= 31), formação acadêmica em nível de Pós-Graduação (85%), atuantes em organizações de grande porte dos setores da indústria (29%), serviços (43%), infraestrutura (14%) e agronegócio (14%), localizadas nos estados de São Paulo (71%), Goiás (14%) e Pernambuco (14%), conforme Tabela 1.

Para inclusão na pesquisa foram utilizados os critérios: (a) ter assumido pela primeira vez a liderança de uma equipe, (b) ocupar o primeiro nível de gestão na estrutura organizacional, (c) estar na posição há, no máximo, 36 meses, (d) ser responsável por gerenciar pessoas, recursos e processos, independente da nomenclatura do cargo, (e) liderar uma equipe com, no mínimo, dois subordinados, (f) concordar com o TCLE e (g) ter disponibilidade de participar do encontro dialógico e do encontro de validação no período da pesquisa. Quando promovidos, a maior parte (57%) passou a liderar seus antigos pares de equipe passando a ser responsável pela gestão de 2 a 20 integrantes (M=9). Para localizar os participantes utilizou-se uma amostra de conveniência e o método da bola de neve, no qual participantes iniciais indicam novos participantes com perfil aderente ao desejado, até que os objetivos sejam alcançados (Biernack & Waldorf, 1981). Dentre dezoito potenciais participantes, nove atenderam os critérios de inclusão, porém dois foram excluídos no decorrer da pesquisa por não terem disponibilidade para realização

Tabela 1
Participantes e contextos de atuação

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

Nota. (*) Nova: liderança de pessoas desconhecidas, numa nova empresa ou na mesma empresa. Pares: liderança de seus antigos pares.

Elaborado pelos autores

do segundo encontro dialógico, de forma que este estudo foi finalizado com sete líderes.

Procedimentos

Esta pesquisa é decorrente da dissertação de mestrado da pesquisadora. Após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, protocolo CAAE 11091119.3.0000.5481, a pesquisa foi iniciada e estruturada em nove etapas: (a) procedimentos iniciais, (b) encontro dialógico, (c) elaboração da narrativa individual, (d) discussão no grupo de pesquisa, (e) encontro de validação, (f) ajustes da narrativa, (g) elaboração da narrativa síntese, (h) devolutiva aos participantes, e (g) discussão de resultados. A primeira etapa, de procedimentos iniciais, caracterizou-se pela busca de participantes e esclarecimentos dos aspectos técnicos e éticos da pesquisa. Por meio da rede de contato dos pesquisadores e técnica da bola de neve, os participantes foram convidados. Os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido foram assinados remotamente (57%), ou no dia do encontro dialógico, quando presenciais (43%). A definição de datas, horários, e locais foram definidos pelos próprios participantes conforme disponibilidade e conveniência.

A seguir aconteceu o encontro dialógico, individual, com duração média de 1h15. Após o *rapport*, foi realizada a pergunta norteadora: como foi para você tornar-se líder de uma equipe? Por não ser uma entrevista, mas sim um encontro dialógico, não houve roteiro prévio e gravação, em consonância com o recurso adotado (Brisola & Cury, 2016). Com o objetivo de compreender como foi vivência desta transição, novas perguntas foram elaboradas à medida que o participante compartilhava suas vivências. Durante o encontro foi perguntado qual era o sentido atribuído à liderança e, ao final, solicitado que cada líder definisse um pseudônimo para sua narrativa, com base

em alguma pessoa que admirasse. Após a escolha, foram explorados os motivos e elementos identitários frente ao pseudônimo escolhido. Esta estratégia foi inspirada no modelo MHC - A Minha História de Carreira (Savickas & Hartung, 2012).

Imediatamente após o encontro dialógico, terceira etapa, foi elaborada a narrativa do encontro, realizada em primeira pessoa, priorizando a relação dialógica no aqui-agora. Frases representativas do diálogo foram inseridas, entre aspas, para representar momentos do encontro dialógico. Cada narrativa foi identificada com o pseudônimo escolhido pelo participante e com um lema representativo das vivências. Na quarta fase, as narrativas foram apresentadas ao grupo de pesquisa com o objetivo de discutir os elementos de cada vivência, verificar clareza da narrativa e contribuir para o controle de viés antes da realização do encontro de validação.

Realizados aproximadamente um mês após os encontros dialógicos, os encontros de validação tiveram duração média de 30 minutos. Cada participante leu a narrativa a respeito de si em voz alta, com autonomia para alterar o que quisesse, num processo de coconstrução com a pesquisadora. Durante o processo foi possível observar, adicionalmente, as reações não verbais a cada trecho, expressas na modulação da voz, emotividade e comentários específicos como “você captou mesmo a essência do que vivi” ou “este foi o momento mais difícil de todos”, elementos incluídos na elaboração da narrativa síntese. Esta síntese foi apresentada e discutida com o grupo de pesquisa e norteou a análise dos resultados e a devolutiva aos participantes que desejaram.

Resultados e Discussão

O presente estudo teve como objetivo compreender a vivência psicológica de tornar-se líder pela primeira vez. Em função do método da pesquisa ser exploratório

e fenomenológico, não houve definição prévia dos elementos de análise. Buscou-se compreender os resultados à luz do paradigma do *Life Design*. Por meio da narrativa síntese foi possível identificar três elementos estruturantes do fenômeno: (a) é uma experiência imbuída de carga emocional; (b) há intencionalidade na busca de sentidos e (c) a identidade é construída por meio da experiência. Alguns trechos das narrativas foram utilizados para representação do fenômeno.

(a) Tornar-se líder é uma experiência imbuída de carga emocional

As narrativas dos participantes foram permeadas de vivências emocionais, numa trama de enredos e temas de vida, sintetizados na Tabela 2. Enredos constituem-se em ações prevalentes e mais significativas da trajetória de vida, e temas de vida são padrões de construção de sentidos na relação do indivíduo com o mundo (Ribeiro, 2014; Ribeiro 2021). Quanto ao contexto, quatro participantes assumiram a liderança de seus antigos pares e três assumiram a gestão de novas equipes, seja na mesma empresa ou em outra organização, implicando uma mudança não só de papel, como também de ambiente de trabalho.

Diante da situação iminente de liderarem uma equipe, vivenciaram sentimentos sobrepostos e conflitantes,

como nos achados de Spehar, et al. (2015), variando de euforia, gratidão e felicidade quanto ao reconhecimento, à ansiedade e medo. Percebe-se que a natureza desta transição é imbuída de intensa carga emocional decorrente de dilemas e incertezas, em diferentes níveis, independentemente de recursos pessoais e do nível de suporte recebido (Amaral & Oliveira, 2017; Hill, 2019, Thompson e Henwood 2016).

“Eu gelei! Precisava ver a primeira reunião! Eu não sabia o que dizer! As pessoas olhavam para mim! E o incrível é que a gente já trabalhava junto (...) eu me preocupei em como seria vista pela minha equipe, pares e empresa” (Trecho da narrativa sobre Marta).

Tornar-se líder não consistia, majoritariamente, em um objetivo de carreira dos participantes. A maioria considerou um percurso natural decorrente da trajetória profissional, senioridade ou nível de influência prévio com a equipe. Um pequeno grupo ficou surpreso frente ao convite da organização, sentindo-se inseguro quanto à própria capacidade de liderar e apenas um participante relatou que tornar-se líder era um objetivo de carreira, previamente almejado, planejado e executado.

Tabela 2
Principais enredos e temas de vida

Participantes	Enredos e temas de vida	Trechos das narrativas
Sena	Conquistar autonomia. Lidar com ambiguidade de papéis com seu gestor.	Da mesma forma que não abordo o chefe dele para discussão de demandas da área, não gostaria que ele abordasse demandas da área com minha equipe.
Marta	Desenvolver autoconfiança Liderar pessoas mais velhas. Gerir desempenho.	Uma das pessoas que recebi em minha equipe era mais velha do que eu. Isto me assustou. Sou uma líder nova, com cara de menina! O que falo para ela?
Papa	Suprir necessidades da equipe Gerir conflito com pares. Lidar com expectativa de carreira de subordinado	Sentia necessidade de proximidade de seu gestor. Quando assumiu a liderança passou a fortalecer aspectos anteriormente não priorizados por ele.
Airton Senna	Conquistar credibilidade. Gerir desempenho.	Com frio na barriga, aceitou o desafio. Minha maior dificuldade é saber quando ser hard e quando ser soft.
Marta	Desenvolver autoconfiança Conquistar confiança da equipe. Gerir desempenho.	Foi um impacto! Quando você é funcionário e surge um problema ou dificuldade, você chama seu líder. Agora eu sou o líder! Trabalhar com pessoas é difícil!
Modric	Liderar antigos pares. Construir time.	Foi estranho. Meus antigos colegas passaram a ser meus subordinados. Alguns entenderam bem meu novo papel e outros demoraram um pouco mais.
Girassol	Liderar equipe masculina. Ter voz numa organização masculina.	Trabalhar numa área masculina é um desafio. Normalmente nossa opinião é questionada ou não somos ouvidas.

Elaborado pelos autores

Este contexto pode estar associado com mudanças de comportamento dos jovens da atualidade que parecem estar menos interessados em mudanças verticais na carreira em função de riscos quanto a fracasso no papel (competência), desequilíbrio entre vida pessoal e profissional (autonomia) ou de gerar dano a outras pessoas (relacionamento) (Aycan & Shelia, 2019). Estudos de Comazzetto, Vasconcellos, Perrone e Gonçalves (2016) reforçam a preferência de jovens por atividades que viabilizem o exercício da autonomia, liberdade e flexibilidade.

Tornar-se líder implicou lidar com contextos de maior complexidade e ambiguidade, no qual precisaram lidar com as próprias emoções e incertezas ao mesmo tempo em que se adaptavam às novas demandas e aprendiam, na prática, a liderar. Em consonância com outros estudos, tramas e enredos relacionados a sentimentos de ansiedade, insegurança e medo relacionavam-se prioritariamente à autoconfiança quanto à capacidade de liderar outras pessoas (Amaral & Oliveira, 2017; Park & Faerman, 2019), assumir responsabilidades de gerir desempenho, dar *feedback* e atingir resultados por meio de outras pessoas (Benjamin & O'Reilly, 2011).

A gestão de desempenho da equipe era conduzida conforme suas crenças, baseadas em experiências prévias como liderados, expressas por meio de diálogo de desenvolvimento. Poucos usufruíram de apoio de mentores ou dos próprios gestores nestes momentos (Plakhotnik et al., 2011; Thompson & Henwood, 2016). Quando não havia recuperação de performance e exauriam ações de melhoria, decidiam pelo desligamento da pessoa. Embora a experiência tenha sido vivenciada com ansiedade ou tensão, reconheciam que haviam tomado a decisão correta.

Liderar pessoas mais velhas e conquistar credibilidade em função da idade foi motivo de apreensão de parte dos pesquisados, indicando medo de julgamento quanto à capacidade e senioridade de assumir a liderança de um time (Amaral & Oliveira, 2017). Preocupações quanto à proteção, integração e desenvolvimento da equipe, bem como construção de um clima organizacional saudável e motivador estiveram presentes.

Conquistar espaço, autonomia e credibilidade foram elementos que emergiram dos líderes que assumiram a liderança em novas organizações ou equipes de trabalho na mesma empresa (Hill, 2019). Outro elemento presente relacionou-se com a questão de gênero. Ser mulher, líder, numa empresa com cultura masculina implicava esforço adicional para ser ouvida e respeitada. Embora haja um avanço nos estereótipos contemporâneos de gênero (Eagly et al., 2020), este estudo não corroborou tais achados.

Tramas relacionadas à gestão de conflitos com membros da equipe, pares ou superior imediato (Hill, 2019) mostraram-se presentes. Foram descritas situações como ter que lidar com membros da equipe que possuíam a expectativa de ocupar, eles próprios, a posição de liderança. Também emergiu a crença, por parte dos liderados,

de que a relação líder-liderado é uma relação de amizade e negociação, bem como conflitos com pares frente à realização de um trabalho ou formas de gerir equipe. Divergente de outros estudos (Amaral & Oliveira, 2017; Plakhotnik et al., 2011), liderar antigos pares foi visto como um fator de conforto, por representar um contexto conhecido e acolhedor.

(b) Há intencionalidade na busca de sentidos

A compreensão quanto à vivência de tornar-se líder abrangeu tanto uma dimensão objetiva quanto subjetiva de carreira pelos participantes (Ribeiro, 2014). Houve convergência quanto aos elementos objetivos referentes à descrição de atribuições, responsabilidades e competências, destacando-se atuar estrategicamente, mobilizar pessoas frente a objetivos comuns, trazer inovação, gerenciar pessoas, processos e performance, liderar e desenvolver equipes, e gerir conflitos. Estes achados divergem dos estudos de Thompson e Henwood (2016) nos quais a ambiguidade de papéis e a ausência de clareza de responsabilidades foi predominante.

Esta convergência quanto à carreira objetiva (atribuições e responsabilidades) pode estar relacionada à homogeneidade de contexto de atuação dos participantes que trabalhavam em empresas de grande porte, com estruturas organizacionais bem estabelecidas. Por outro lado, reforça a ênfase dada à dimensão objetiva da carreira pelas organizações quanto à eficiência, aumento de produtividade e competitividade (Lassance, 2019).

Quanto à compreensão da carreira subjetiva, referente aos sentidos, valores, crenças e expectativas houve maior divergência, sinalizando a singularidade dos participantes, conforme Tabela 2. Porém, prioritariamente observou-se a intenção de atribuir um sentido pessoal genuíno em contribuir com a carreira e vida dos liderados. Por meio da atividade de atribuição de sentidos, os novos líderes sintetizaram num todo coeso suas vivências passadas, experiências atuais e aspirações futuras (Savickas, 2005).

Esta visão divergiu de outros estudos (Amaral & Oliveira, 2017; Plakhotnik et al., 2011), nos quais novos líderes geralmente definiam seus novos papéis por meio de responsabilidades e buscavam, prioritariamente, satisfação extrínseca por meio da oportunidade de exercer poder e controle, ter direitos e privilégios (Hill, 2019). Com o passar do tempo descobriram que possuíam outras responsabilidades, como, por exemplo, o desenvolvimento de pessoas e a resolução de problemas complexos, passando a reconhecê-los como fatores de motivação (satisfação intrínseca).

Embora tornar-se líder não consistisse, majoritariamente, num objetivo explícito de carreira dos participantes, a abertura para uma nova experiência constitui um elemento essencial nas narrativas. Por meio da exploração da

nova atividade, perceberam a possibilidade de construção de um novo contexto no qual pudessem implementar suas crenças, expectativas e valores de liderança. Baseados nas próprias experiências como liderados, expectativas pessoais e observação de bons ou maus exemplos, os participantes buscaram transformar intencionalmente a realidade e a si próprios, manifestando seus valores, interesses e expectativas por meio de suas atividades (Ribeiro & Duarte, 2019).

“Nossa equipe apanhava sozinha em algumas reuniões. Isto me incomodava muito. Hoje eu defendo a minha equipe perante os demais” (Trecho da narrativa sobre Papa).

“Na época um diretor me questionou sobre a forma de gestão que eu realizava e me orientou para xingar o profissional que não trabalhava direito, você acredita? (...) Se eu tivesse que xingá-lo eu não serviria para ser líder” (Trecho da narrativa sobre Modric).

Suas vivências lhes proporcionaram referências positivas ou negativas de liderança, que passaram a ser incorporadas (ou não) no novo papel. Identificações ou rejeições de outros modelos de liderança os guiaram num movimento de certa antecipação de tornar-se ou construir-se (Guichard, 2016b; Pouyaud et al., 2016). Papa, por exemplo, havia vivenciado, juntamente com seus pares, várias situações de exposição e indiferença de seu gestor perante a equipe. Quando assumiu a liderança, teve como foco de atividade suprir as lacunas deixadas pelo seu gestor quanto a integração, proteção e desenvolvimento da equipe. Da mesma forma, Modric não admitia gritar e ser desrespeitoso, atitudes sugeridas pelo seu gestor, porém incompatíveis com seus valores.

Esta intencionalidade na construção de um novo contexto demonstra a centralidade do trabalho na vida dos participantes (Savickas, 2005). É por meio da carreira subjetiva que o indivíduo direciona sua conduta profissional (Ribeiro, 2020). Ela dá um sentido pessoal às suas memórias passadas, experiências presentes e aspirações futuras, vinculando-as a um tema de vida que guia a pessoa num processo ativo de construção de sentido (Guichard, 2016a). A possibilidade de decidir como integrar trabalho e vida, em torno da autoconstrução permite autonomia e regras que atribuam significado à sua vida (Duarte, 2019).

A estratégia de leitura em voz alta da própria narrativa, durante o encontro de validação, favoreceu a reflexividade e expressão de sentidos e elementos mais implícitos da vivência dos participantes. As narrativas enfatizavam a intersubjetividade do encontro, com liberdade para coconstrução entre pesquisador-participante, em tempo real, de pontos que porventura fossem necessários. O encontro foi permeado pela exploração de

sentidos, sentimentos e percepções que foram expressas por meio das narrativas das vivências.

Neste momento respirou novamente e, com um sorriso um pouco ansioso, falou: “Acho que vou chorar!” (...) Seus olhos se encheram de lágrimas e, ao final da leitura deste parágrafo, já estava chorando (...). “Esta experiência foi muito marcante para mim. Como você conseguiu? É isso mesmo! Eu me sinto realmente responsável pelas pessoas. Eu tenho uma preocupação genuína com elas! Eu não quero que passem o que passei! Essa é a minha história!” (Trecho da narrativa sobre Marta).

Senna, neste momento, demonstrou sua irritação, raiva, frustração e incompreensão, não só com o ocorrido, mas também com a fase que está vivenciando: “Por que ela foi procurá-lo diretamente? Por que ela não conversou comigo, que sou a líder dela? Por que ele não me chamou? Por que ele a recebeu? Por que ele não alinha comigo previamente suas ações?” (Trecho da narrativa sobre Senna).

Ao relatar suas vivências, os participantes reviveram suas experiências. Marta buscava, como líder, genuinamente proteger sua equipe e promover uma vida significativa para seus liderados. Durante o encontro dialógico ela reviveu, com intensidade, uma experiência de contribuição positiva com a carreira e vida de uma liderada. Da mesma forma, Senna demonstrou sua indignação face à relação de uma liderada com seu próprio gestor, que impedia sua autonomia e interferia, com frequência, em sua área. Explorar as reações cognitivas e afetivas à simbolização permite às pessoas expandirem sua autoconsciência e reconhecerem a perspectiva atual do problema (Pouyaud et al., 2016).

(c) Identidade de liderança é construída por meio da experiência

O ser humano é um ser plural e dinâmico que está continuamente em processo de construção e síntese de si, unificando experiências passadas, presentes e expectativas futuras (Guichard, 2009). Cada experiência é uma oportunidade de construir uma “Forma Identitária Subjetiva” (FIS), que organiza sua maneira de ser, fazer e interagir, bem como de reportar-se a si mesmo e aos outros de forma mais ou menos clara ou explícita de si (Guichard, 2012).

Os participantes passavam por um processo de aprendizagem e transformação de identidade. Tornar-se líder envolve não apenas assumir responsabilidades

gerenciais, mas também desenvolver uma identidade como gestor (Bolander et al., 2019). Por meio das narrativas e reflexividade dos novos líderes frente à escolha do pseudônimo foi possível compreender os elementos de manifestação da identidade atual (autoconceito) e identidade ideal (antecipada), sintetizadas no presente (Guichard, 2016b).

Neste processo de reflexividade, quatro deles identificaram-se com personalidades conhecidas mundialmente, como Ayrton Senna (dois participantes), Modric e Papa. Os demais utilizaram, como referência, gestores que atuaram como mentores em sua trajetória de carreira ou executivos que os inspiraram pela forma de liderar, conforme Tabela 3.

Quando questionados sobre os motivos e sentidos da escolha, trouxeram atributos de admiração ou de identificação pessoal, sintetizando na FIS elementos de dimensões sociológica, cognitiva e dinâmica (Guichard, 2009). Parte deles pôde vivenciar exemplos positivos (ou não) de liderança e parte utilizou referências externas de pessoas admiradas (heróis ou personalidades). À medida que faziam contato com um *quadro de referência* interno, eram capazes de articular pensamentos e expressar sentimentos com mais precisão, bem como discutir seu sentido (Pouyaud et al., 2016), organizando sua experiência (Duarte, 2019).

A reflexividade frente à escolha do pseudônimo permitiu que os participantes unificassem sua experiência atual do ponto de vista desta referência: quero me tornar esta pessoa (Guichard, 2009), utilizando os lemas a eles associados (Tabela 2). A referência identitária e os lemas atuavam como uma bússola para o próprio estilo de liderar, funcionando como um norteador para soluções de problemas vividos (Lassance, 2019). Por meio

da narrabilidade o indivíduo tenta integrar novos eventos, dentro de um processo de autoconhecimento, reconhecendo-se como uma pessoa “familiar” ou percebendo que está se tornando alguém diferente (Bolander et al., 2019).

O processo de mudança identitária encontrada nesta pesquisa está em consonância com outros estudos (Spehar, et al., 2015; Thompson & Henwood, 2016). A construção de si passa pela reflexividade sobre as vivências, sobre si e contexto, pela receptividade ao feedback e imaginação de “eus” possíveis (Guichard, 2005). As narrativas manifestaram a crescente construção da identidade gerencial, demonstrando o movimento de tornar-se o líder que gostariam de ser (Bolander et al., 2019). Por meio delas, a pessoa produz um sentido para sua trajetória, resignificando passado, justificando o momento presente e considerando as perspectivas para o futuro (Ramos & Bendassolli, 2013).

Novos líderes assimilam uma nova identidade por meio da atividade, ou seja, por meio do enfrentamento de problemas reais e suas consequências (Hill, 2019; McCall, 2010), como ocorreu com os participantes deste estudo. Líderes que estavam há menos de um ano na posição enfrentavam maior dificuldade de adaptação e maior carga emocional. Desta forma, tornar-se líder requer aprendizagem por meio da experiência e transformação da identidade, requerendo tempo e experiências significativas (Plakhotnik et al., 2011). Um indicador central de um bom resultado de adaptação é o status de identidade (Ribeiro, 2019).

Considerações finais

Este estudo visou compreender, em profundidade, a experiência psicológica de tornar-se líder de equipes, que

Tabela 3
Pseudônimos e referências identitárias

Pseudônimos e lemas	Atributos de identificação	Identidade antecipada
Senna: Seguir em frente, desistir jamais	Piloto tricampeão de fórmula 1: Persistência, competência e reputação	Líder de alta performance
Marta: Ajudar as pessoas	Antiga gestora: Altruísmo, ética e respeito	Líder servidora
Papa: Ser e fazer diferente	Representante da Igreja Católica: Altruísmo e capacidade de fazer mudanças	Líder inovadora
Ayrton Senna: empenho ou compromisso não tem meio termo.	Piloto tricampeão de fórmula 1: Competitividade, comprometimento e superação	Líder com credibilidade.
Maria: Somos um conjunto	Presidente da empresa: Conhecimento, capacidade de decisão e respeito.	Líder com credibilidade
Modric: Que as pessoas não sejam maiores que o grupo	Capitão da seleção de futebol da Croácia: Formação e liderança de equipe	Líder servidor
Girassol: Ser luz para as pessoas.	Executiva de uma empresa Competência e reputação	Líder referência

Elaborado pelos autores

se mostrou repleta de sentidos, muitas vezes antagônicos e sobrepostos, implicando tanto autorrealização e reconhecimento, quanto desgaste e ansiedade. Nesta busca pela construção de si, ficou evidente a centralidade do trabalho na vida dos participantes. Ilustra a complexidade implicada na mudança de papel, em consonância com outros trabalhos (Hill, 2019; Spehar, et al., 2015; Thompson & Henwood, 2016) e um desgaste emocional (Harms et al., 2017; Urbanaviciute, et al., 2019).

Do ponto de vista metodológico, inaugura o processo de apresentação de Narrativas Compreensivas ao participante, buscando cocriação num processo de construção-desconstrução-reconstrução da experiência. A escolha de um pseudônimo, por parte de cada participante, mostrou-se poderoso fator para criação de sentido, muito mais do que meramente garantir o anonimato exigido pelos princípios de ética em pesquisa. Considerando que o paradigma do *Life Design* abrange uma teoria, modelo de investigação e intervenção (Ribeiro & Duarte, 2019) que compreende que o conhecimento e a identidade de um indivíduo são o produto da interação social e que o significado é coconstruído via mediação do discurso, novos estudos podem ser realizados utilizando o recurso metodológico desta pesquisa, visando a aprimoramento.

Uma das lacunas identificadas refere-se à ausência de suporte ao novo gestor nas organizações, em consonância com outras pesquisas (Amaral & Oliveira; Spehar et al., 2015; Thompson & Henwood, 2016). A preparação prévia do contexto, considerando os diversos atores, é fundamental para criar o ambiente favorável à transição,

complexa por natureza, trazendo o duplo benefício de melhoria do bem-estar geral e do trabalho (Urbanaviciute, et al., 2019). Este estudo evidencia a necessidade de suporte a líderes iniciantes, que podem sentir-se sobrecarregados por experiências de luta, incerteza e desconhecimento (Bolander et al., 2019). Da mesma forma, fornece subsídios para organizações compreenderem os dilemas vivenciados por novos líderes e repensarem formas de preparo e apoio nesta transição.

A quantidade de participantes configura uma limitação do presente estudo, que não objetivou produzir dados generalizáveis. Novos estudos, com desenhos quantitativos e amostras estatisticamente representativas podem confirmar ou refutar os sentidos encontrados. Ainda que tenham sido tomados os devidos cuidados para controle de viés, o perfil dos pesquisadores influencia os resultados e, portanto, seria interessante que pesquisadores com outras formações replicassem esta proposta. Por fim, todos os participantes atuam em organizações de grande porte e que possuem uma realidade distinta das pequenas e médias.

Em suma, quanto às implicações práticas, os resultados fornecem insumos para a reflexão e para o redesenho de estratégias de orientação profissional de profissionais que queiram tornar-se líderes de equipes. Viabiliza insumos para as organizações aprimorarem suas estratégias organizacionais de gestão de pessoas, planejando o desenvolvimento profissional de futuros líderes, por meio de estratégias de reflexividade sobre carreira e desenvolvimento das dimensões de adaptabilidade.

Referências

- Amaral, R. C., & Oliveira, L. B. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373–392. doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076
- Ambiel, R. A. M. (2014). Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15–24. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100004&lng=en&tlng=em
- Aycan, Z., & Shelia, S. (2019). “Leadership? No, thanks!” A new construct: Worries about leadership. *European Management Review*, 16(1), 21–35. doi.org/10.1111/emre.12322
- Bendassolli, P. F., Magalhães, M. de O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (2a ed., pp. 413–449). Porto Alegre: Artmed.
- Benjamin, B., & O’Reilly, C. (2011). Becoming a leader: Early career challenges faced by MBA graduates. *Academy of Management Learning and Education*, 10(3), 452–472. doi.org/10.5465/amle.2011.0002
- Bezerra, M. C. de S., & Cury, V. E. (2020). A experiência de psicólogos em um programa de residência multiprofissional em saúde. *Psicologia USP*, (31), 1–9. doi.org/10.1590/0103-6564e190079
- Biernack, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling. *The Sage Encyclopaedia of Qualitative Research Methods*, 10(2), 141–163. doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00087-6
- Bolander, P., Holmberg, I., & Fellbom, E. (2019). Learning to become manager: The identity work of first-time managers. *Management Learning*, 50(3), 282–301. doi.org/10.1177/1350507618820711

- Brisola, E. B. V., & Cury, V. E. (2016). Researcher experience as an instrument of investigation of a phenomenon: An example of heuristic research. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(1), 95–105. doi.org/10.1590/1982-027520160001000010
- Brisola, E., Cury, V. E., & Davidson, L. (2017). Construindo narrativas compreensivas a partir de encontros dialógicos: um caminho em busca de significados. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(4), 467–475. doi.org/10.1590/1982-02752017000400003
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A geração Y no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. doi.org/10.1590/1982-3703001352014
- Duarte, M. E. (2019). Histórico no campo de aconselhamento de carreira e do life design. In M. A. Ribeiro, M. A. P. Teixeira, & M. E. Duarte (Eds.), *Life Design um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira* (p. 15–48). São Paulo: Vetor.
- Duarte, M. E., Lassance, M. C., Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.-P., ... van Vianen, A. E. M. (2009). A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI. *Revista Interamericana de Psicologia*, 44(2), 392–406. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2011-30664-020&site=ehost-live>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404
- Guichard, J. (2005). Life-Long Self-Construction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5(2), 111–124. doi.org/10.1007/s10775-005-8789-y
- Guichard, J. (2009). Self-constructing. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 251–258. doi.org/10.1016/j.jvb.2009.03.004
- Guichard, J. (2012). Quais os desafios para o aconselhamento em orientação no início do século 21? *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 13(2), 139–152. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?frbrVersion=2&script=sci_arttext&pid=S1679-33902012000200002&lng=en&tlng=en
- Guichard, J. (2016a). Reflexivity in life design interventions: Comments on life and career design dialogues. *Journal of Vocational Behavior*, (97), 78–83. doi.org/10.1016/j.jvb.2016.08.001
- Guichard, J. (2016b). Une comparaison des apports des modèles de la construction de la carrière et de la construction de soi au life designing counseling. *Psychologie Française*, 61(1), 15–29. doi.org/10.1016/j.psfr.2013.03.002
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006
- Hill, L. A. (2019). Learning what it means to be a manager. In *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership* (2nd ed.). Boston: Harvard Business Review Press. Edição do Kindle.
- Kaiser, R. B., & Craig, S. B. (2011). Do the behaviors related to managerial effectiveness really change with organizational level? An empirical test. *Psychologist-Manager Journal*, 14(2), 92–119. <https://doi.org/10.1080/10887156.2011.570140>
- Lassance, M. C. P. (2019). Life Design na intervenção de carreira em organizações. In M. A. Ribeiro, M. A. P. Teixeira, & M. E. Duarte (Eds.), *Life Design um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira* (p. 135–158). São Paulo: Vetor.
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Supplemental Material for Leadership in Applied Psychology: Three Waves of Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 434–451. doi.org/10.1037/apl0000089.supp
- McCall, M. W. (2010). Recasting Leadership Development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19. doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x

- Park, H. H., & Faerman, S. (2019). Becoming a Manager: Learning the Importance of Emotional and Social Competence in Managerial Transitions. *The American Review of Public Administration*, 49(1), 98–115. doi.org/10.1177/0275074018785448
- Plakhotnik, M. S., Rocco, T. S., & Roberts, N. A. (2011). Increasing retention and success of first-time managers: A model of three integral processes for the transition to management. *Human Resource Development Review*, 10(1), 26–45. https://doi.org/10.1177/1534484310386752
- Pouyaud, J., Bangali, M., Cohen-Scali, V., Robinet, M. L., & Guichard, J. (2016). Exploring changes during life and career design dialogues. *Journal of Vocational Behavior*, (97), 3–12. doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.008
- Ramos, L. M., & Bendassolli, P. (2013). Trajetórias de carreira: narrativas dos profissionais de recursos humanos. *Revista de Psicologia*, 4(2), 61–74.
- Ribeiro, M.A. (2021). *Orientação profissional e de carreira em tempos de pandemia*. São Paulo: Vetor Editora.
- Ribeiro, M. A. (2014). A delimitação do campo de estudos da carreira. In J. E. de C. Pacheco (Ed.), *Carreiras novo olhar socioconstrucionista para um mundo flexibilizado* (p. 43–78). Curitiba: Juruá Editora Psicologia.
- Ribeiro, M. A., & Duarte, M. E. (2019). O paradigma Life Design: Teoria, investigação e intervenção. In M. A. Ribeiro, M. A. Pereira, & M. E. Duarte (Eds.), *Life Design um paradigma contemporâneo em orientação profissional e de carreira* (p. 49–66). São Paulo: Vetor.
- Rizzatti, D. B., Sacramento, A. M., Valmorbidia, V. de S., Mayer, V. P., & Oliveira, M. Z. ee. (2018). Transição de carreira em adultos brasileiros: um levantamento da literatura científica. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 11(1), 153–173. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S1983-82202018000100012&lng=pt&tlng=pt
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (p. 42–70). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and Practice. In R. W. Lent & S. D. Brown (Ed.), *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (p. 147-183). Hoboken, Wiley & Sons
- Savickas, M. L. (2015). *Life Design counselling manual*. Extraído de www.vocopher.com/LifeDesign.pdf.
- Savickas, M. L. & Hartung, P. J. (2012). My Career Story: An autobiographical workbook for life career success. Disponível em www.vocopher.com.
- Spehar, I., Frich, J. C., & Kjekshus, L. E. (2015). Professional identity and role transitions in clinical managers. *Journal of Health, Organisation and Management*, 29(3), 353–366. doi.org/10.1108/JHOM-03-2013-0047
- Thompson, A. M. N., & Henwood, S. M. (2016). From the clinical to the managerial domain: the lived experience of role transition from radiographer to radiology manager in South-East Queensland. *Journal of Medical Radiation Sciences*, 63(2), 89–95. doi.org/10.1002/jmrs.169
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. doi: 10.1093/intqhc/mzm042
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. doi.org.ez128.periodicos.capes.gov.br/10.1016/j.leaqua.2017.12.009
- Urbanaviciute, I., Udayar, S., & Rossier, J. (2019). Career adaptability and employee well-being over a two-year period: Investigating cross-lagged effects and their boundary conditions. *Journal of Vocational Behavior*, (111), 74–90. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.013
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81–93. doi.org/10.1037/a0019835

Recebido: 24/10/20
 1ª reformulação: 08/03/21
 Aceito: 27/04/21

Sobre os autores:

Mônica de Oliveira Rocha é Doutoranda em Psicologia. Membro do grupo de pesquisa Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial da PUC Campinas. É Professora e Psicóloga organizacional e do trabalho.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3004-3493>

E-mail: monicarocha1608@gmail.com, monica.orl@puccampinas.edu.br

João Carlos Messias possui Pós-Doutorado, Doutorado, Mestrado e Graduação em Psicologia. É Professor e Pesquisador do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Psicologia (PUC Campinas), líder do grupo Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial, membro do CEP com Seres Humanos da PUC Campinas e editor associado da Revista Estudos de Psicologia (Campinas).

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6487-4407>

E-mail: joao.messias@puc-campinas.edu.br, profjoaomessias@gmail.com