

Rayanny Cardoso Moreira

Ao Sabor das Escolhas:
Discursos e Percursos em torno da profissão e do seu exercício



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2017

Rayanny Cardoso Moreira

Ao Sabor das Escolhas:
Discursos e Percursos em torno da profissão e do seu exercício

Universidade Fernando Pessoa
Porto 2017

Rayanny Cardoso Moreira

Ao Sabor das Escolhas
Discursos e Percursos em torno da profissão e do seu exercício

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob a orientação do Professor Doutor Luís Santos.

Assinatura do autor:

RESUMO

A presente investigação versa sobre o sabor das escolhas profissionais, relatando desde, seus principais estímulos e influências na escolha, até a efetiva atuação na área desejada. Tendo como ideia central responder os seguintes questionamentos: Suas escolhas profissionais lhes trazem felicidade? Quais sabores suas escolhas te ofertam?

O estudo de caráter exploratório, faz uso do método qualitativo e sua aplicação se dá através de entrevistas em profundidade e grupo focal. Para este, optou-se por efetuar o estudo em uma Prefeitura Municipal no interior da Bahia, no Brasil, pelo fato da organização possuir profissionais de áreas diversas atuando como gestores municipais. Assim sendo, foi realizada a pesquisa com todos os secretários municipais e também com o prefeito, na busca de obter representantes de todos os colaboradores da prefeitura.

Os principais objetivos deste estudo consistem em, explorar as perspectivas de gestores públicos em torno das suas escolhas e dos seus percursos profissionais; evocar memórias relacionadas com estímulos e influências relacionados com as escolhas profissionais; identificar posicionamentos relativos à profissão atual; articular as escolhas profissionais com a auto percepção de realização profissional, considerando o peso salarial, a importância do reconhecimento e a atenção a carga horária agregada na atividade.

Em síntese, os resultados sugerem uma variação de sabores entre o doce e o amargo, associados às escolhas e aos percursos dos profissionais. A obtenção de resultados e a contribuição para a qualidade de vida dos munícipes foram associados ao doce, e os entraves da administração pública e a limitação de recursos ao sabor amargo. Os resultados sublinham ainda a importância de, no cotidiano profissional, ir sabendo temperar os sabores, de forma a alcançar a realização profissional.

Palavras-chave: Escolhas Profissionais, Realização Profissional, Felicidade, Gestão.

ABSTRACT

The present research deals with the taste of professional choices, reporting from its main stimuli and influences on the choice to the effective performance in the desired area. Having the central idea of answering the question "did your professional choices bring you happiness?".

The exploratory study makes use of the qualitative method, and its application is through individual interviews and focus groups. For this, it was decided to carry out this study in a Municipal City Hall in the interior of Bahia in Brazil because the organization has professionals from different areas acting as municipal managers. Therefore, the research was carried out with all municipal secretaries and also with the Mayor in the search to obtain representatives of all employees of the city hall.

The main objectives of this study are to explore the reasons that motivate satisfaction and dissatisfaction with work, to verify if they have achieved the objectives they wanted from the choice, and to verify the possible difficulties in changing the route in the profession. Added to this is the look at professional achievement considering the salary weight, the importance of recognition and attention to the aggregate workload in the activity.

In summary, the results suggest a variation of flavors, between sweet and bitter, associated with the choices and the paths of professionals. The achievement of results and the contribution to the quality of life of the citizens were associated with the sweetness and the obstacles of the public administration and the limitation of resources to the bitter taste. The results also underline the importance of knowing how to temper the flavors, in order to achieve professional achievement.

Keywords: Professional Choices, Professional Achievement, Happiness, Management.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, com todo meu amor e gratidão por tudo que fizeram por mim ao longo da vida . Desejo ter sido merecedora de todo o esforço dedicado por vocês, em todos os aspectos, especialmente nos da minha formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, agradeço por me mostrar que sou protegida, guiada e iluminada por sua presença divina no mais íntimo do meu ser.

Aos meus pais José Moreira e Edna Cardoso Pereira, que dignamente me apresentaram à importância da família e ao caminho da honestidade e persistência.

Aos meus irmãos, pelo incondicional amor e apoio nos momentos de incerteza, muito comuns para quem tenta trilhar novos caminhos. Em especial a Íris, por todas as madrugadas em claro, o meu reconhecimento e gratidão.

Aos meus sobrinhos, que apesar da pouca idade muito contribuem para que meus dias sejam mais coloridos e divertidos. Em especial a Vinícius, pelo valioso auxílio.

A toda minha família, pelas palavras de aconchego e amor, em especial minha vizinha, pelas orações, para que eu continuasse firme na concretização deste sonho.

Aos meus amigos, pela oportunidade de convívio, apoio, palavras de conforto, ânimo e incentivo.

Ao Professor Doutor Luís Santos, pela oportunidade de realizar este trabalho ao lado de alguém que transpira sabedoria. Meu respeito e admiração pela sua capacidade de análise, simplicidade e eficiência.

Aos gestores municipais da Prefeitura de Guanambi - Bahia- Brasil, pela oportunidade da realização do trabalho.

Aos que de uma forma ou outra estiveram ao meu lado durante estes dois anos de caminhada, muito obrigado.

A todos vocês, os meus sinceros agradecimentos.

ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	XI
ABSTRACT.....	XII
DEDICATÓRIA.....	XIII
AGRADECIMENTOS.....	XIV
ÍNDICE DE TABELAS.....	XVII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVIII

INTRODUÇÃO.....	1
------------------------	----------

Parte I | Fundamentação Teórica

CAPÍTULO I – A IMPORTÂNCIA DAS ESCOLHAS	4
--	----------

1.1 Escolha Profissional	4
--------------------------------	---

CAPÍTULO II – GESTOR POR ESCOLHA	9
---	----------

2.1 Entendendo o Gestor como Líder	9
--	---

CAPÍTULO III – SATISFAÇÃO X INSATISFAÇÃO	14
---	-----------

3.1 Contextualização Histórica	14
--------------------------------------	----

3.2 O peso do Dinheiro	15
------------------------------	----

3.3 Informações que valem ouro	17
--------------------------------------	----

CAPÍTULO IV – FELICIDADE E REALIZAÇÃO	19
--	-----------

4.1 Encontrando a felicidade através das escolhas profissionais	19
---	----

4.2 O dinheiro traz felicidade e realização profissional?	21
---	----

CAPÍTULO V – FRUSTRAÇÃO E ARREPENDIMENTO	25
---	-----------

5.1 Burnout e a Saúde no ambiente de trabalho.....	28
--	----

CAPÍTULO VI – AINDA EXISTE TEMPO?	32
--	-----------

6.1 Contextualização de tempo	32
-------------------------------------	----

6.2	Fatores que paralisam o ser humano na realização dos seus sonhos	33
6.3	Alterando a rota	35
Parte II Estudo Empírico		
CAPÍTULO VII – METODOLOGIA.....40		
7.1	Objetivos do estudo	40
7.1.1	Objetivo geral.....	40
7.1.2	Objetivos específicos	40
7.2	Instrumento e procedimentos	40
7.3	Participantes	41
CAPÍTULO VIII – RESULTADOS E DISCUSSÃO42		
8.1	No âmbito das entrevistas individuais	42
8.1.1	Memórias em torno da escolha profissional: estímulos e influências.	42
8.1.2	Posicionamentos relativos à profissão atual	44
8.1.3	A escolha da gestão pública	46
8.1.4	Da atividade de gestão: (in) satisfações profissionais	50
8.1.5	O olhar sobre a sensação de realização profissional	52
8.1.5.1	A referência à idade	52
8.1.5.2	A importância de reeditar as escolhas	53
8.1.5.3	Conciliar os tempos de viver	54
8.1.5.4	A centralidade do dinheiro em questão	54
8.1.5.5	Reconhecimento e Valorização	56
8.1.5.6	Sabor a prova: A necessidade de provar a assertividade das escolhas	57
8.1.6	Tempero a gosto: Reconhecendo os diversos sabores no tempero da profissão..	58
8.2	No âmbito do grupo focal	60
8.3	Discussão	63
CONCLUSÃO69		
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS71		
ANEXOS75		

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 01: Caracterização sociodemográfica dos participantes	44
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: Guião de Entrevista.....	76
ANEXO B: Guião do Grupo Focal.....	78

INTRODUÇÃO

A presente dissertação de mestrado propõe-se estudar o sabor das escolhas profissionais. No dicionário, a palavra sabor significa “sensação produzida por certos corpos (substâncias sápidas) nos órgãos do paladar: sabor doce, amargo, picante, azedo etc.” e é através deste, que esse estudo se baseia no sentido de entender quais sabores os profissionais têm sentido quando realizam uma escolha profissional. Como vivemos experimentando novos ares, lugares e escolhas, vivemos de saborear resultados, alguns deles amargos, outros doces, e nesse sentido que surgiu a ideia do tema “Ao sabor das escolhas”.

A desenfreada busca por uma vida profissional feliz e realizada perpassa por inúmeras questões, e a principal delas, e talvez a menos avaliada, é a qualidade das escolhas que a pessoa vai realizar durante o processo de decisão de qual profissão seguir. De acordo com Gonzaga e Lipp (2015), nada é mais conflituoso do que se encontrar na frente de uma estrada, com diversas possibilidades de saída, sem saber qual se deve escolher.

Soares (2002) já defende que, a escolha não é dada como opção, não somos educados e incentivados a realmente escolher, ao contrário do que nos apregoa o capitalismo; o exercício da escolha ou o exercício da consciência, vem sendo diluído pela insuficiência de oportunidades reais. Já Villamarín (2000) afirma que, a escolha profissional é uma das tarefas mais sérias e difíceis da vida de uma pessoa, sendo que, mesmo depois de ter tomado todos os cuidados, os riscos de fracassos continuam sendo uma possibilidade. Magnani (2012) recorda que escolher uma profissão representa um importante passo, pois é o momento em que decidimos por uma atividade na qual deveremos trabalhar durante uma boa parte de nossas vidas.

Mediante estudo aprofundado do tema, pode-se perceber que a maioria dos artigos, livros e estudos acadêmicos se preocupam em relatar as dificuldades dos adolescentes em tomar decisões referente à escolha profissional, fato que desperta o entendimento de que apenas os adolescentes sentem dificuldades em realizar escolhas quando

o assunto é profissão. No entanto, a dificuldade da escolha, a assertividade, o conformismo, a indignação, o medo de novos voos ou a coragem de arriscar outros caminhos, estão presentes diariamente na vida do ser humano, independente de idade. Nesse contexto, a ausência dos resultados dessas escolhas em estudos, desperta a importância de se estudar esse tema, a fim de trazer reflexões sobre as escolhas profissionais que realizamos.

O trabalho visa apresentar resultados de sonhos, desejos da infância, expectativas da sociedade e principalmente da família no âmbito profissional, a fim de identificar as principais reflexões sobre o tema, conhecer os motivos que despertam satisfação pelo trabalho, avaliar o porquê das pessoas trabalharem insatisfeitas, descobrir se alcançaram os objetivos que queriam a partir das escolhas que realizaram e por fim, identificar se a escolha da profissão trouxe felicidade e realização profissional.

As respostas foram obtidas através de entrevistas individuais e grupo focal, resultando em uma avaliação de pensamento de profissionais de diferentes áreas que atuam no serviço público, os mesmos responderam dentre outras questões, se ao decorrer de sua carreira realizaram escolhas que hoje lhes trazem realização profissional, felicidade e satisfação.

O trabalho está dividido em duas partes, uma teórica e outra empírica. A primeira é a Fundamentação Teórica formada pela revisão bibliográfica. Já a segunda parte apresenta o Estudo Empírico composto pela metodologia, apresentação e discussão dos resultados, conclusão e referências utilizadas.

O primeiro capítulo, que tem por nome “A importância das escolhas”, apresenta a definição de escolha, e demonstra o emaranhado de dúvidas e interferências que jovens e adultos precisam lidar na hora da decisão, inferindo a importância em dar atenção na tomada de decisão quando o assunto é escolha profissional.

O segundo capítulo traz o conceito de gerir, vem unido à ideia de poder de decisão. Apresenta o profissional que optou por liderar, utilizando os conhecimentos adqui-

ridos através dos estudos, para melhorar a resolutividade das questões onde trabalha. Assim, o capítulo tem por nome “Gestor por Escolha”.

O terceiro capítulo sugere o questionamento de Satisfação *versus* Insatisfação, a fim de retratar motivos, situações e/ou caminhos que possam desencadear sensações (in)satisfatórias, seja porque optaram por uma minuciosa escolha profissional ou pela ausência dela.

No quarto capítulo, o tema “Felicidade e Realização” reflete sobre os conceitos de felicidade e realização profissional, partindo ao questionamento sobre a possibilidade de encontrar felicidade no trabalho, através das escolhas profissionais: as que foram realizadas ainda quando jovem e as demais que tiveram que realizar ao decorrer da carreira. Deprendendo que, existem profissionais que estão no trabalho por um motivo muito superior ao salário que recebem ao final do mês.

O quinto capítulo traz o outro lado da moeda, onde a “Frustração e o Arrependimento” oferta o sabor amargo à vida daqueles que não tiveram a sorte de escolher uma profissão que lhes trouxesse felicidade.

Envolvida pela frustração apresentado no quinto capítulo, a dissertação traz no sexto a indagação “Ainda há Tempo?”, a pergunta que nomeia também abre um leque de pensamentos sobre a possibilidade de tomar outros caminhos, através de novas escolhas profissionais, alcançando talvez, a realização que buscava quando tomou a primeira decisão.

O sétimo capítulo traz a parte metodológica do trabalho, apresentando o objetivo geral, os objetivos específicos, os instrumentos e procedimentos utilizados e por fim, a caracterização dos participantes. No oitavo capítulo, a maioria de suas páginas se encontra reservadas a apresentar os dados coletados através das entrevistas em profundidades e do grupo focal, seguido da discussão do resultados. As demais trazem as conclusões da investigação, suas contribuições, limitações e recomendações para investigações futuras, bem como, as referências utilizadas neste estudo e anexos.

CAPITULO I – A IMPORTÂNCIA DAS ESCOLHAS

Eu sou quem eu sou hoje, por causa das escolhas que eu fiz ontem.
Steven Covey

Escolher é uma palavra que define ato ou efeito de seleção, preferências, possibilidades ou ainda, a capacidade de avaliar corretamente o que irá ser feito, daí vem a importância em dar atenção ao que será escolhido. Ao analisarmos essa palavra pode-se afirmar que, o ato de decidir sempre fez parte da vida do homem e talvez essa seja uma das justificativas que tenham o levado a evoluir ao longo dos tempos.

Nesse contexto é notório que o ser humano vive em constante busca da escolha acertada, aquela escolha que será decisória para processo de construção do seu futuro. Para o indivíduo de uma democracia capitalista, a tomada de decisão pode definir status e poder econômico, tornando os processos mais complexos do que parecem, uma vez que, nesta circunstância definem padrões que irão desencadear respostas em todos os âmbitos de sua vida sócio-político-econômico e cultural.

1. 1. Escolha Profissional

O cotidiano apresenta a ideia de que, dentro das escolhas existe um emaranhado de opções e cabe a cada pessoa observar qual opção seguir. Passam a vida em busca de melhores caminhos, correndo de um lado para o outro na tentativa de realizar-se ou encontrar o caminho para o sucesso, porém, escolher não é uma tarefa simples, porque não é fácil optar por caminhos incertos que só mostrarão resultados durante ou após o percurso.

Tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas. As decisões têm frequentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas (Motriz 2006).

É nesse ponto que surge a dúvida acompanhada da necessidade de uma maior avaliação quando pensam em carreira, profissão e futuro. Interessante que desde pequenos somos chamados a pensar, a descobrir caminhos e até avaliar nossa futura profissão, instigados por uma célebre frase: *O que você vai ser quando crescer?* Pergunta que mui-

tas vezes respondida com instantaneidade na infância, vai se tornando cada vez mais demorada ao decorrer dos anos.

Na maioria das vezes porque o sonho da infância, não oferta os entendimentos do que realmente é ter uma profissão, sendo assim, o que se observa é que crianças se espelham em pessoas próximas, familiares e ídolos. Algumas pessoas ainda, trazem esses exemplos e carregam essas vontades até boa parte da adolescência. Soares (2002) acredita que a avaliação dos pais é essencial para o jovem, afinal são personagens em que ele sempre confiou, principalmente no período da infância.

Certamente o jovem acredita que os pais anseiam o melhor para ele, mas isso pode acabar por confundi-lo, limitá-lo ainda mais, em vez de abrir caminhos para avaliar as profissões (Soares, 2002).

Ainda de acordo com Soares (2002), escolher o que se quer ser no futuro implica reconhecer o que fomos, as influências sofridas na infância, os fatos mais marcantes em nossa vida até o momento, e a definição de um estilo de vida, pois o trabalho escolhido vai possibilitar ou não, realizar essas expectativas.

Fernandes (2015) cita outro aspecto importante afirmando que, o dinheiro adentra em muitas ocasiões como fator principal para direcionar as escolhas. A interferência familiar também é influenciada pela questão financeira, partindo do princípio de que a qualidade de vida será expressada através da faixa salarial que determinadas profissões possuem, e por determinar seu o padrão de vida, dado pela quantidade de dinheiro que o profissional adquire em um curto espaço de tempo. Fernandes (2015) recorda que:

Guiado apenas pelo dinheiro, o indivíduo vai escolher uma profissão ou um emprego que talvez lhe dê a oportunidade de ter muitos bens, muitos objetos móveis e imóveis. Em compensação vai perder a oportunidade de ser o que sempre sonhou, realizando com o trabalho os seus propósitos mais vitais e essenciais. Para todos nós sem exceção, trabalhar é cansativo; às vezes, até é irritante. É natural, toda atividade ter bons e maus momentos. Só que existe uma enorme diferença entre acordar de manhã para ir trabalhar em um emprego que adora ou em um que você detesta (Fernandes, 2015).

Fernandes (2015) ainda afirma que, não existe dinheiro no mundo que consiga pagar o sacrifício de trabalhar em uma profissão que a gente odeia.

Trabalhar pra ser alguém na vida é uma frase que todos escutam com determinada frequência, no período difícil de decisão, como se eles só fossem se tornar adultos mesmo, quando escolhesse uma profissão para seguir. A vida começa a se resumir a isso, uma vez que, começam a acreditar que cada dia que passa é um longo tempo perdido, logo, o tempo passa rápido demais e não querem perder tempo, porque os dias atuais não perdoam atrasos.

Mansano (2003) relata que, a primeira escolha profissional vem sendo considerada pela sociedade contemporânea, como uma dificuldade específica da fase da adolescência, incluindo a urgência que sentem em definir logo qual profissão seguir.

A pressão para a escolha na juventude, se torna quase uma tortura diária, acreditando que é preciso escolher logo uma profissão ou ao menos ingressar em alguma faculdade. Rubem Alves cita em seu texto “Sobre a coragem de mudar” (2014), que dezoito ou dezenove anos é extremamente cedo para decidir o que se vai fazer pelo resto da vida. Esse é um período de buscas, indefinições e sonhos confusos.

Mergulhados em dúvidas e incertezas, sobre a escolha da profissão, a primeira que surge é em qual carreira optar: aquela que oferece maior realização ou a que vai proporcionar o melhor salário do mercado? A avaliação perpassa pelo histórico e opinião da família, aceitação da sociedade, grupos de convivência, tempo que será gasto e consequentemente valor do investimento para a concretização da formação profissional.

A escolha se dá exatamente no entrecruzamento e no embate que são permanentemente desencadeados. Nesse sentido acreditamos não existir simplesmente um sujeito que realiza sua escolha individualmente mas o sujeito que está o tempo todo sendo atravessado e afetado por diversas forças, de cujas afetações emergem as escolhas (MANSANO, 2003).

A profissão e a carreira brilhante vão depender de inúmeras escolhas, e estas formarão a decisão que a princípio parecerá a única decisão que precisarão tomar, mas com o passar dos tempos e a chegada dos resultados, o autor da decisão precisará de outras inúmeras novas decisões.

Mansano (2003) menciona que na tentativa de atingir a escolha apropriada, facilmente se nega o fato de que, no transcorrer da vida profissional, o sujeito consequentemente irá se deparar outras vezes, com novas situações de decisão, as quais poderão levá-lo por novos caminhos, até então nem sequer pensados.

A escolha de uma profissão ocorre em geral na adolescência e muitas vezes significa a entrada no mundo adulto. Mas a vida profissional é recheada de outras escolhas; estamos sempre escolhendo desde especialização, o mestrado, a continuação dos estudos, o local de trabalho, até o tipo de vínculo empregatício, ou seja, se procuramos um emprego ou trabalhamos por conta própria. Por não acreditar em uma única escolha, nem na escolha certa para o restante da vida é importante fazer a melhor escolha possível para aquele momento (Soares, 2002).

Assim, a maior problemática vista pela pressão da escolha profissional, é que muitos jovens ingressam na faculdade sem ter noção do que o curso realmente estuda ou com o que vai trabalhar, o fato é que, dão início ao que deveria ser um projeto de vida sem ao menos entender o peso de uma profissão.

De acordo com Soares (2002) alguns jovens veem na escolha profissional um passo a mais na busca da independência, sobretudo a econômica. Por isso a escolha assume um papel tão importante em suas vidas, não querem errar, mas entendem que não podem perder tempo.

Por medo da perda de tempo e na tentativa de se livrar da pressão exercida por familiares e sociedade, tornam maiores as chances de que futuramente exista a necessidade de desistir do curso que escolheu. Apesar de acreditar que para a família, principalmente para os pais, não seja uma notícia fácil, nesse contexto, alguns, têm a coragem de começar de novo entendendo que é melhor começar e estar satisfeito, do que continuar e viver uma frustração.

É normal que, ao meio do curso universitário, o jovem descubra que tomou o trem errado e se disponha a saltar na próxima estação. É angústia para os pais porque o que eles mais desejam é ver o filho formado, empregado e ganhando dinheiro. Isso lhes daria liberdade para viver e permissão para morrer... Mas não seria terrível para ele – ou ela – se, só para não “perder tempo”, “só para não voltar ao início”, continuasse até o fim? (RUBEM ALVES, 2014)

Soares (2002) afirma em seu estudo que o jovem entende que tem a obrigação de ter um diploma para apresentar aos pais, sentindo que assim, estão fazendo algo por

eles. Ele ainda defende que as expectativas das pessoas quanto ao futuro delas estão carregadas de afetos, esperanças, medos e inseguranças não somente seus, como também de seus familiares e pessoas mais próximas.

A verdade é que mesmo depois de inúmeras intervenções da sociedade em geral, independente da fase adolescente ou adulta, não é suficiente saber o que quer ser ou onde se quer chegar, é indispensável avaliar se os efeitos das decisões tomadas estão em consonância com o objetivo estabelecido. E essa talvez seja a parte mais complicada, porque se escolher é optar por alguma coisa ou alguém em meio a tantas outras possibilidades, saber olhar para essas escolhas é um ato de coragem.

Consequentemente, escolher a profissão certa é buscar, dentro das possibilidades as melhores alternativas para conseguir chegar a realização profissional, escolhendo diariamente onde serão dados os próximos passos, enxergando e vivendo as oportunidades que surgirem ao longo do caminho.

CAPITULO II – GESTOR POR ESCOLHA

Pode-se obrigar o homem a fazer qualquer coisa, mas nada pode obrigá-lo, a querer fazê-la.
Gilson, Étienne

Falar sobre gestão, é buscar compreender os fatores que levam profissionais a escolherem gerir, independente de suas profissões ou áreas de conhecimento. O capítulo tem o intuito de desvendar se nessa situação de transformação em gestores, eles foram escolhidos, convergidos pelo seu grupo, oportunizados a aprender o ofício, se foi com o passar do tempo ou a partir de sua auto avaliação que se identificou como tal. Ao mesmo tempo em que, busca entender se esse indivíduo acredita que assumindo essa postura, poderá colaborar decisivamente para o fortalecimento e progresso do grupo.

2.1 Entendendo o Gestor como Líder

Pensar em gestão é culturalmente associado a uma figura de líder, capaz de direcionar um grupo e trazer consigo o dom do discernimento que lhes é ofertado através do conhecimento eminente.

Ao longo da história, a humanidade contou com a força e a participação de grandes líderes, em diferentes aspectos, crenças e ideais que através de suas ações e de suas influências sobre os outros, ajudaram a moldar o mundo tal qual como o conhecemos. Muitos serviram e servem de exemplo e inspiração, e outros mantêm seguidores até os dias de hoje (Capuxú, 2012).

Nesse contexto, o líder deve trabalhar em prol da união e fortalecimento dessa comunidade, sendo que ao liderar exerce a missão de organizar e distribuir encargos utilizando com sabedoria o potencial de todos seus colaboradores.

Um exemplo disso nos é fornecido por Souza (2010) quando diz que a palavra liderar, etimologicamente, significa conduzir, então o líder é aquele que conduz o grupo. O autor ainda relata que gerir pode ser compreendido como a ação de nortear o caminho, de orientar os esforços dos membros do grupo para a obtenção dos objetivos comuns, compreendendo que não há líder sem seguidores.

Assim a gestão pode ser entendida como um processo de envencilhar, que abarca uma sobreposição entre, orientar por coordenação os recursos humanos sem interferir na

criatividade e disposição do saber individual que cada componente desenvolve, objetivando dessa maneira um bem comum que traga a harmonização de todos os envolvidos.

É importante situar que o ato de gestar historicamente perpassou por uma escolha que, mantiveram excluído a vontade inerente do possível gestor, uma vez que, este era percebido no grupo por destacar-se pela sapiência e atitudes de liderança harmônica, capaz de silenciar e obter escuta a partir da exposição de suas ideias, e assim agarrar admiradores e seguidores de suas ideologias. Sendo observada, tais características refletem numa decisão tomada a partir de uma organização que identifica e determina sua liderança a partir da imagem real passada por um de seus integrantes.

A partir dessa premissa, era-lhe oportunizado todo conhecimento que pudesse corroborar para o êxito de sua função como autor principal, cuja formação e função ofertasse-lhe o poder de escolher em prol de uma organização sistematizada ideologicamente, no objetivo traçado pelo seu dirigentes. A esse tipo de estratégia Albuquerque (2003) categoriza-a como

Teoria de liderança, baseada na idéia de que o líder era possuidor de certas características que tornavam mais apto para conduzir os demais na execução das tarefas, ao passo que os demais cabia o papel de seguidores (Albuquerque, 2003).

O autor supracitado discorre sobre o sentido e significado de um ser líder. E essa personificação é vinculada às características pessoais, visivelmente identificada como perfil apropriado ao um líder que se quer seguir.

Nesse contexto, a estratégia partia da premissa observacional, ou seja, o indivíduo hábil a liderar era talhado por uma tríade circular, em seu pensar, agir e fazer, de atitudes cultivadas simultaneamente, em amplitudes módicas e ao mesmo tempo harmônicas que outrora sequer eram percebidas pelo seu protagonista.

Por outro lado, essa mesma vivência tem a audácia de oferecer ao observador, ferramentas cabíveis para fomentar e instituir um conceito amplo do ato de gerir. Dessa maneira, o desenho conceitual de liderança é antes de tudo reconhecido pela vi-

são ampliada de um mero observador, que apropria-se das condições legíveis do outro e o elege como modelo inspirador.

Efetivamente Oliveira (2006) declara que do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos, entre os quais, os mais importantes são: o amor, a integridade e o sentido, características que requerem controle e exercício, além de se tratarem de virtudes pessoais. Por certo, um ser em que pode-se confiar a direção de um caminho, que tem o potencial de promover um diálogo despertador, capaz de suscitar a esperança, que por vez é o sentimento que potencializa o circunfluir dos seres, trazendo à tona o melhor que sua equipe pode oferecer.

O papel do líder é de organizar a sociedade onde ele vive, e empregar toda a sua condição de conhecedor de tal situação para que todos que o seguem, acreditem nas suas palavras, atos e pensamentos, podendo-se dizer que é fé que as pessoas têm nele, que o faz ser ouvido e seguido por todos de uma comunidade (Souza, 2010).

Entendendo que durante todo processo de construção da humanidade, a figura de um representante sempre se fez necessária para o desenvolvimento de todas as organizações sociais, uma vez que, cabe ao líder apresentar a direção evolutiva de todos os instrumentos essenciais para o fortalecimento do grupo, na medida em que deve-se ponderar os conflitos e solucionar problemas durante o processo, garantindo a continuidade de fatores sociais, políticos, éticos e culturais.

Sob tal enfoque Lara (*cit. in.* Kotter 1997) apresenta que, existe pessoas que nasceram líderes e há outras que aprenderam a desenvolver a capacidade de liderança ao passar do tempo. Sendo assim, nota-se que a vivência também pode transformar, que o conhecimento pode ser partilhado e construído.

É nesse momento que surge o compromisso de moldar o exemplo, a personificação que outrora foram identificadas como qualidades inerentes precisa ser ensinada, aprendida em meio ao grupo, já que o mesmo não consegue abstrair naturalmente a figura desse líder, porém, como acrescentado pela autora supracitada, ter habilidade inata ou não já é considerado como uma discussão dispensável, ante a necessidade de se ter que contar com líderes (Lara, 2012).

Ao considerar que a presença de um representante é primordial para o crescimento da organização, Ladislau (2015) destaca que, muitos estudiosos consideram que as habilidades no ato de liderar podem ser estudadas. Resumindo que é possível compreender que, o dom da liderança assume uma perspectiva que é definida como a soma das características desenvolvidas com o passar dos anos. Tendo como a principal aptidão, outrora citada, a capacidade de aprendizagem, pois o líder é aquele que aprende a cada passo, com o sucesso, mas principalmente com os erros, que são agregados às experiências profissionais e até mesmo pessoais.

Em outras palavras Maxwell (2008), retomando a ideia do escritor e professor Peter Senge, elucida o aprendizado como um processo que acontece ao longo do tempo, e sempre acrescenta o pensamento e a ação.

Em contrapartida Neto (2002) discorda, ao relatar que nesta linha de pensamento não existe a formação de um líder, mas sim de um chefe, visto que diante de seu entendimento os conceitos se divergem e destaca de maneira curiosa a definição de chefe, citando-o como aquele que:

Finge ser o líder que não é, quando da parte de seus subordinados, se mascara com uma motivação e entusiasmo que na realidade não tem, consequência dos violentadores programas de treinamento e desenvolvimento adotados. Em outras palavras, o chefe não é aquele que motiva, e sim, aquele que obriga através da coerção ou do uso do poder, se direcionar a algo em que não se acredita ou não o tem como propósito (Neto, 2002).

Apoiando-se ainda nas reflexões de Neto (2002), a postura de um chefe é pautada na ideia de que sua ação é sempre manipuladora e arbitrária, tendo como virtude garantir a passividade de seus colaboradores, na luta pelos objetivos concomitante do gestor e da empresa, mas raramente evidencia as necessidades e entusiasmos da massa trabalhadora, ou seja, atua como se o trabalho não fosse fonte autêntica de satisfação e, sendo assim, os trabalhadores devem ser forçados a realizá-lo (Neto, 2002).

Conforme Goldsmith (2001, p.80), “a ação e não o conhecimento é a meta dos melhores processos de desenvolvimento de liderança”. Demasiadamente, é preciso compreender que existe a distância entre aquilo que se pode aprender em aula, e aquilo

que ocorre em situações concretas de liderança no trabalho. Essa ideia retrata a diferença entre liderar e chefiar, já que pode-se traçar metas para um determinado tempo, no entanto, não se pode dominar todas as ações e circunstâncias que podem ocorrer durante esse período.

Diante disso, o presidente da Independent Association Bankers of Texas fala que a autêntica liderança não é algo que possa ser aprendido, mas, pode ser aprimorado quando o sujeito já tem habilidade natural para isso. Assim, líderes podem ser treinados para tornarem-se melhores, mas já nascem com a desenvoltura em liderar.

Contudo observa-se que ser líder é enxergar os seus subordinados como seres humanos que pensa, sente, e que age, em meio a uma rotina cíclica. Segundo Oliveira (2007) a sociabilidade sempre esteve fundamentada no trabalho, uma vez que é por meio deste, que o ser humano tenta preencher suas necessidades, e se realiza pessoal e profissionalmente.

Em um amplo sentido, pensar no ato gestar é refletir sobre o método de decidir qual caminho trilhar, é reconhecer que pode, mas não se deve sair sozinho e que antes da partida é preciso instruir seus seguidores. Com efeito, reger um processo de gestão tem haver com as condições e circunstâncias que os atores serão sujeitados até o fim da jornada. E ao findar desta precisam estar prontos, para buscar novos horizontes.

CAPÍTULO III – SATISFAÇÃO X INSATISFAÇÃO

Limite é para os satisfeitos. A insatisfação é mãe da desordem.
Bruno Aroucha

As decisões sobre gerir ou não determinadas empresas, grupos ou equipes de trabalho, vão surgindo através da vivência da profissão e são moldadas pelo desejo de construir satisfação no ambiente de trabalho, tornando cada vez mais distante a insatisfação no âmbito profissional.

O dicionário traz a definição de satisfação como a ação ou efeito de satisfazer ou satisfazer-se, através de um contentamento por algo ou alguma coisa, é aquele prazer resultante da realização daquilo que se espera ou do que se deseja.

A insatisfação por sua vez é o contrário desse, sendo definido como sensação de descontentamento, desagrado, desprazer, ausência de satisfação, aborrecimento que pode chegar a desenvolver sentimentos de raiva, de vazio e de tédio. Ambas definições podem ser experimentadas no trabalho, na família e na sociedade como um todo.

Quando abordada a questão entre satisfação e insatisfação no trabalho, de acordo com Caravantes (2000), os estudos de Herzberg levaram a conclusão que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional, eram desligados e distintos dos fatores que levam a insatisfação profissional.

3. 1. Contextualização Histórica

Desde a Revolução Industrial¹, a presença da mão de obra era crucial para atender as necessidades das fábricas, um período onde as pessoas eram tratadas apenas como veículo de produção, e suas vontades não eram consideradas fatores decisivos quanto ao sucesso das atividades industriais.

Porém, com a ampliação das práticas da Indústria e a presença de profissionais especializados e qualificados, alterou completamente relações do Burguês com o prole-

¹ Revolução Industrial é o conjunto de transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridas na Europa nos séculos XVIII e XIX que deram origem ao sistema fabril e ao modo de produção capitalista – (Chiavenato 2003).

tariado. Para este em especial, não só houve mais ofertas de emprego, como também mais opções quanto a área em que desejava atuar. A escolha dessas áreas, mostrou-se decisiva no nível de satisfação dos indivíduos e no desenvolvimento de suas atividades.

Caravantes (2000) entende que, os fatores percussores da construção de satisfação estão relacionados à própria atividade realizada no ambiente laboral, somados ao reconhecimento, a responsabilidade, a promoção profissional e a capacidade de melhor executá-la.

Nesse contexto, realizar a opção da área em que se deseja trabalhar tem o poder de comprometer diretamente os resultados, não apenas de indivíduos em particular, mas de toda uma sociedade, pois aquele que trabalha com satisfação, está mais apto a trabalhar do que quem não se satisfaz com sua área. Dessa forma a satisfação começou a surgir através da capacidade e do poder em fazer escolhas, a respeito da área em que se desejava atuar.

Em outras palavras, a satisfação profissional é eminente ao ser, dessa maneira o profissional sendo inserido em um área que chame a devida atenção, o mesmo dedica-se a ela, obtendo destaque e estima no meio em que atua, sendo assim, provavelmente irá alcançando a tão sonhada satisfação profissional.

Por outro lado, ainda através dos estudos de Caravantes (2000) constatou-se que os causadores de insatisfação, geralmente são os fatores ambientais, afirmando que esses são externos às atividades laborais que as pessoas realizam, os fatores citados pelo autor permeiam sobre a supervisão que recebem no emprego, as relações interpessoais, as condições do ambiente onde o trabalho é executado, e finalmente o próprio salário recebido pelo indivíduo para realizar seus serviços (Caravantes, 2000).

3. 2. O peso do Dinheiro

O contexto monetário é para muitos a representação da satisfação profissional, exercendo grande influência no indivíduo durante o período de escolhas. Nesse contexto, algumas vezes são deixadas de lado outras questões importantes, porque acredita-se

que o alto saldo em contas bancárias lhes darão a necessária e completa satisfação profissional.

A ausência de realização com o resultado da escolha profissional, faz com que o indivíduo passe mais tempo reclamando do que trabalhando, vivem anos, a rotina de olhar durante todo o tempo para o relógio na expectativa de ter chegado a hora de ir para casa depois de um dia exaustivo de trabalho.

Como distingue Fernandes (2015) não existe dinheiro no mundo que possa ser investido em si mesmo para remendar esta insatisfação. O Autor ainda adverte que quanto maior for a renda salarial, mais refém ficará da situação. O contexto deduz que o salário não está intimamente ligado à satisfação ou a insatisfação profissional. A partir disso, nota-se que a satisfação profissional, nem sempre é o reflexo do retorno financeiro que se consegue em uma determinada profissão.

É oportuno lembrar que, existem profissionais demasiadamente envolvidos com as atividades laborais e que exalam prazer no desenvolvimento do exercício, estes, dificilmente permitirão que o valor do salário comprometa sua satisfação, alguns estariam dispostos até a realizarem essas atividades até de forma voluntária, caso não dependessem do dinheiro que recebem para seu sustento e de sua família.

Como pode ser constatado na definição de Chiavenato (2003), a prosperidade do gestor acompanhada da prosperidade do colaborador, deve ser os dois fins basilares da administração, uma vez que existe identidade de interesses entre ambas as partes. Além disso, mais recentemente, Fernandes (2015) afirma que, a empresa pode ajudar a transformar em realidade os desejos mais profundos dos colaboradores em um plano de ação, projeto que não custa necessariamente dinheiro. Em contrapartida Barreto (2013) defende que, a empresa pode até providenciar um ambiente desafiador para as habilidades do colaborador, mas cabe somente a ele, ter clareza acerca de onde pretende chegar e isso independe do local onde trabalha ou da profissão que desenvolve.

Optar por determinada área profissional, sem esperar nada além do que o dinheiro que ela proporciona, é possibilitar a existência do surgimento de profissionais insatisfeitos, desmotivados e conseqüentemente desatualizados, visto que, quando não encontram prazer naquilo que fazem, não se dedicam a profissão como ela exige, não buscam novas especializações e atualizações, o que resulta em profissionais engessados perante o valor salarial que a profissão oferta.

Contudo, ao se tornar um profissional engessado ao salário, a ideia de realização advinda desse fator, toma rumo contrário. Fernandes (2015) caracteriza, ser um desvio de rota, apontando como o melhor atalho para alguém se tornar infeliz, uma vez que, a satisfação almejada cede lugar para o descontentamento e aborrecimento com a rotina laboral.

3. 3. Informações que valem ouro

A falta de informações acaba gerando profissionais insatisfeitos com suas profissões, uma vez que uma maioria possuem uma visão totalmente equivocada da profissão que pretendem seguir. Soares (2002) afirma que na escolha de uma profissão é preciso saber que no outro extremo, nem sempre encontramos a meta pretendida.

Na certeza de que estarão satisfeitos com a escolha realizada, ao se depararem com uma realidade totalmente equivocada da idealizada, acabam se frustrando, em função da ausência de cuidados na hora da escolha, tornando profissionais insatisfeitos. O ideal seria que, ao escolher, o indivíduo buscasse conhecer melhor a profissão que pretende seguir, na pesquisa de Noce (2008) ela justifica que,

Quanto mais o indivíduo entra em contato com tais aspectos e consegue ponderá-los em busca de uma definição profissional, maior sua maturidade para esta tomada de decisão. Por outro lado, quanto menos o indivíduo tiver desenvolvido tais atitudes e conhecimentos, menor sua maturidade para a escolha profissional (Noce, 2008).

Soma-se a isto a visão de Camargo (2006) onde afirma que, a vivência antecipada da atividade laboral é capaz de mudar o rumo dos acontecimentos previsíveis. Ampliando seu mundo de informações, é possível esperar que o jovem possa planejar um futuro melhor.

A propósito destas afirmações Camargo (2006) ainda recorda que, manter-se constantemente atualizado e atento às próprias experiências de vida, é necessário, afirmando ser imprescindível também, desenvolver uma criticidade e flexibilidade suficientes para transitar e habituar-se às mudanças sociais do mercado, que a cada dia, estabelece novos paradigmas.

Nesse sentido o cenário muda de figura, quando existem pesquisas, vivências e atualizações a respeito da área profissional. A busca por entender corretamente de que se trata a profissão escolhida, apenas assim, a probabilidade de uma certeza estaria mais próxima, diminuindo as possibilidades de futuramente, se tornar um profissional insatisfeito.

CAPÍTULO IV – FELICIDADE E REALIZAÇÃO.

Felicidade é a combinação de sorte com escolhas bem feitas.
Martha Medeiros

4.1 Encontrando a felicidade através das escolhas profissionais

Os primeiros questionamentos levantados pelos jovens quando se deparam com a necessidade de adentrar a vida adulta, são sobre qual profissão poderia ofertar felicidade, sendo aquela que lhe garanta meios suficientes para se tornar um adulto de sucesso. Mas o que seria de fato essa felicidade que todos almejam alcançar na vida profissional?

De acordo com Santos (2001), em seu dicionário ele relata que Felicidade é uma situação de ser feliz, algo como a chegada da primavera, que traz felicidade para algumas pessoas. Aristippus, um filósofo grego que veio antes de Cristo, defendia que felicidade é uma totalidade de momentos hedônicos e que o principal objetivo da vida é experimentar o máximo de sensações que propiciem prazer (Ryan; Deci, 2001).

Aristóteles por sua vez concorda que a verdadeira felicidade é encontrada na expressão da virtude, ou seja, em fazer o que vale a pena fazer e que a felicidade hedônica nada mais é do que um ideal vulgar que transforma os homens em escravos do prazer (Guimarães, 2005). Bradburn e Caplovitz (1965) trazem que, felicidade é um conjunto, composto por um conjunto de sentimentos subdivididos em afetos positivos e negativos.

Inúmeras são as definições e indagações para o termo felicidade, e os autores sempre discutem entre si, uma vez que definir sentimentos e sensações envolvem as particularidades do que cada ser, como pessoa, vivencia sobre o termo.

Em seu estudo Wilson (1967), conclui que pessoas felizes são aquelas jovens, educadas, com uma renda satisfatória, desinibidas, otimistas, sem grandes preocupações, que seguem alguma religião, casadas, de bem com seu reflexo no espelho, bem resolvidas no trabalho, com aspirações alcançáveis, homens e mulheres e inteligentes nos seus mais diversos níveis. Ao avaliar esta informação pode se pressupor que são

diversas as forma de alcançar o status de feliz, porém, muitas vezes apenas por alguns momentos, isso porque casar-se é um meio de ser feliz, em contrapartida permanecer casado nem sempre traz felicidade. Bons salários trazem felicidade, mas a falta de moral no trabalho o distancia de ser um profissional feliz.

Tendo em vista esta explanação é que os pesquisadores não buscam mais descrever os atributos de uma pessoa feliz, nem fazer uma correlação entre o nível de bem estar social e as características demográficas da mesma, mais sim, orientar-se pela busca da compreensão de todo o processo que sustenta a felicidade (Diener et al., 1999). E dessa forma fazer com que esta não se resuma apenas a momentos de êxito, mas que seja uma construção diária na busca de um ideal que te leve a ser um profissional de sucesso.

Guimarães (2005) ressalta que, a felicidade pode ter sua origem nos objetivos que se consegue atingir a partir de diferentes tipos de experiências e que esta não está reduzida a um hedonismo físico. Essa eudemonia² ocorre quando as atividades realizadas pelas pessoas durante sua vida se engajam completamente com seus valores, fazendo com que as mesmas se sintam intensas diante da vida, podendo ser como realmente são num estado de expressividade pessoal (Waterman, 1993).

Guimarães (2005) cita que Gonzaguinha diz na letra de uma de suas canções que “não dá pra ser feliz... assim, sem seus sonhos, sem seu trabalho, sem sua honra, mas cada um há de buscar tudo isso, do seu jeito e num momento ou outro encontrará sua felicidade, que é uma busca infinda”.

Sob tal enfoque, Soares (2002) recorda uma conversa de Rio Apa e Thor onde diziam “tenhamos a coragem de parar e olhar para as nossas escolhas e coerência suficiente para refazê-las quantas vezes forem necessárias para que, tendo mais prazer no trabalho que realizamos, possamos ser mais felizes...”.

² Na ética grega, toda felicidade oriunda de uma vida ativa, governada pela razão.

A felicidade e a realização profissional caminham lado a lado, podendo uma ser consequência da outra quando falamos em sucesso profissional. Mendes (2003) se refere à realização profissional como sendo um sentimento de gratificação, orgulho e identificação com um trabalho que atende às necessidades profissionais.

Guimarães (2005) traz que, o profissional é possuidor de uma história e por isso trás consigo aspirações, desejos, motivações, necessidades psicológicas, que integram toda sua vida, fato esse que oportuniza que cada indivíduo tenham características únicas e pessoais, e são estas características que delimitam o conceito de realização para cada ser, de forma particular. Assim, a auto realização nada mais é do que, uma busca incessante pelo sucesso pessoal, através da demonstração de competência conforme as normas sociais e os parâmetros de eficiência estabelecidos por cada organização (Schwartz E Bilsky, 1987).

Todos os conceitos estabelecidos até aqui, de alguma forma, expressam bem a ideia de realização profissional ou até da falta dela, associado as diversas condições que podem favorecer ou não a mesma, tais como: o prazer; o bem-estar; o sofrimento e os valores de cada indivíduo. Todos eles presentes durante o processo de busca ou até mesmo quando a tão almejada realização pessoal e profissional é alcançada, realização essa que é um dos valores do ser humano. Outro fator que também pode influenciar é os valores estabelecidos pelas organizações da qual fazem parte (Guimarães, 2005).

4.2 O dinheiro traz felicidade e realização profissional?

E quando se fala sobre ser feliz na escolha profissional, rapidamente se associa esta condição ao fato de receber bons salários, ser remunerado a altura das atividades realizadas. Mas será que o fator dinheiro está assim tão intimamente ligado a felicidade e realização profissional?

Muito se discute no meio não científico se o dinheiro faz as pessoas felizes (Ryan E Deci, 2001). Em pesquisa realizada sobre a riqueza e o bem-estar subjetivo Diener; Oishi; Lucas (2003) resumem que, a felicidade tipicamente não aumenta na proporção que a riqueza pessoal é construída, e que pessoas que desejam fortemente a

riqueza e o dinheiro tendem a ser mais infelizes no trabalho do que aquelas que não desejam tão intensamente. A relação entre a renda e o bem-estar subjetivo se dá mais fortemente nas situações onde o nível de dinheiro é baixo e onde pequenos aumentos na riqueza possam ter um impacto substancial (Guimarães, 2005).

Os autores mencionados reforçam então que, para alcançar a felicidade é necessário atingir outros objetivos além dos materiais, uma vez que, não basta ter os recursos físicos e financeiros, apesar destes serem importantes na sua condição básica, mas o bem-estar profissional pressupõe mais do que isto. Pressupõe o alcance de metas intrínsecas ao indivíduo, metas estas que vem de encontro ao contexto de realização profissional, colocando esta sim, como um objetivo que, se alcançado, contribuiria para a felicidade do indivíduo na sua escolha profissional.

Dessa forma, é perceptível que até certo ponto o dinheiro pode trazer felicidade no âmbito profissional, isso quando ele oferece recursos considerados fundamentais para a felicidade e realização. Esgotados esses recursos, o dinheiro não interfere mais positivamente, ao passo que começa desviar a atenção do indivíduo na busca de suas reais metas e objetivos podendo-se chegar a interferir negativamente (Guimarães, 2005).

Mas se somente uma boa renda não é capaz de trazer realização profissional, então o que mais é preciso pra que a mesma seja alcançada? Para melhor entender como funciona essa busca é preciso ter em mente primeiro, o que é realizar-se profissionalmente? Quais são os fatores individuais e organizacionais que levam a Realização Profissional? Qual o papel ou a contribuição da organização em que o indivíduo trabalha na explicação da Realização Profissional? É preciso haver coerência entre os valores do indivíduo e os valores da organização para que a Realização Profissional seja alcançada?

Santos (2001) traz em seu dicionário a definição de realização como sendo fazer algo acontecer e conseguir o que deseja. Já de acordo com Guimarães (2005) a realização no trabalho é um dos valores do indivíduo, podendo este sofrer ou ser feliz durante suas escolhas. Tendo em vista que há uma forte relação entre os valores individuais e a

Realização Profissional, é que se torna fundamental conhecer esses valores, considerando aquilo que é importante para o outro e quais as prioridades que ele tem em sua vida, dessa forma será mais fácil compreender o fenômeno de Realização Profissional e então traçar um caminho para que esta meta seja alcançada. É válido lembrar que esses valores também precisam estar em consonância com os valores da organização da qual os indivíduos fazem parte.

Siqueira e Gomide Jr. (2004) defende que esse bem-estar no trabalho é fruto da integração de componentes básicos, sendo estes, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Dejours (1992) ressalta que o trabalhador que tem liberdade para organizar e operacionalizar o seu trabalho a sua maneira, tende a fazê-lo de forma mais equilibrada, sendo permitido para isso que o mesmo possa fazer uso de todas as suas aptidões psicomotoras, psicossensoriais e psíquicas. Robbins (1999) traz que as pessoas costumam-se atrair por trabalhos que sejam ajustadas com seus interesses, valores e competências.

Mas é fato que o emprego perfeito é uma utopia, porém é possível realizar suas atividades no emprego dos sonhos, uma vez que se tenha em mente que em alguns momentos haverá necessidade de abrir mão de certos valores em detrimento de outros. Isso porque, assim como os indivíduos possuem seus valores, as organizações também possuem os dela, assim como as pessoas procuram o emprego dos sonhos, as organizações procuram colaboradores capazes de tornar seus sonhos realidade. E um acaba fortemente influenciando o outro, reforçando alguns valores, sendo indiferentes a outros e reprimindo alguns. É fundamental que haja uma sintonia entre os valores de ambos para que o resultado final não seja comprometido (Guimarães, 2005).

Para que a sintonia ocorra de forma a atender as duas partes como um todo, Guimarães (2005) traz a importância do comprometimento organizacional afetivo, representada por uma boa relação entre empregado e empregador. Podendo esta se manifestar através de sentimentos de entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação (Siqueira, 1995). Borges-Andrade (1994) ressalta também que ser reconheci-

do como parte importante da organização, tem uma repercussão muito grande na vida do trabalhador.

A busca pelo sucesso pessoal através da demonstração de competência em conformidade com as normas sociais, é o foco da auto realização. E o alcance da mesma com certeza envolve alguns indicadores, que nada mais são do que fatores que contribuem para a mesma. Mas são fatores mais específicos como saúde, renda, bagagem educacional da pessoa e estado civil, este têm relevância numa quantidade pequena da variância das avaliações de bem estar (Guimarães, 2005).

Sobre esses fatores mais específicos é importante se basear em alguns conceitos fundamentais para entender o processo de satisfação no trabalho, sendo visto como uma circunstância emocional positiva ou de deleite, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho (Locke, 1976, *cit. in.* Guimarães 2005). Envolvimento com o trabalho, quando o desempenho do profissional afeta sua autoestima (Lodahl & Kejner, 1965, *cit. in.* Guimarães 2005). Comprometimento organizacional afetivo por sua vez sendo a identificação do indivíduo com a organização e em particular com seus objetivos, ambicionando manter-se filiado a ela com o intuito de alcançá-los” (Mowday, Steers & Porter, 1979, *cit. in.* Guimarães 2005).

No fim, felicidade e realização profissional estão intimamente ligadas com as escolhas feitas no momento certo, ponderando todas as questões pertinentes, sabendo exatamente onde se almeja chegar, o que será preciso enfrentar para chegar ao objetivo e como chegar até lá. Pelo exposto, vimos que, a constante busca da felicidade estar em traçar uma rota de metas e objetivos a serem alcançadas em tempo pré-estabelecido, considerando todas as dificuldades que possam vir a surgir no caminho e tendo foco para que as frustrações não te atropelem.

Entretanto a realização profissional é muito mais do que simplesmente alcançar um objetivo, é saber que é preciso estar sempre indo além, inovando dentro daquilo que acredita, para que o sonho não se torne uma rotina desgastante.

CAPÍTULO V – FRUSTRAÇÃO E ARREPENDIMENTO.

Uma pessoa imatura pensa que todas as suas escolhas têm ganhos.
Uma pessoa madura sabe que todas as escolhas geram perdas.
Augusto Cury

A busca pela realização profissional pode ser árdua e quando não alcançada gera frustração e arrependimento, um sentimento de incompetência pode ser sentido em meio a tantas emoções que circundam o universo de uma pessoa que não trabalha naquilo que gosta e que lhe traz felicidade. Segundo Maslach e Leiter (1999), a falta da realização profissional faz com que, o indivíduo perca a confiança em si e comece a questionar até suas capacidades, o que pode ser bastante prejudicial uma vez que, as pessoas que dependem do seu trabalho podem começar a pensar da mesma maneira. O trabalho pode causar estado ou sentimento de realização e o alcance desta é gerador de prazer, por outro lado a busca para realização envolve sofrimento (Guimarães, 2005).

O trabalho faz parte de uma tríade envolvendo ação-trabalho-sofrimento. Isso se dá devido ao fato de que à medida que o trabalhador entra em ação, ele também assume automaticamente o risco de errar e fracassar e conseqüentemente ser punido, o que gera o risco de sofrer (Dejours, 1999). Os autores Mendes e Morrone (2002) ponderam ainda que, esse sofrimento ocorre em decorrência da comparação entre a subjetividade do trabalhador e as limitações das condições socioculturais e ambientais, sendo citada ainda as relações sociais e a organização do trabalho, dependendo das condições nas quais o trabalho é realizado.

Essas condições de trabalho nada mais são do que, fatores que assim como podem favorecer ao bem-estar, também tem uma contribuição significativa para a frustração e possível arrependimento. Dejours (1992) traz que, essas frustrações começaram a surgir a partir do século XIX, com o desenvolvimento do capitalismo industrial que trouxe consigo um cenário que compreendia longas jornadas de trabalho, chegando a atingir até 16 (dezesesseis) horas por dia; trabalho infantil que vinha a ser uma mão de obra mais barata; salários muitos baixos, que para boa parte dos trabalhadores não era sequer suficiente para manter suas famílias com o considerado básico; falta de higiene no ambiente de trabalho, o que favorecia a proliferação de doenças entre os trabalhado-

res; a subalimentação associada a grandes esforços físicos; a promiscuidade e as condições em que se trabalhavam, que favoreciam os acidentes de trabalho, criando assim condições para uma alta morbidade.

Na busca de reagir frente a estas situações é que os indivíduos começaram a utilizar de estratégias defensivas, estes indicadores são citadas por Jayet (*cit. in.* Mendes e Morrone 2002) e incluem a desmotivação e o desencorajamento; absenteísmo; comportamentos agressivos que muitas vezes resultam em violência e rebelião; diluição de responsabilidades, que faz com que o trabalhador não queira assumir riscos e nem aceitar desafios; falta de consciência em situações desagradáveis, que gera o ativismo caracterizado pelo envolvimento em situações múltiplas; presença em excesso fora do horário regular de trabalho; individualismo gerado pela competição excessiva, dispersão das formas de convivência, rompantes de agressividade e realização de tarefas de forma autônoma.

Essas posturas, muitas vezes adotadas de forma automática se dão porque quando o trabalho não oferece as vias de descargas necessárias, sobrecarrega a carga psíquica do trabalhador, tornando todo o trabalho fatigante e difícil de ser realizado. Fato que é facilmente revertido quando o trabalho é livremente escolhido e organizado, oferecendo dessa forma vias de descarga mais adaptadas ao indivíduo, sendo um instrumento de equilíbrio durante a realização do trabalho (Dejours; Dessors; Desrioux, 1993).

Existem dois comportamentos facilmente observados em pessoas frustradas em suas escolhas profissionais, com características bem marcantes, uma delas é o comportamento de negação, onde o sofrimento é naturalizado e os resultados positivos são supervalorizados, o fracasso é visto como consequência da incompetência e da falta de preparo, ou até mesmo da má vontade do homem, esses fatores geram o isolamento, a desconfiança e o individualismo. O outro diz respeito ao comportamento de racionalização, onde se busca justificar socialmente o valor dado ao sofrimento, este é caracterizado pela apatia, passividade e conformidade em relação às pessoas que podem ameaçar esta defesa (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994).

Em relação ao comportamento de racionalização, onde o sofrimento é justificado, a frase de Tiger (1993) reafirma a adoção dessa postura, pois mostra que para a maioria das organizações a única coisa que traz prestígio e reconhecimento no trabalho, é trabalhar muito e trabalhar duro. Jayet (*cit. in.* Mendes e Morrone 2002), ressalta, porém que, o excesso de trabalho, a falta de controle, de recompensa, de equidade por conflitos de valores, é o que ocasiona o desequilíbrio entre as pessoas e as exigências do trabalho, sendo o excesso de trabalho a principal causa desse desequilíbrio.

Isso ocorre porque muitas vezes a redução no número de funcionários em uma empresa, não é proporcional a redução de atividades e funções necessárias à mesma, o que leva a uma absorção maior de novas funções para aqueles que ainda permanecem na instituição, considerando que ainda dispunham do mesmo tempo que antes para realizar tudo, ou em alguns casos até menos tempo, dessa forma os trabalhadores são praticamente forçados a aceitar grandes desafios e ir além dos limites para poder atender a nova demanda de serviço a ele confiada (Maslach ; Leiter, 1999).

Quanto mais demanda, menos tempo e uma renda que não motiva o suficiente para fazer com que este trabalhador se empenhe em elaborar projetos e estratégias que visem facilitar o seu trabalho sem comprometer a qualidade do seu serviço e nem os prazos estabelecidos pela organização. Todas essas questões se tornam um emaranhado de dúvidas e questionamentos, que geralmente levam os indivíduos a se descobrirem no lugar errado, exercendo funções contrárias àquelas que gostariam de fazer e motivados pela necessidade da renda, ainda que não satisfatória, ao final do mês, se veem obrigados a continuar sem nenhuma expectativa de melhoria.

Considerando a visão política de prazer, a sociedade e o meio em que o trabalhador está inserido podem funcionar como um mecanismo repressor, onde o trabalho está intimamente ligado ao desprazer e a busca por esse prazer encontra inúmeros obstáculos (Guimarães, 2005).

A insatisfação, a frustração, dentre outras emoções negativas advindos da experiência profissional, além de importantes obstáculos podem começar a afetar a saúde

deste profissional, de forma a estabelecer bloqueios até em sua própria evolução, reduzindo-o a apenas uma máquina de produzir. Ryan e Deci (2001) sugerem que reprimir emoções tem um preço alto para a saúde física e psicológica do ser humano. Assim sendo, o trabalho nem sempre irá funcionar como fonte de crescimento, reconhecimento e independência profissional, em alguns casos, bem ao contrário disso, ele pode ser fonte geradora de insatisfação, exaustão e até adoecimento (Dejours, 1992).

5.1 Burnout e a Saúde no ambiente de trabalho

Em relação ao fenômeno da Realização Profissional, a abordagem de burnout merece ser destacada, uma vez que esta é a concepção mais propícia e também a mais utilizada para esclarecimentos, pois quando essa realização não é alcançada inicia-se uma das três fases da síndrome (Maslach e Leiter 1999). Tendo sido abordada pela primeira vez em 1974 por Freudenberger, este fenômeno psicológico é definido como um esgotamento profissional, que ocasiona uma gradual diminuição da energia e perda da motivação e do comprometimento, seguidos por sintomas de caráter psíquico e físico (Guimarães, 2005).

Diversos autores abordam a temática, sobre inúmeros pontos de vista. Para Golembiewsky, Munzenrider e Carter (1983), o burnout é um processo virulento que pode atingir profissionais de todas as classes, e que o processo se inicia com a despersonalização do indivíduo, que posteriormente sente uma diminuição da realização pessoal e por fim chega ao estado de exaustão emocional. Pines e Aronson (1988) acredita que o burnout nada mais é do que uma questão existencial, onde as pessoas sentem uma enorme necessidade de acreditar que sua vida é significativa e que as atividades que realizam são úteis, importantes e porque não dizer heroicas? Para eles o estado de exaustão física, emocional e mental ocorre quando as expectativas do indivíduo são frustradas pela sua vivência no trabalho.

Chernis (1993), por sua vez entende o burnout como um reflexo da falta de auto eficácia e de sucesso psicológico, isso porque ele acredita que ao experimentar a sensação de fracasso, a pessoa deixa de investir emocionalmente na situação, o que faz com que a mesma mostre-se desinteressada, diminuindo sua execução, valorizando as re-

compensas materiais em detrimento das internas e utilizando de mecanismos de defesa, luta contra a organização até acabar por abandoná-la.

Outro aspecto importante que culmina para o fenômeno de burnout é a falta de recompensa. O indivíduo espera que seu trabalho lhe proporcione segurança, prestígio e dinheiro. As organizações com a atual crise tendem a reduzir a capacidade de recompensar seus colaboradores de maneira significativa, tanto financeira quanto afetivamente.

Este porém não seria o único fator de recompensa não alcançado, é válido destacar também que o individualismo e a falta de união no trabalho acabam por isolar a pessoa, que muitas vezes se encontram tão ocupadas que não dispunham de tempo nem para se reunir com os colegas (Guimarães, 2005).

Associado a estas questões temos também o medo de perder o emprego, em tempos onde o desemprego tem afetado tantas famílias, e o enfoque excessivo das organizações que visam lucro em curto prazo, desconsiderando muitas vezes o colaborador com uma pessoa com necessidades que precisam ser respeitadas.

Ciente de todos os danos que trabalhar pode acarretar para a sua saúde, é que os trabalhadores começaram a reivindicar proteção à mesma, bem como garantias as condições de vida. Porém essa preocupação é predominantemente com o corpo, ou seja, proteger o corpo dos acidentes de trabalho, das intoxicações por produtos que necessitam manusear durante suas atividades laborais, cuidados e tratamentos adequados para as mais diversas situações (Dejours, 1992). Este mesmo autor ainda comenta sobre a proposta de Taylor, que visa gerar novas exigências fisiológicas, principalmente no que tange a tempo e ritmo de trabalho, pois não é somente o corpo do trabalhador que adoece.

No entanto até as condições adversas trazem importantes contribuições para o crescimento profissional, e é fundamental estar ciente que não há organização que oferte o trabalho ideal e isente esta problemática (Dejours; Abdoucheli; Jayet 1994). Assim, a

busca pela felicidade e realização profissional, algumas vezes perpassam pela frustração e que a busca pelo prazer tem uma forte relação com uma dose de sofrimento (Guimarães, 2005). Este sofrimento por sua vez pode ser benéfico, quando entendido como um sinal de alerta para o trabalhador de que algo não está bem, oportunizando que o indivíduo desperte e busque mudanças que visem uma melhor interação no trabalho (Mendes, 1999).

Maslach e Leiter (1999) destacam que tudo que as pessoas almejam é exercer algum tipo de controle sobre seu trabalho, é poder utilizar sua capacidade de raciocinar para elaborar estratégias que visem a solução dos problemas e com isso obtenham resultados positivos que os insiram efetivamente em suas áreas de atuação. Porém na realidade dos fatos, o que se percebe é uma administração engessada, que não oferece muito espaço para que as pessoas cresçam profissionalmente e inovem, ocasionando assim um formato de atuação mecânico e rotineiro, onde o profissional não se sente responsável pelos resultados que obtém, gerando um desgaste físico e emocional.

Dejours (1992) reforça essa idéia ao defender que um trabalho rigidamente organizado, que não permite que a pessoa adapte sua personalidade, acaba por exigir um esforço maior, para que o mesmo consiga estabelecer uma relação satisfatória com suas atividades. Ferreira e Mendes (2003), ainda complementam a discussão ressaltando que tarefas rigidamente prescritas, engessam as possibilidades de ação do profissional.

Com base em todas essas explicações a cerca da frustração é que os autores sugerem algumas estratégias que visam trabalhar as frustrações de forma a evitar o arrependimento. Dejours; Abdoucheli; Jayet; (1994) traz a estratégia de mobilização coletiva, onde com o intuito de eliminar o custo humano negativo do trabalho, resignificar o sofrimento, melhorar a forma de administrar as contradições, é que é aberto um espaço para discussão e cooperação entre os trabalhadores.

Mendes e Morrone (2002) já trazem a estratégia defensiva, que pode ter aspectos positivos quando contribuem para o equilíbrio psíquico e uma melhor adaptação às situ-

ações de desgaste emocional no trabalho, e aspectos negativos quando tendem a provocar uma falsa estabilidade psíquica, ocultando dessa forma o sofrimento.

Alguns autores trazem o trabalho como oponente ao prazer, isso justificado no fato de que a sociedade industrializada mantém seu foco apenas no trabalho em si e não no divertimento que o mesmo pode trazer para quem o realiza (Tiger, 1993). Mas Maslach e Leiter (1999) lembram que houve uma grande melhoria na vida profissional nos últimos 150 anos, ressaltando principalmente as alterações no local de trabalho.

A frustração e o arrependimento podem caminhar lado a lado com as escolhas, por esse motivo é fundamental estabelecer com clareza as metas e os objetivos que se deseja alcançar, bem como os desafios que estão dispostos a aceitar e os obstáculos que almejam vencer.

CAPÍTULO VI – AINDA EXISTE TEMPO?

O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar com mais inteligência.
Henry Ford

Ao surgir esse questionamento, entende-se que o profissional enxerga que as atividades que desenvolvem não estão lhe fazendo bem, ou já se deu conta que não está no caminho certo e que a escolha que realizou não tem lhe proporcionado felicidade no âmbito profissional. Apesar da certeza que o trabalho não tem lhe rendido dias de satisfação, a dúvida sobre a existência de tempo para mudar é quase que tão dolorosa como a de continuar insatisfeito na profissão.

6.1 Contextualização de Tempo

O dicionário apresenta a definição de tempo como, o período sem interrupções no qual os acontecimentos ocorrem, sendo visto como a continuidade que corresponde à duração das coisas ou aquilo que se consegue medir através de dias, meses ou de anos. Sendo ainda entendido como, a circunstância oportuna para que alguma coisa seja realizada ou o período favorável para o desenvolvimento de determinadas atividades.

Na visão de Elias (1998) tempo é algo que não se deixa ver, tocar, ouvir, saborear, nem respirar como um odor. Segundo ele na época de Galileu³, o tempo servia aos homens, basicamente, como meio de bússola no universo social e como modo de regulação de sua coexistência. Acrescenta-se também outras definições, apontando tempo como a maneira de captar em conjunto os acontecimentos. Compreende ainda como uma forma ligada a experiência sendo portanto, um dado não mutável da natureza. Utilizando uma linguagem mais simples, define tempo como o que não se pode guardar (Elias, 1998).

Em contrapartida, como descrito por Whitrow (2005), depois do século XIV o ritmo de vida aumentou e o tempo passou a ser considerado algo valioso que parecia escapar ininterruptamente, assim os homens começaram a acreditar que tempo era dinheiro e que por esse motivo deviam tentar usá-lo de forma econômica.

³ Grande Físico, Matemático e Astrônomo, Galileu Galilei nasceu na Itália no ano de 1564. Um dos principais representantes do Renascimento Científico dos séculos XVI e XVII.

A propósito destas afirmações, os conceitos sobre tempo, é claramente visto pelos autores de inúmeras maneiras, mas apesar de cada um ter encontrado uma forma de definir tempo, nota-se porém, que todas as percepções apresentam que tempo é algo de ampla importância na vida das pessoas. Tais constatações, servem para o questionamento, se o tempo é valioso demais para perder, que dirá, para perder fazendo algo que se detesta.

6.2 Fatores que paralisam o ser humano na realização dos seus sonhos.

Os eventos ocorridos diariamente na vida de profissionais ao realizarem atividades laborais, abre espaço para que estes, façam uma reavaliação sobre suas escolhas, permitindo uma observação minuciosa de seus medos, dúvidas e certezas.

Barreto (2013) apresenta que até mesmo o sucesso pode paralisar o profissional na realização dos seus sonhos ao afirmar que ao se obter sucesso, modificar o caminho pode não parecer a coisa mais inteligente a se fazer. É inegável, porém, que continuar desenvolvendo uma atividade não desperta realizações profissionais e pessoais é o mesmo que não ter sucesso. Recentemente Cameron e Lively (2016) constatou que o perfeccionismo também pode ser visto como um fator que pesa na realização de alguma escolha, as autoras exemplificam que isso ocorre porque durante a carreira, inúmeras vezes o perfeccionismo é recompensado, assim, a vida começa a se resumir em dar atenção aos detalhes e padrões de exigência elevado (Cameron e Lively, 2016).

O perfeccionismo é uma exigência cruel do ego, que nos tira o prazer envolvido no processo. O ego nos diz que precisamos ser instantaneamente bem sucedidos e o nosso perfeccionismo acredita nisso. Perfeccionismo nos diz que, antes de seguir em frente, precisamos ser perfeitos, por isso, muitas vezes ele nos imobiliza e nos impede de ir adiante. Caracterizado como o oposto da humildade que permite um avanço lento e constante, gerando aprendizagem com os erros. O perfeccionismo nos diz para fazer tudo direito ou então é melhor não fazer nada (CAMERON E LIVELY, 2016).

Sob tal enfoque Camargo (2006) analisou que, entre a escolha da profissão e o efetivo exercício dela existe um longo e dinâmico caminho a ser percorrido. E mesmo que em algum momento descubra que está desenvolvendo algo que não lhe traz o mí-

nimo de brilho nos olhos, o profissional pode ter dificuldades em assumir isso para si mesmo, bem como para a sociedade em geral.

Nesse particular, Barreto (2013) alega que o ser humano tem a necessidade inata de provar que fez escolhas corretas ao longo da vida. Afirmando que essa armadilha é difícil de identificar, dando como exemplo a areia movediça, onde a pessoa só se dá conta quando já afundou mais da metade do corpo. O autor entende que o problema é que, sob o ponto de vista emocional, é desconfortável admitir erros cometidos, quando estes envolvem, investimento de tempo e recursos num caminho que ao final demonstrou não ser a melhor escolha (Barreto, 2013).

Na visão de Kiyosaki & Lechter (2000) se o fracasso o abala ou o leva ao desespero, assim como os meninos mimados que correm ao advogado para processar alguém toda vez que as coisas não saem do jeito que desejam, então busque a segurança e mantenha seu emprego. Os autores supracitado fornece como exemplo os texanos, onde afirma, os texanos não ocultam seus fracassos, ao contrário, são inspirados por eles. Apanham seus fracassos e os transformam em gritos de guerra, assim sendo os fracassos inspira os texanos a se tornarem vitoriosos . Em seguida os autores alertam que essa forma não é apenas uma fórmula para os texanos, mas uma fórmula para todos os vencedores (Kiyosaki & Lechter, 2000).

Nesse processo Barreto (2013) recorda que se mudar é algo doloroso, a possibilidade de obter sucesso sustentável é bem remota. E se tratando de desenvolvimento pessoal e profissional, somente a mudança traz continuidade. Outro aspecto que chama a atenção é quando os indivíduos insistem em colocar a culpa de seus fracassos, insucessos e até de seus medos em outras pessoas ou ainda em questões sociais. No entanto como assegura Shinyashiki (2015) a vida não tolera que um carregue o fardo do outro.

Tem muita gente que reclama da vida o tempo inteiro atribuindo sua infelicidade e insucesso a outras pessoas ou entidades: governo, políticos, esposas, maridos, etc. Mas essas pessoas precisam é de ajuda, pois estão canalizando todas suas energias para algo que não constrói que é a lamentação. Assim elas próprias se destroem e ao invés de cultivar grandes sonhos para suas vidas, criam terríveis pesadelos (Souza-Silva, 2009).

Unicamente, quando emergido pela angústia de imaginar que continuará o curso de sua vida numa profissão que não lhe traz realizações, o profissional enxerga que independente do momento em que se encontra em sua carreira, se faz necessário mudar a direção de vida e se permitir viver uma profissão que lhe proporcione espontaneidade e realizações. Camargo (2006) conceitua espontaneidade como a capacidade que o indivíduo tem de responder, adequadamente ou de maneira oportuna, as novas situações, agindo de maneira original e inédita ou, ainda transformando situações previamente estabelecidas.

Enquanto que em acordo com Souza-Silva (2009) a realização está associada a dois sub elementos, estes que são a coragem e a perseverança. Compreendendo que para conquistar qualquer coisa é necessário coragem para sair da situação cômoda e se arriscar em prol de algo maior. Um exemplo disso nos é fornecido pelo autor quando relata que diversas pessoas colocam em jogo seus empregos fixos para alcançarem os sonhos de serem donos do próprio negócio (Souza-Silva, 2009). Quando se fala em abrir um negócio, está incluso a isso muito mais que espontaneidade e realização, o caminho para o sucesso profissional de alguns, pode estar simplesmente no ato de assumir que tem coragem de realizar os próprios sonhos e alterar a rota que tomaram no momento da escolha da profissão.

6.3 Alterando a rota

Como descrito no texto *Sobre a coragem de mudar* (2014), Rubem Alves afirma que a melhor coisa dos tempos em que vivemos, a despeito de todas as suas confusões, é que as pessoas despertaram que é possível mudar a direção do voo. Assim, nada mais pode obrigar o ser humano a voar sempre na mesma direção. Por outro lado grande parte dos profissionais não buscam seus sonhos por diversos medos adquiridos ao longo da vida ou porque vivem a dúvida sobre o que é certo ou errado. Nesse contexto uma das circunstâncias mais aterrorizantes em que podemos nos ver é a de estar paralisado nas próprias dúvidas (Cameron E Lively, 2016).

Cameron e Lively (2016) sustenta que apesar do auto questionamento ter a maior parte das ocasiões centradas em mágoas e incertezas do passado, seu poder no

presente pode ser contundente e perturbador. Some-se a isto a visão de Kiyosaki & Lechter (2000), assegurando que as pessoas permitem que seus medos fechem a mente ao em vez de utilizá-lo para abrir os olhos. Para ele, medos e dúvidas se não bem aproveitados, calam o ser humano tão profundamente que deixam de agir. Em resumo, os descreve como sendo um sentimento horrível que aperta o estômago, sentimento que tira o sono, que paralisa a caminhada, de modo que ficam com a sonhada segurança e abandonam inúmeras oportunidades (Kiyosaki & Lechter, 2000).

Por sua vez Souza-Silva (2009), recomenda que não é preciso ter medo de errar, uma vez que o medo promove a prudência exagerada fazendo com que permaneçamos rigidamente preso aos padrões tradicionais. Cameron & Lively (2016) acredita que até mesmo com um pequeno passo na direção do sonho é possível dar início a mudança de rota. Acrescenta ainda que quando os indivíduos pronunciam que é tarde demais, estão acionando um bloqueio poderoso, porém dificilmente é um empecilho de verdade para começar a praticar uma atividade almejada (Cameron & Lively, 2016).

Cameron e Lively (2016) analisou ainda que muitas vezes, quando dizem que é tarde demais para começar alguma coisa, o que querem dizer é que não estão mais dispostos a começar. Porém, quando se aventuram, mesmo que só um pouquinho, a recompensa vem de maneira agradável com uma sensação de deslumbramento juvenil. Para essa questão, Souza-Silva (2009) argumenta que não é correto afirmar que esta velho para realizar alguma coisa, uma vez que a velhice está mais na mente e forma de pensar do que nos cabelos brancos, por fim descreve que sempre é tempo de recomeçar.

Sobre esse ponto, é claramente visto que alguns os profissionais estarão dispostos a realizarem seus sonhos independente da idade que se encontram. Efetivamente como apresenta Cameron e Lively (2016) assegurando que o tempo e a experiência sempre jogam a nosso favor. As autoras trata a aposentadoria como uma época para criar projetos e realizar sonhos, entendendo que esse é o tempo de realizar o que almejou no passado e conclui dizendo que esta ainda é a época de desenhar o futuro e ser feliz.

Souza-Silva (2009) assegura que não existe idade para ser feliz, principalmente se você quer conquistar algo do fundo do seu coração. Afirma isso, porque acredita que a felicidade não está atrelada a realizações complexas, muito menos a situações altamente sofisticadas, e sim na capacidade de aproveitar os acontecimentos simples, que por sua vez são cheios de riqueza. Ainda segundo ele a felicidade está intimamente agregada à forma de encarar a vida (Souza-Silva, 2009). A propósito destas afirmações, pouco importa a idade que o profissional possui ou o caminho que ele seguiu durante toda uma vida, se ele acredita que pode começar fazer alguma outra atividade e assim realizar sonhos antigos ou sonhos que foram surgindo ao decorrer do caminho ele consegue.

Para Souza-Silva (2009) todos os seres humanos, sem exceções, possui diversas potencialidades que podem ser transformadas em habilidades efetivas e capazes de materializar sonhos. Afirma ainda que tudo começa por um sonho, um projeto ou uma ideia e que as grandes conquistas da humanidade iniciaram como um sonho (Souza-Silva, 2009). Em adição Souza-Silva (2009) compreende que, em alguns momentos tomamos decisões erradas em nossas vidas as quais gostaríamos de revê-las ou ao menos remediá-las. Com efeito, Camargo (2006) assevera que capacidade de modificar situações e estabelecer novos padrões para si mesmo, é a manifestação natural do indivíduo. Por sua vez Kiyosaki & Lechter (2000) assegura que o segredo para se obter sucesso está nos *não quero* que você encontra.

Ao passo que é analisada essas asserções nota-se que o propulsor da alteração na rota se dá através da avaliação da situação atual, sobre a identificação do que aquele profissional não quer mais viver, ele começa a ter necessidade de mudar e acredita que pode fazer isso, porém, algumas vezes mesmo tendo plena certeza sobre os *não quero* sentem dificuldade de começar e conseqüentemente demoram a experimentar o doce sabor de trabalhar com aquilo que gosta.

Do ponto de vista de Cameron e Lively (2016), paixão, empenho e acima de tudo, coragem para começar são as atributos requeridos e se encontram ao alcance de todos. No que diz respeito a ter coragem para começar Souza-Silva (2009) assegura que

pensamento positivo é o maior gerador de boas energias para realização das conquistas. Compreende-se, assim, que para a concretização de um sonho é preciso acreditar que ele vale a pena, acreditar que vai dar certo e começar.

Em princípio, sobre a responsabilidade que se deve ter ao começar algo, Barreto (2013) adverte que existe profunda diferença entre fazer acontecer, com ter iniciativa. Afirmar que é simples se deparar com pessoas entusiasmadas a começar algo novo, difícil mesmo é encontrar gente com acatativa, com capacidade de entregar resultados e não desistir até concretizar a tarefa ou projeto.

Considerando a dificuldade de concluir as atividades advindas do desejo de realização dos sonhos, ora abandonados, Souza-Silva (2009) argumenta que as adversidades intensificam as reflexões sobre as questões mais íntimas e mais profundas, fazendo com que o indivíduo perceba que mesmo quando opta por trocar a direção pode ser que o preço seja alto demais e ele já não se encontre disposto a pagar ou descubra que aquela profissão também não irá permitir que sintam-se satisfeitos ao falar e viver ela, de toda forma, o crescimento é inerente em todo esse processo.

Esses profissionais já passaram um longo período fazendo o que não gostavam, e ainda demoraram para ter coragem de admitir que não queriam aquela profissão, talvez por medo de que não houvesse tempo pra recomeçar, ou ainda por outros motivos. Assim sendo, os profissionais que abandonam os projetos e as atividades que exercem, porque estes não ofertam satisfação, são, portanto, tidos como corajosos, pois não querem mais perder tempo, uma vez que, estão inspirados pela vontade de ser feliz como profissionais, buscando novos ideais na tentativa de acertar.

Kiyosaki & Lechter (2000) infere que, uma pessoa genuinamente inteligente saúda as novas ideias, porque ideias novas aumentam a sinergia das ideias acumuladas. Sabe-se também que, posterior as transformações no campo da tecnologia e dos processos de trabalho, quem detém poder no mercado globalizado e competitivo, são pessoas que possuem criatividade (Souza-Silva, 2009).

Como caracteriza Barreto (2013) sobre a evolução, onde enxerga, se recusar evoluir como o caminho mortal para qualquer empreendimento, produto ou profissional tais constatações asseguram que para se manter no mercado de trabalho é necessário desenvolver a capacidade de estar sempre evoluindo, criando e apostando nas inúmeras novas possibilidades e oportunidades que a vida apresenta diariamente. Ampliam-se, deste modo, a certeza que não deve existir medo, ou dúvidas sobre a existência ou não de tempo para se realizar algo, uma vez que, o dia a dia convida a evoluir, a acreditar e conseqüentemente a alterar a rota sempre que o caminho não estiver em acordo com os sonhos que os profissionais almejam realizar.

CAPÍTULO VII – METODOLOGIA

7.1 Objetivos do estudo

7.1.1 Objetivo geral

Explorar as perspectivas de gestores públicos em torno das suas escolhas e dos seus percursos profissionais.

7.1.2 Objetivos específicos

- a) Evocar memórias relacionadas com estímulos e influências relacionados com as escolhas profissionais;
- b) Identificar posicionamentos relativos à profissão atual;
- c) Identificar fatores de (in) satisfação profissional;
- d) Articular as escolhas profissionais com a auto percepção de realização profissional.

7.2 Instrumento e procedimentos

A operacionalização do presente estudo compreendeu duas etapas fundamentais: i) entrevistas individuais; e ii) realização do grupo focal.

No que diz respeito às entrevistas individuais, elaboramos um guião de entrevista (Anexo A), composto por três unidades de análise, a saber: a) caracterização sociodemográfica do participante; b) memórias em torno da escolha profissional; e c) considerações sobre o exercício profissional.

Na primeira unidade de análise, recolhemos informação relacionada à caracterização sociodemográfica do participante, designadamente: Sexo; Idade; Grau de Escolaridade; Anos de Experiência Profissional; e Cargo que Exercem na instituição.

Na segunda unidade de análise procuramos evocar as memórias dos participantes relativamente aos estímulos e influências que, de acordo com as suas atuais percepções, motivaram as escolhas profissionais.

Na terceira unidade de análise o assunto foi direcionado a entender o porque, escolheram dentro de suas profissões se tornarem gestores municipais, bem como auferir sobre a realização profissional.

No que diz respeito à realização do grupo focal, elaboramos um guião do grupo focal (Anexo B), composto por seis temáticas formadas em observação aos assuntos que foram vistos com maior dificuldade de análise para respostas nas entrevistas individuais.

7.3 Participantes

Buscando cumprir os objetivos propostos, o estudo foi constituído por um grupo distinto de indivíduos, com características diversas em relação à escolha profissional, mas que no exercer de suas atividades profissionais, desempenham o papel de gestores públicos municipais.

Tabela 1 - Caracterização sociodemográfica dos participantes

		Sexo	Idade	Grau de Escolaridade	Anos de Experiência Profissional	Cargo que exerce
Participante	E1	M	52	Graduação	29	Prefeito Municipal
	E2	M	45	Graduação	28	Vice-Prefeito, Secretário de Indústria e Comércio e Secretário de Planejamento.
	E3	M	66	Mestre	35	Secretário de Administração
	E4	M	38	A frequentar graduação	17	Secretário de Agricultura e Meio Ambiente
	E5	M	38	Graduação	07	Secretário de Assistência Social
	E6	F	51	Doutora	32	Secretária de Educação, Cultura, Esporte e Lazer.
	E7	M	47	A frequentar graduação	16	Secretário de Fazenda
	E8	M	66	Ensino Médio	38	Secretário de Governo
	E9	M	49	Graduação	17	Secretário de Infraestrutura
	E10	M	48	Graduação	26	Secretário de Saúde

CAPÍTULO VIII – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente capítulo apresenta os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade, bem como do grupo focal realizado com os participantes. Com base nos dados recolhidos a discussão qualitativa foi organizada de acordo com os objetivos definidos para o estudo, de modo a respondê-los.

8.1 No âmbito das entrevistas individuais

8.1.1 Memórias em torno da escolha profissional: estímulos e influências

Começamos por desafiar os nossos entrevistados a recuperar as suas memórias em torno das suas escolhas profissionais, tentando lembrar, em concreto, os estímulos e as influências que, de acordo com as suas percepções, terão sido especialmente marcantes.

Alguns entrevistados começaram por associar dificuldades sentidas durante o processo de tomada de decisão quanto à escolha profissional, recordando, a este propósito, o importante apoio da família, conforme pode ser percebido nos relatos que se seguem:

Pra mim não foi fácil tomar uma decisão da profissão em si, porque depois que forma fica aquela sensação de: E agora? O que fazer? Mas devido ao muito diálogo com meu pai, ele me ajudou bastante, ainda na dúvida fiz o vestibular e passei pra engenharia civil e também pra administração. E aí foi a hora de realmente decidir entre uma e outra, na conversa com ele percebi que com Administração eu teria mais possibilidade no mercado de trabalho, inclusive na própria empresa da família, até porque tudo que você vai fazer hoje você precisa administrar. Lembro-me que ao final da conversa ele disse: «rapaz faz o curso logo e vem embora para me ajudar aqui na empresa, aí foi quando tomei a decisão de fazer Administração de Empresas» (E1).

Uma irmã mais velha era dentista e eu achava legal a forma de vida que ela levava, não tinha patrão, não tinha horário certo a seguir e foi uma coisa que certamente me influenciou naquele momento da minha vida a escolher por odontologia (E10).

Sempre fui muito próximo do meu pai que era um pequeno comerciante (...). E essa aproximação fez com que eu sonhasse em crescer e estar junto com ele, em ampliar os negócios e com isso aprendi muito com ele e essa profissão de administrador (E2).

Com efeito, os relatos também trazem que na escolha da profissão os entrevistados passavam a sonhar o sonho de seus pais.

Eu sonhava em ser médico, minha mãe colocou isso na minha cabeça, era um sonho dela e adotei como meu. (E3).

Meu pai sonhava que eu fosse advogado e minha mãe que eu fosse médico, e eu acho que eu realizei nas devidas proporções um pouco de cada um, sou dentista e sou advogado (E10).

Enquanto que em outros casos os pais tinham apenas o desejo de ver seus filhos estudados e com uma profissão, assim os deixaram livre para a escolha.

Meus pais nunca deixaram claro que profissão gostaria de ver a gente seguir, queriam que a gente tivesse estudo, mas que poderia ser uma escolha pessoal. Eu venho de uma família que somos quatro filhos, meu pai só tinha estudado até a terceira série e minha mãe professora, o sonho deles eram que todos estudassem, aí cada qual seguiu um caminho, minha irmã fez área de tecnologia, um irmão direito, outro seguiu mecatrônica e eu arquitetura. (E9).

Minha mãe sempre dizia: «você vai ser Doutor», já meu pai gostava de me ver próximo dele, de me ver perto, ele sempre me deu muita liberdade de escolha (E2).

Meus pais nunca me impuseram nada, sempre me deram livre poder pra escolher o que eu queria seguir (E5).

Outro aspecto importante que também foi levado em consideração para a escolha da profissão relaciona-se com memórias que trazem da infância, como apresentam as seguintes passagens discursivas:

Desde criança eu já brincava de sala de aula com minhas irmãs pequenas e eu sempre era a professora, e em alguns momentos exercia a função de diretora da escolinha também, eu já dramatizava a minha vivência de sala de aula (E6).

Quando criança sempre gostei de números, vendia picolé, geladinho já fazia contas do dinheiro que recebia da venda daqueles produtos. (...) meu pai tinha um bar e um restaurante, então aprendi naquele período a atender as pessoas, a fazer e controlar as contas do meu pai no comércio dele (E7).

Todavia, ao passo que a vida vai tomando o seu curso algumas predeterminações são modificadas e os sonhos que estavam sendo construídos acabam por tomar outros rumos.

Acho que fui sonhado no amor da minha mãe e fui tentando realizar com ela o sonho que ela tinha pra mim e quando vi que realmente não ia ser médico e vi a decepção dela. E eu passei a mudar com habilidade a ideia na cabeça dela e me lembro que vivia repetindo pra ela, eu vou ser médico mãe, médico de plantas, queria que ela se sentisse bem porque o filho dela ainda seria médico, eu me formaria Doutor de Plantas. Apesar de ter perdido ela muito cedo, passei minha vida tentando ser aquilo que ela sempre sonhou (E3).

8.1.2 Posicionamentos relativos à profissão atual

Por posicionamentos relativos à profissão atual, procuramos apresentar o percurso da escolha profissional até a atividade laboral que os participantes se encontram desempenhando. Antes de tudo, parece importante destacar que a profissão atual nem sempre é aquela sonhada na infância, ou idealizada pelos familiares. O processo de conhecer e tomar a decisão de qual profissão seguir, apresenta caminhos que muitas vezes não eram sequer opções dos atuais profissionais. Como pode ser constatado na fala do E3:

Trabalhando no vale do Iuiu já tinha adquirido propriedade rural já plantava algodão e a EM-BRAPA realizou um processo de demissão voluntária e sair de lá pra continuar um trabalho que já realizava e bateu aquela dor de consciência de que eu tinha trilhado um estudo publico, chegando a uma universidade publica federal, fiz um mestrado por indução da própria universidade, que como dedicado aluno me deram esse mestrado e eu pouco devolvi ao estado Brasileiro o conhecimento que tinha adquirido. Ai achei por bem organizar toda a cadeia produtiva de algodão do vale do IUIU e assim fiz, criei associações de pequenos e médios produtores rurais, porque sempre acreditei no associativismo e no cooperativismo como instrumento de união entre todos, quando vi tinha ajudado a criar e organizar o setor produtivo criando 69 associações rurais agrupei todas elas numa cooperativa, essa se tornou numa das maiores cooperativas de algodão do nordeste, criamos a associação dos produtores de algodão da Bahia e me tornei até presidente dessa cooperativa, e começaram a ver nisso uma ação politica, porque aqueles que me rodeavam viram que a ação que fiz foi significativa, assim me candidatei a deputado estadual, fui eleito e daí para frente passei a ser uma ferramenta politica na mão da sociedade, continuo com as atividades rurais, produção agropecuária, hoje sou produtor da fruta manga na cidade de Livramento, temos um associação de pequenos exportadores de manga. Então trabalho nessa atividade agropecuária com produção agrícola, faço politica e continuo acreditando que politica é a única ferramenta de melhorar a vida das pessoas (E3).

Some-se a isto a mudança no direcionamento de rota se comparado o sonho com o percurso da vida profissional do E8.

Como todo jovem na minha época sonhei em ser filosofo, nos estudos quando ouvia falar em Platão, Sócrates da Grécia antiga e sonhei em estudar filosofia, até tentei, tirei o segundo grau em Guanambi e fui para São Paulo para tentar isso mais era impossível porque um curso desses no passado era muito difícil, era só quem era da elite e de uma elite selecionada é quem conseguia estudar numa faculdade, sonhei e ficou só no sonho. Eu precisava estudar pra alcançar o objetivo que eu queria mas a situação financeira e a pobreza que a gente vinha era difícil, nasci na zona rural em casa de enchimento, aí fui trabalhar, trabalhei 20 anos em Banco uma parte no Banco do Brasil outra parte no Bradesco. Hoje trabalho como Secretário de Governo, mas não foi uma escolha, fui vereador por 28 anos, e agora designado a ser secretário que é um braço direito do Governo que auxilia filtrando os assuntos do gabinete, mas não tenho como profissão, estou secretário, mas não sou secretário (E8).

No que concerne à atividade laboral que desenvolvem atualmente, outro aspecto que chama a atenção é que alguns até utilizaram outros meio de escolha como os testes vocacionais e acabaram por assumir o risco de seguir outra profissão, o que não neces-

sariamente é sinônimo de futura insatisfação efetivamente como apresenta as falas dos entrevistados.

Não é a profissão que sonhei quando jovem, mas estou muito satisfeito com a profissão que escolhi (E5).

Fiz alguns testes vocacionais e naquela oportunidade me dava mais na área de psicologia, gostava de lidar com pessoas e hoje a Administração Pública me completa porque eu gosto da política, já fui secretário de Educação, de Agricultura, de Planejamento, de Indústria e Comércio, vereador, presidente da câmara, vice-prefeito e agora como Prefeito, já estou a mais de 20 anos com a coisa pública, é mais que uma satisfação (E1).

Com efeito, a semelhança do que é apresentado nesses testes ou do que se é sonhado como profissão se dá quando toma-se a decisão de seguir ou não esses que são os indicadores mais citados quando o assunto é escolha profissional. Em alguns casos ainda, utilizam áreas afins porque possuem estas, maior possibilidade de acesso.

Praticamente é a que eu sonhei, parecido com engenharia à arquitetura me interessou, porque além de muito relacionada a matemática me ofertava também a área de criação, isso me levou a fazer arquitetura e hoje eu sou Arquiteto e Urbanista (E9).

Acrescenta-se também aqueles que, a partir da prática, começaram a gostar do que realizavam e seguiram como profissão.

Não sei se foi realmente um sonho, mas foi uma coisa que comecei fazer que eu gostei e gosto até hoje (E7).

Não era um sonho ser político, mas a gente passa a gostar a partir do momento que a gente passa a conhecer a situação, e poder apresentar e concluir projetos que melhoram a vida da sociedade é gratificante (E4).

Em alguns casos, se identificam tanto com a profissão que atuam que não se imaginam seguindo outro caminho.

Hoje acho que não me veria em outra atividade a não ser na atividade empresarial, na atividade do comércio de labutar com as pessoas, na compra e venda, gerar empregos, isso é o que eu mais gosto de fazer (E2).

Ao passo que outros atuam exatamente onde sonharam desde criança e se encontram muito satisfeitos com a profissão que escolheram.

Sempre sonhei em ser professora, me identifico muito com essa profissão, vejo como a base de tudo, o professor o educador tem um papel fundamental na vida do ser humano (E6).

Através dos livros eu sinto que em cada dia preciso estar me aprofundando mais, não esgoto o desejo pela busca, e sou um ser faltoso quanto ao conhecimento, o que me dá o encantamento na vida são os livros, são as leituras, tenho a prática, mas minha prática é muito voltada para uma base teórica que é o ler (E6).

8.1.3 A escolha da gestão pública

Os motivos subjacentes à escolha de uma atividade profissional enquanto gestores públicos foram partilhados pelos entrevistados, dando visibilidade às seguintes falas:

É uma oportunidade de ajudar as pessoas da zona rural, sou conhecedor das dificuldades do campo e uma experiência de mais de 17 anos na vida pública entendo que posso contribuir bastante (E4).

Ser gestor é ter a oportunidade de promover o bem para as pessoas, quando você pode estender a mão no caso da saúde, porque a saúde é o maior patrimônio que a gente tem, eu estou lidando sempre com pessoas que estão em dificuldades, que chegam aqui com angústias, com dores, então quando você pode fazer alguma coisa para melhorar a situação de uma pessoa é muito gratificante, quando você atende uma pessoa e ela sai satisfeita, ela sai feliz, porque você pode ajudar, isso traz um conforto para a gente muito grande e a minha intenção de como gestor da saúde é essa, poder levar a saúde para o máximo de pessoas que puder, fazer uma democratização do atendimento, uma humanização do atendimento, fazer com que as pessoas, sejam bem tratadas sejam respeitadas e que tenham uma condição mais digna de vida (E10).

Nesse particular, os entrevistados referiram-se à atividade de gestão pública como um instrumento facilitador da mudança e que contribui para melhoria das condições de vida dos municípios, conforme podemos constatar nas seguintes passagens discursivas:

Desejo de contribuir com a sociedade em que estou vivendo, ver a cidade crescer, penso que é poder sair da zona de conforto, porque é muito fácil só reclamar, é preciso chegar junto, mesmo que a gente erre em algum momento (E2).

O gestor ele tem a oportunidade de colocar em prática suas ideias, aquilo que precisa de avanço que precisa ser melhorado, não para satisfazer ego e sim toda uma maioria, afinal estamos numa democracia e a ideia é essa: você não governa para você e sim para maioria, acredito que como gestor é possível fazer as coisas corretas apesar das pressões tentarem desvirtuar, às vezes os interesses próprios de cada um, às vezes dificulta a gestão, mas a gente governa com planejamento, com projeto, para que todos possam ter a oportunidade, possam ser beneficiados e possam ter melhorias e qualidade de vida. Governar para mim é principalmente poder auxiliar aqueles que mais precisam do poder público, das ações públicas, auxiliando aqueles que têm dificuldade de oportunidades, possam ter oportunidades também (E1).

Detectou-se também que, apesar do desejo de contribuir ser parecido, existem gestores que se sentem líderes desde crianças, enquanto outros foram aprendendo a missão com o dia a dia.

Desde de quando estudante a minha referencia era ser líder na sala, sempre fui aquela pessoa que gosta de ajudar os outros tentando resolver seus problemas, penso que seja por isso, ser gestora me traz muita satisfação, gosto do que eu faço(E6).

Eu fui convocado ao cargo e acreditando que é preciso contribuir aceitei a missão, mas não me via como gestor e sentia dificuldades de comandar. No decorrer dos dias fui entendendo que pra ser um bom gestor era preciso ouvir e não só delegar (E7).

Alguns gestores revelaram estar preparados, via experiência profissional, para a atividade de gestão. Outros, assumiram que, apesar de não ter formação especializada na área da gestão, estão motivados para aprender a dar resposta às exigências da atividade:

Não escolhi ser gestor, fui convidado e aceitei porque me sentia preparado, se fosse há uns anos atrás talvez não aceitasse, mas com a experiência acumulada à gente vai se sentindo preparado (E5).

Aceitei esse desafio para provocar mudanças, a máquina pública, o servidor público, precisa estar constantemente motivada, incentivada, induzida, azeitada com azeite mesmo pra ver se lubrifica melhor as suas peças, a cultura do nosso país, de servidor publico, é um pouco antiga precisa motivar melhor o servidor publico e precisa ter pitadas de profissionalismo e por isso que tenho receio, porque me falta conhecimento técnico na área e a área pública precisa ser cercada de pitadas técnicas e praticas. Mas aceitei o convite pra fazer mudanças, otimizar serviços, tornando mais acessíveis, mais ágeis e mais determinadas as ações públicas (E3).

No que diz respeito à forma como se veem como gestores, compreendem que a base das relações de sucesso está na disponibilidade para trabalhar em equipe, provocar ações e desenvolvimento dos colaboradores, escutando-os, contribuindo, dessa forma, para uma gestão de qualidade.

Vejo-me como um gestor participativo, sempre estou com a equipe, participando das atividades e estando presente nos setores (E7).

Me considero um gestor carismático por buscar ter uma relação mais próxima com o colaborador, procuro delegar, manter sempre um diálogo, ouvir, sou um gestor que procura efetivamente tomar as decisões em conjunto(E2).

Em outros casos, os gestores optam por manterem-se distantes dos colaboradores a fim de não dar margem para misturarem as relações, entendendo ser assim mais justos:

Sou um gestor justo, eu não misturo amizade com trabalho e nem inimizade com trabalho, sempre digo que o que faço para um eu procuro fazer pra todos, buscando tratar as pessoas com igualdade, com respeito, então é isso que eu tenho procurado fazer (E10).

No que concerne à gestão, alguns se intitulam líderes enquanto que outros veem em todas as nomenclaturas um mesmo significado, criar oportunidades.

Um gestor aberto, não tenho essa questão de chefia, gosto de ser líder aquele que provoca as ações e não de estar mandando (E5).

Gerir, chefiar, governar, conduzir pessoas é ter o entendimento que você induz, conduz, incentiva ideias, pessoas, projetos, motiva, cria oportunidades de crescimento, é ser isonômico em posições de chefia, me acho um gestor quase moderno (E3).

Somado aos anteriores, existem aqueles que se consideram aprendizes constantes, mas entusiasmados na atividade que estão a desempenhar.

Um gestor que esta aprendendo, mas está preparado para os desafios que por ventura venha surgir, porque sou um gestor que busca alcançar objetivos (E9).

Com efeito, o seguinte questionamento foi a respeito de quais os comportamentos que costumavam adotar para tornar a vida dos colaboradores mais felizes.

Servir respeitando as diferenças, a gente que lida com tantas pessoas, é preciso ter um bom diálogo, assim, penso que meu papel pra fazê-los mais felizes é ouvi-los (E6).

Acredito que ouvir mais, porque a gente aprende que tem pessoas que motiva, mais com remuneração, tem pessoas que ativam mais com relacionamento, com elogios, com a importância que a gente dá pelo trabalho, então cada pessoa é diferenciada, e tem seu estilo, então se você entrar no mundo da pessoa que trabalha com você fica mais fácil de você motivá-la, é buscar diminuir as distâncias com as pessoas (E1).

Mais adiante foi destacada a questão do cuidar do colaborador para que ele também se sinta valorizado.

Sempre digo que agente tem que cuidar de quem cuida, eu tenho que valorizar o profissional da saúde, ele precisa se sentir valorizado, ele precisa sentir que seu trabalho é reconhecido (E10).

A felicidade além de ser uma coisa complexa é abstrato porque o que é felicidade pra mim, pode não chegar ser nem alegria pra determinadas pessoas, mas penso que não é muito difícil fazer nossos servidores felizes e não é difícil, acho que cabe nesse relacionamento o possível, depois do possível a franqueza(...). Se forem bem remunerados, que não significa só dinheiro mas também com reconhecimento, isso torna o ambiente mais alegre e a alegria é um passo pra felicidade (E3).

Durante a recolha de informação, procuramos ainda averiguar se, em algum momento, os entrevistados se arrependeram em ter aceitado o cargo de gestor.

Não tive arrependimento porque tudo que acontece não resolvemos sozinhos, somos uma equipe (E9).

Não tem como se arrepender quando você trabalha na área que você gosta. No início era difícil ser gestor, mas mesmo na dificuldade não passou pela cabeça desistir e sim aprender como fazer aquilo, como aprender lidar com a situação (E7).

Nesse diapasão alguns demonstraram tranquilidade na atividade que desenvolve:

Estou bem tranquilo com a função, entendo que quando assumimos uma gestão pública é preciso colocar ela a serviço do povo e é o que a gente tem feito e tem dado bons frutos, temos conseguido melhorar a qualidade de vida das pessoas (E5).

É inegável, porém, que apesar de não estarem arrependidos, acabam por destacar que exercem uma função carregada de desafios e burocracias:

Arrependimento não, às vezes é só uma sensação de impotência de não conseguir realizar as coisas que precisam ser feitas (E1).

Jamais, eu quando estou aqui, nunca estou cansada, eu gosto de estar aqui e mesmo que a gente encontre desafios, porque sabemos que não é fácil, nos sentimos até um pouco impotentes diante das demandas, mas não ao ponto de pensar em desistir (E6).

Alguns ainda admitiram que a maneira como as coisas se dão não se parece com o estilo que acreditam ser o bom funcionamento do trabalho, mas, ainda assim, não se arrependem da decisão.

É certo que sou de um estilo mais arrojado, mas temos uma equipe de profissionais que vem desenvolvendo o trabalho e os projetos e até o momento não tenho o que arrepender não (E4).

Até hoje não me arrependi, amanhã é outro dia e as coisas são móveis como a vida, como o tempo, como a chuva, como a política, sei que é uma missão difícil, mas os desafios estão aí pra serem superados (E3).

Por outro lado, alguns entrevistados assumiram ter já sentido o sabor do arrependimento, revelando certas dificuldades e desânimos na caminhada; porém, apesar do arrependimento afirmaram que ainda não pensam em desistir da missão que escolheram seguir:

Acho que todo homem que entra na vida pública bate aquela angústia, porque as exigências são muitas, as pessoas muitas vezes não participam do processo, mas exigem demais aí o arrependimento bate, em alguns momentos já bateu, sim (E2).

Sinceramente já teve alguns momentos sim é quando você começa sentir os entraves, a burocracia, quando você vê que a administração pública às vezes emperra, ela atrapalha o bom andamento da coisa, e só boa intenção não basta, você planeja tem boas ideias, você tem uma equipe bem preparada para fazer aquele trabalho que você quer fazer, mas até a política atrapalha muito, porque enquanto os políticos não enxergarem a política como um fim e sim como um meio a gente nunca vai conseguir fazer o trabalho que a gente sonha. É preciso fazer políticas de saúde e não com a saúde (E10).

8.1.4 Da atividade de gestão: (in)satisfações profissionais

O gestor passa por inúmeras situações diárias de escolha, incluindo o curso da vida profissional de muitas pessoas que estão à sua volta, integrando a sua equipe de trabalho. Deste modo, as suas (in)satisfações são, também, influenciadas pelo sucesso ou insucesso de suas decisões.

Começando pelas insatisfações, os entrevistados referiram uma diversidade de motivos reveladores de insatisfação, entre eles: a realização de algumas atividades dentro da profissão, as incompreensões do público e a falta de motivação da equipe, assim percebida nas falas que seguem:

Falar em público, saber que tem que dar entrevista me deixa inquieto, nervoso, mas é algo que quando assumi o cargo sabia que passaria muito por isso (E7).

Quando você percebe que na equipe tem pessoas que às vezes não acompanham o processo, ou que emperram o processo andar, isso causa insatisfação (E2).

Incompreensão, as pessoas querem resolver tudo de forma imediata, acham que os problemas delas, são os mais graves e os mais urgentes e isso causa insatisfação porque enquanto gestor, não conseguimos resolver o problema de todo mundo (E10).

Outra questão apurada nas entrevistas foi à burocracia encontrada na área pública na realização das tarefas diárias.

O que me incomoda muito são as catracas, os dentes as curvas da máquina pública, porque emperram sem muita dificuldade, emperra no capricho ou num descuido de um funcionário, emperra na falta de definição do gestor, emperra na capacidade de liderar e de motivar, são vários fatores quando não orquestrados, dificultam e as vezes impedem alcançar os objetivos e isso me frustra. Quando alguém desafina e ainda serve de exemplo, isso chateia (E3).

Na verdade é quando você quer realizar alguma coisa e encontra algumas burocracias que não esta na sua alçada pra resolver e isso deixa a gente insatisfeito (E4).

Ainda sobre as insatisfações os entrevistados revelaram que a ausência de maiores recursos para ampliar as ações e projetos em prol da melhoria dos munícipes, também é um fator que desmotiva.

Pouco recurso pra muita demanda, acabamos por ser obrigados a escolher beneficiar um e o outro não, e ficamos angustiados com essa questão escolher o mais pobre entre os pobre pra conceder determinado beneficio, isso chateia muito (E5).

Incomoda muito ter poucos recursos e muita coisa a fazer, a gente olha para cidade tem muitos projetos e ausência de maiores recursos dificulta a realização, são maquinas que quebram e cobranças que não cessam isso gera insatisfação (E9).

Já no que diz respeito às satisfações, os entrevistados descreveram sentir esse sabor quando conseguem atender o público com seriedade, franqueza e respeito.

Satisfação é ver que tive um dia produtivo, conseguir atender as pessoas de forma simples, leal, educada, direta, franca, porque um não franco é melhor do que um sim tapeador (E3).

As vezes eu chego com várias demandas e não tenho possibilidades de resolver todas, mas só em saber que pude atender todas as pessoas, conversar, olhar de olho a olho, eu chego ao final do dia realizado (E4).

Tenho prazer de atender pessoas e mesmo que saia com uma resposta negativa, eu sei que ele foi respeitado que ele foi atendido, dentro da ética, do respeito como um ser humano, independente da sua condição financeira deve ser tratado (E6).

Enquanto que outros disseram que sente o trabalho como uma carga leve, aquela ao qual se consegue servir da melhor maneira e poder realiza-lo chega a ser gratificante:

Não sinto o trabalho como um fardo, essa carga que escolhi acho tão leve que me acho garçom de uma boa festa porque servir é sempre muito bom (E3).

De forma geral é gratificante você trabalhar nessa área, na gestão da saúde, e saber que sua intenção é fazer o melhor, pra população, pra comunidade e isso é o que conforta e da força pra gente continuar (E10).

Detectou-se também que quando conseguem retirar os planos do papel e conseguem enxergar resultados das ações propostas é visto como grande fator de satisfação:

Quando aquele projeto ou aquele plano, pensado, discutido, colocado no papel, você persiste naquilo e vê o resultado, vê pessoas sendo beneficiadas com aquele projeto isso causa satisfação (E1).

Tudo aquilo que dá o resultado, aquilo quando você programa algo e vê fluindo bem me causa satisfação (E2).

Saber que a receita do município está aumentando. Quando comparamos a receita do mês atual com a do mesmo mês no ano anterior, sinto que meu propósito vem sendo cumprido (E7).

Outro entrevistado revelou que satisfação é perceber que o trabalho que vem sendo desenvolvido, está fazendo a diferença na vida dos munícipes, em alguns casos sendo até como um divisor de águas na vida da população que utiliza do serviço.

Quando você vê uma pessoa chegar na secretaria e dizer que conseguiu sair da situação que estava, onde não tinha nada pra dar seus filhos e depois do curso de pedreiro hoje eu poder escolher o que eu vai comer, como vai se vestir. Saber que alcançaram autonomia financeira porque participaram dos cursos de mutirão social e hoje possuem uma profissão, é muito satisfatório ver que o trabalho da secretaria está dando frutos e fazendo com que o usuário seja protagonista da sua história (E5).

8.1.5 O olhar sobre a sensação de realização profissional

Partindo da ideia de que a realização profissional está intimamente ligada à qualidade das escolhas profissionais, bem como à coragem de reeditá-las sempre que necessário, alcançamos indicadores que rapidamente são associados à condição de estar realizado profissionalmente, como receber bons salários, ser reconhecido no exercício de suas atividades e ter flexibilidade de carga horária.

8.1.5.1 A referência à idade

A maioria dos entrevistados revelou sentir-se realizada, tal como, a título de exemplo, é possível constatar nas seguintes falas:

Olhando pra minha idade vejo que conquistei bastante coisa, vejo profissionais mais experientes que eu e que não conseguiram alcançar o que alcancei (E5).

Me sinto realizado, a gente pensa lá atrás quando estava começando tinha meus 20 e poucos anos e me vejo hoje com 47 e realizado, não sei dizer se me encontro realizado porque estou a 16 anos nesse cargo, ou nessa profissão que tanto gosto (E7).

Ainda assim, houve entrevistados que, apesar de se sentirem bem na profissão, reconheceram encontrar-se num percurso de ascensão profissional:

Se olhar pra minha idade que não é muita eu me acho um menino ainda, apesar dos cabelos grisalhos, mas acho que ainda nessa cachola aqui as ideias me passam a mensagem de que é preciso

crescer, caminhar, de conhecer mais pessoas, de agrupá-la mais, penso que ainda posso contribuir muito com a coletividade, ainda me acho jovem para produzir. Como sou um cristão de muita fé, acredito em Deus e acho que ele sempre me deu mais do que mereço, materializei mais coisas que preciso, tenho amigos e amizades pra pensar em ter mais. Me sinto realizado, mas acredito que fiz muito pouco perto do que ainda posso fazer (E3).

Me sinto uma mulher feliz, uma pessoa que passou por desafios mas olho pra mim me sinto realizada, observando quem eu fui, como eu estou e o que eu quero mais, e cada dia eu sei que eu posso fazer mais por mim, pra que me dê uma sensação de prazer. O trabalho me faz falta, eu gosto de estar trabalhando e ao sentir essa falta sou impulsionada a buscar cada vez mais, mais e mais e isso me traz a sensação de realização, sou uma pessoa feliz, 51 anos mentalmente e fisicamente satisfeita (E6).

Sob tal enfoque, alguns ao olharem para a idade em que se encontram percebem que já conquistaram coisas além daquelas que algum dia possam ter sonhado.

Estou realizado, acho que conquistei muitos espaços, talvez alguns que eu nem tinha almejado conquistar e conquistei, quando olho para trás me sinto realizado (E2).

Sou muito realizado, agradeço a Deus por tudo até aqui, cada coisa que a gente vai conquistando, vamos nos completando e tendo oportunidade de contribuir mais, hoje não há mais aquela sensação de espaço vago esperando pra ser preenchido não (E1).

8.1.5.2 A importância de reeditar as escolhas

Os resultados evidenciaram, simultaneamente, a importância de reeditar as escolhas, sobretudo, quando o caminho percorrido se afasta, na perspectiva dos entrevistados, da realização profissional.

Sinto que está longe [a realização profissional], e está longe porque as vezes você planeja sua vida de uma forma e aí nem tudo acontece como você deseja (E10).

Quería ensinar na faculdade de odontologia, não deu certo, voltei pra minha cidade, onde estudei e me formei em direito, quis estudar pra passar num concurso, mas não pelo concurso, sempre gostei muito de estudar e quem convive comigo sabe como incentivo as pessoas a estudarem, então me vejo sendo espelho e sempre pensei eu quero passar num concurso legal pra eu servir de exemplo pra aqueles que eu estarei dando aula, então meu sonho nunca foi ser Promotor de Justiça, meu sonho é ser professor, mas um professor que sirva de exemplo, pra mostrar pra pessoas que estudar vale a pena e que a gente consegue alcançar o sonho através da dedicação e da perseverança (E10).

Os caminhos são tantos que mudar a rota apesar de não ser uma decisão fácil é necessário quando se entende que ainda não é aquilo que realmente lhe traz realização.

Saí do curso técnico em contabilidade, fiz um técnico em auxiliar de administração esse eu não cheguei a concluir, me aventurei em pedagogia, entrei na área da Psicopedagogia Institucional Clínica e Hospitalar aí vim para o Serviço Social (E5).

Nos caminhos da vida a vida a gente vai se reinventando, eu queria algo mais, e digo com sinceridade a pedagogia me deu um suporte para cursar serviço social, hoje tenho a convicção que se todos os profissionais pudessem passar primeiro por pedagogia, teriam um conhecimento mais amplo do entendimento do apreender, penso que teríamos profissionais mais abertos, mais liberais (E5).

Nesse contexto a mudança pode acontecer simplesmente por entender que é preciso fazer algo a mais pela profissão.

Mudou de rota quando entrei na política, mas foi uma mudança de rota na tentativa de satisfazer o meio que me rodeava e lembro que minha marca como candidato era: um produtor rural na assembleia (E3).

8.1.5.3 Conciliar os tempos de viver

Os entrevistados evocaram a necessidade de gerir o tempo, conciliando espaços (e.g., casa, trabalho), tempos (e.g., trabalho, lazer) e pessoas (e.g., colegas, amigos, familiares), tal como podemos constatar nas seguintes passagens discursivas:

É importante poder dispor do tempo para desenvolver outras atividades, não adianta trabalhar demasiadamente e não ter tempo pra mais nada, assim por mais que faça o que você gosta não terá realização (E7).

A carga horaria exacerbada não te leva a uma realização profissional porque por outro lado ela esta te furtando alguma coisa, você esta deixando de ter laser, você esta deixando de curtir sua família, você esta deixando de cuidar de você, de fazer um esporte, então acho que tem que haver um equilíbrio. A pessoa não pode ser leniente, tem que se dedicar ao trabalho mais tem que saber que nem só de trabalho vive o homem (E10).

Existe a necessidade de ter tempo para a família, para os amigos e pra mim mesmo. E a gente precisa viver isso faz parte do nosso bem estar, o ser humano precisa ter esse tempo, descansar a mente (E6).

7.1.5.4 A centralidade do dinheiro em questão

A questão salarial por sua vez também entra em cena na realização, e consequentemente compondo a felicidade na profissional.

Quando você escolhe uma profissão, independente de qual seja, você tem sonhos, tem metas, então você precisa que seu trabalho seja reconhecido e que seu trabalho lhe dê um retorno (E10).

Você pode ter o trabalho mais o humilde possível, mas se esse trabalho lhe da um retorno e esse retorno lhe proporcione o que você busca na sua vida, o que você sonha você vai estar feliz com essa profissão. Às vezes você pode ser um juiz, um médico, mas se essa profissão não lhe da o retorno que você almeja, certamente você não estará satisfeito com essa profissão. Então penso que você deve fazer o que você gosta, contando que isso lhe dê o retorno financeiro em acordo a seus sonhos, porque essa coisa de dizer que trabalha por amor eu não acredito, acho que tem que

ter o retorno e esse retorno faz com que você goste da sua profissão. Quando você estuda, se dedica, faz pós graduações, quando você não tem retorno disso, não vejo como a pessoa ficar feliz com essa dedicação toda e sem ser valorizada e/ou utilizada (E10).

Algumas realizações são desejos materiais, mas que da uma sensação de prazer dentro de um passeio familiar, é poder ter a segurança de uma vida melhor, dessa forma o dinheiro contribui para que possa desfrutar de momentos tranquilos e felizes (E6).

Os entrevistados afirmaram ainda que, não importam as dificuldades da profissão se, através dela, conseguem auferir bons rendimentos:

Apesar de ter escolhido uma muito difícil é uma profissão que dá retorno, conforto, é a que eu imaginava. Arquitetura é estudar a solução de cada ação, é entender que nada está pronto, é sempre um desafio atrás de outro desafio (E9).

Por outro lado alguns entrevistados afirmaram que o dinheiro não deve ter tanto peso na realização, uma vez que este apenas contribui para realização de algumas vontades.

Efetivamente o dinheiro não é o resultado final, muitas vezes você se sente muito mais feliz, com as coisas mais simples da vida. Isso é muito relativo, eu poderia dizer que o dinheiro intermedia a sensação de realização (E2).

Dinheiro serve pra dá conforto e passar troco, é importante ter o necessário pra tocar a vida com dignidade, mas o que traz felicidade é você ter a capacidade de construir os sonhos e realizá-los com ou sem dinheiro (E3).

Outros acreditam que o dinheiro traz felicidade, mas precisa estar associado a outros fatores.

Traz felicidade, mas não é tudo, vejo que uma coisa é aliada a outra, se você tiver o dinheiro e não tiver disponibilidade, ou não tiver relacionamentos ou ainda não souber administrar isso, nunca você vai ser feliz (E4).

Enquanto que para alguns profissionais associar valor salarial à realização profissional é o mesmo que diminuir o prazer que se tem ao desenvolver da profissão, pois, entende que o profissional não deve medir a satisfação pela conta bancária.

Não acredito que traga felicidade, realização profissional é algo que vem de dentro, é intrínseco, porque as vezes você pode ganhar muito bem e não esta satisfeito, vem pro trabalho forçado então não acredito que o financeiro traz realização não(E5).

O entrevistado acrescenta que existe a realização pelo desenvolver das atividades da profissão, porém, existem ressalvas sobre o retorno financeiro que a ela oferta.

Me sinto bem, apesar da questão financeira não ser rentável, sou feliz com o que faço e se for pensar só no dinheiro esquecemos da parte da realização, (...) dentro da profissão de assistente social o único desencanto realmente é a remuneração (E5).

8.1.5.5 Reconhecimento e Valorização

Outro aspecto importante, dado como indispensável para a construção da realização profissional é o reconhecimento do trabalho realizado.

Ser valorizado e dar o valor que a pessoa tem é muito importante (E8).

É como um *feedback* você faz e tem um retorno, as vezes isso pesa mais que o dinheiro ou do que alguma coisa que a gente venha a conquistar com o trabalho (E9).

É muito bom quando você faz e é reconhecido, porque é muito fácil a pessoa apontar os erros, é fácil só criticar, mas é bom pro ser humano quando você reconhece a sua dedicação, sua intenção e principalmente os resultados do que você faz (E10).

Nesse diapasão a entrevistada relata que sentiu a importância que o reconhecimento tem na vida do profissional, quando foi convidada a liderar a Secretaria do Município, ação que reafirmou a escolha que havia realizado no início da profissão.

Passei a ser líder de um grupo que eu já convivía, vejo a secretaria fluindo bem e espero que ela continue evoluindo. Aumentou as tarefas, mas interiormente me sinto muito feliz, pra mim é um reconhecimento e isso é algo que fortalecesse a gente (E9).

O reconhecimento o traz bem estar para as pessoas e massageia o ego do ser humano (E6).

Considerado também como obrigação como relata o E7 “Reconhecimento é obrigação é preciso reconhecer o trabalho do outro”.

Eu sou um bicho homem vaidoso, eu gosto de ser reconhecido não porque sou inteligente, gosto de ser reconhecido porque sou importante no meu meio e importante não é sucesso, minha mãe é uma pessoa importante pra mim e não fez sucesso nenhum. Sucesso é uma coisa esporádica e momentânea, importante não, importante é pra sempre. E se falar como gestor eu gostaria que todas as pessoas que trabalham comigo se sentissem importante no processo, ser reconhecido como uma pessoa útil no processo (E3).

Enquanto que, outros entendem que reconhecimento é a reafirmação que podem contribuir e demonstrar a capacidade profissional.

Ver que o trabalho está sendo cumprido e que esta podendo contribuir com o outro (E5).

Você mostrar que é capaz de realizar algo é demonstrar o resultado daquilo que você esta propondo (E2).

8.1.5.6 Sabor a prova: A necessidade de provar a assertividade das escolhas.

As constatações acima levantadas levam a indagação sobre a existência da necessidade que os profissionais têm de provar que fizeram a escolha certa da profissão aos familiares, amigos, colegas de profissão e todos demais que compartilham de sua vida.

O assunto traz uma análise sobre o caminho que percorreram e estão a percorrer, para este, uns afirmam não ter essa necessidade conforme pode ser observado na fala que segue:

Não há necessidade de defender a profissão, até porque não há profissão melhor que a outra, acredito que cada um se realiza naquilo que gosta independente da profissão escolhida (E1).

Outros enxergam de maneira diferenciada, afirmam que essa necessidade existe sim, mas ela é pessoal, é preciso provar a si mesmo que fez a escolha certa.

Acho que a vida é esse contexto todo, de escolhas certas e erradas que nos levam a caminhos que nunca foram previstos, penso que essa prova deve acontecer a nós mesmos onde acertamos e onde erramos (E3).

Necessidade é provar para mim mesmo que eu tenho que ser ético na minha atividade profissional, na vida pública, isso é a necessidade que eu sinto, eu tenho buscado fazer isso, porque acredito ser muito mais importante provar para si mesmo que a gente é capaz, que a gente está fazendo correto, porque as demais pessoas vão observar naturalmente (E2).

A necessidade de provar acho que é uma coisa bastante singularizada, é do sujeito, eu justifico pra mim mesmo, a importância da minha profissão e dessa escolha, pois acredito que é esse entendimento que nos torna seguro em dizer o sim e o não (E6).

Outros ainda veem como desnecessário até mesmo o questionamento a si mesmo, uma vez que, quando estão realizados com a profissão, a escolha foi a mais correta que poderia se ter tomado.

Basicamente não tenho necessidade, até hoje nada me cobrou isso, foi resultado de uma escolha, já vinha estudando, tinha varias opções e entendi que iria me identificar com arquitetura, acabei abraçando mas sem aquela cobrança de porque eu fiz isso(E9).

Não sinto necessidade de provar que sou bem sucedido em nada e eu gosto de fazer as coisas cada vez melhor, é a busca constante de sempre estar crescendo, tenho duas graduações, cinco pós graduações, todas realizadas por esse sentido de estar me aprimorando e procurando o crescimento, pra mostrar pra mim que eu posso ser melhor, mas não que eu tenha necessidade de provar pra alguém, que eu fiz a escolha correta eu já sinto dentro de mim que eu fiz a escolha correta e estou muito bem com minhas escolhas (E10).

8.1.6 Tempero a gosto: Reconhecendo os diversos sabores no tempero da profissão

Os altos e baixos encontrados no decorrer da profissão, fazem com que o sabor seja alterado incontáveis vezes, e ir temperando é perceber quanto vale a pena passar por outros sabores até sentir o doce sabor da realização. Nesse contexto, os entrevistados afirmaram que conseguem estar felizes no desenvolver de suas atividades apesar dos sabores nem sempre serem os mais doces.

Você faz o que você gosta mais nem sempre esta só diante de coisas boas, a secretaria de saúde é um problema enorme, você resolve uma questão aparece outra e são coisas intermináveis (E10).

Quando fiz biologia pura e me especializei na área de fitopatologia e passei a ganhar dinheiro por isso, olha que felicidade, fazendo o que gosto e ganhando dinheiro o suficiente pra da conforto a minha família, e depois descobrir um outro caminho, percebi que eu era uma pessoa com capacidade de servir mais e vi que a ferramenta politica era uma coisa interessante e peguei esse caminho que me trouxe mais felicidade e olha que me trouxe problemas inúmeros, muito trabalho mas muita felicidade(E3).

Sou muito feliz por fazer uma história, porque quando você faz uma história fica na mente das pessoas, porque o TER a gente esquece o SER dificilmente. E vejo muitas marcas positivas dentro da minha realização profissional (E6).

Alguns entrevistados caracterizaram o sabor como doce, porque estão desenvolvendo o trabalho na área que gostam e se sentem motivados a realizar:

Com certeza doce é uma coisa que estou fazendo com muita sede, muita vontade e também muita ansiedade dos resultados, mas claro andando com muito cuidado e responsabilidade (E9).

Doce, muito doce, estou fazendo o que eu gosto, trabalho com satisfação (E7).

Muito doce, porque me traz satisfação saber fiz boas escolhas e me acho competente no que eu faço sem falsa modéstia eu procuro me aperfeiçoar e fazer cada dia que passa melhor. Então o trabalho pra mim é doce (E10).

Doce, vejo que tudo que tenho realizado trouxe alegrias pra muitas pessoas então porque não comemorar isso? Se for amargo não prestou, se é azedo não está bom e se foi bom é Doce com certeza (E4).

Soma-se a isso o entrevistado que acredita que é doce desde o começo da profissão, pois, afirma que as atividades que já desenvolveu só lhe resultou em experiência e aprendizado:

Doce e sempre foi doce, porque pude de cada atividade que eu exerci na vida, eu trouxe experiências, então a gente vai acumulando experiências, amadurecendo profissionalmente, podendo contribuir profissionalmente com outras pessoas, é claro que aqueles que se permitem, porque tem pessoas que não são abertas a esse aprendizado (E5).

Outros entrevistados afirmaram que, embora não ter sido a profissão com qual sonhou e apesar das dificuldades encontradas, conseguem tornar doce o sabor da profissão.

Com todas as dificuldades o sabor é doce, eu sonhei e não conseguir chegar onde queria, mas aonde cheguei fiquei satisfeito, onde cheguei, cheguei bem. Não alcancei tudo o que eu queria mais o que eu fiz com alegria (E8).

O sabor é doce porque tive a oportunidade de saber que as dificuldades são superadas basta você acreditar em você, e quando você acredita em você o sabor que era azedo, amargo ou salgado se torna doce (E6).

Por outro lado, as próximas passagens discursivas relatam, que durante o percurso da profissão não é sentido apenas um sabor, os sabores vão surgindo conforme as atividades e o passar dos dias e anos. E nesse caminho é possível experimentar, todos os sabores e afirmam que cabem apenas a eles ir temperando para que o doce seja aquele sabor que se destaca, a ponto de se verem atuando em uma profissão que se sintam realizados.

Tô vivendo momentos doces, não posso dizer 100% as vezes num mesmo dia a gente experimenta o doce, salgado e as vezes amargas. Então pra definir no todo, são coisas mais doces que amargas (E3).

Olha no geral eu poderia dizer que seria doce, mas não deixa de não ter os amargos, porém apesar dos amargos o sabor doce ainda sobressai, e é aquele ditado que talvez sejam esses amargos que fazem você valorizar o doce (E1).

Prefiro o doce, acredito que vivemos sim alguns momentos amargos, mas não posso generalizar e dizer que o trabalho quando apresenta dificuldades têm sido amargo, azedo ou salgado, por isso que no todo vem sendo mais doce(E2).

Como pode ser constatado nos parágrafos anteriores, todos os entrevistados afirmaram que apesar dos outros sabores serem sentidos durante a vida profissional, o sabor doce geralmente sobressai, mais especificadamente quando estão realizando aquilo que gostam no campo da profissão que escolherem para serem felizes.

8.2 No âmbito do grupo focal

As temáticas em debate realizadas no grupo focal versaram sobre os assuntos observados como os mais polêmicos quando apresentados nas entrevistas em profundidade, sendo estes: a escolha de assumirem a atividade de gestores públicos; admitir a ausência de assertividade na escolha; a importância do reconhecimento; o peso que tem o dinheiro na escolha da profissão; a quantidade de carga horária para a realização profissional e os sabores que sentem através da escolha que a realizaram.

O início do trabalho se deu com uma breve contextualização sobre o significado do grupo focal e o modo como seria realizado. Em seguida, foram lançados os temas para debate observando os objetivos do estudo. Os contributos essenciais, recolhidos ao longo do grupo focal encontram-se vertidos na presente síntese.

Das intervenções dos participantes sobre a escolha de assumirem a atividade de gestores públicos, os resultados apurados indicam que: foram escolhidos a realizar, pois a escolha sucede da vontade de servir, de agregar com o município e fornecer uma contribuição à sociedade. Nesse contexto asseguram que gestão pública não é uma atividade fácil de ser realizada, mas que resulta em um desafio e aprendizado diário.

No que diz respeito a admitir a ausência de assertividade na escolha da profissão, o grupo teve opinião dividida, enquanto que alguns acreditaram ser demasiadamente difícil pela cobrança que a sociedade exerce sobre o profissional, outros disseram que não existem dificuldades quando se tem ciência do que se quer, salientam, que nesses casos dar um passo atrás, para alcançar a realização profissional, é fácil.

Passa-se, então, para questão da importância do reconhecimento onde as considerações dos participantes foram direcionadas em relatar o que falta para que o reconhe-

cimento aconteça, para este, as respostas foram sobre ser olhado, escutado e respeitado como profissional. Afirmaram que em muitas das vezes o reconhecimento remunera mais que o salário.

Em seguida, as intervenções foram direcionadas ao peso que o dinheiro tem na escolha da profissão, sobre esse, os participantes realizaram suas contribuições observando se vale a pena trabalhar em algo que não lhe traz satisfação, porque paga demasiadamente bem. Nesse contexto a maioria das respostas foram voltadas ao lado negativas, afirmaram que de modo algum o dinheiro não paga o tempo de vida que se perde com anos trabalhando insatisfeito, enquanto que outros disseram que a depender dos sonhos que se tem, a situação pode ser tolerada.

Soma se a isto, a questão sobre a quantidade de carga horária para a realização profissional, para este, os participantes avaliaram se vale a pena assumir um trabalho que paga demasiadamente bem, se por consequência deste não dispor de tempo para realizar outras atividades. Para este as respostas foram unânimes, onde afirmaram que o tempo é a teia da vida, não da para gastá-lo apenas trabalhando, é necessário outras atividades, uma vez que, se não houver tempo para familiares e amigos, ficará nítido que o trabalho encontra-se furtando algo fundamental e assim a satisfação e/ou realização não poderá ser saboreada.

Por fim, foram colocadas as intervenções a respeito dos sabores degustados através da profissão que escolheram, unidas a escolha em serem gestores públicos. Nesse contexto os resultados observados é que para alguns o sabor dessas escolhas são doces, e afirmam que apesar de terem momentos salgados e amargos o doce sobressai. Enquanto que outros disseram que, a caracterização desse sabor oscila entre o doce e o amargo.

Durante todo o período do grupo focal, percebeu-se o empenho de cada participante, além do desejo de apoiar este trabalho, conforme percebido na avaliação realizada ao término do encontro. Nota-se que o grupo focal foi um momento de interação, de troca de conhecimentos, um momento de olhar para dentro e de reflexão, tal como se constata na passagem discursiva que se segue:

Isso só vem a reforçar o que a gente tem em mente, se você quer crescer, comece contribuindo com algo para alguém, a nossa intenção era contribuir com o seu trabalho e acabamos que nós fomos os que foram beneficiados (E1).

8.3 Discussão

Após apresentados os principais resultados em torno das escolhas e percursos profissionais dos gestores públicos por nós entrevistados, recordemos os objetivos específicos deste estudo qualitativo: evocar memórias relacionadas com estímulos e influências relacionados com as escolhas profissionais; identificar posicionamentos relativos à profissão atual; identificar fatores de (in) satisfação profissional; articular as escolhas profissionais com a auto percepção de realização profissional.

Compreende-se, assim que os resultados dessa investigação serão discutidos como forma de responder e problematizar os objetivos específicos.

Evocar memórias relacionadas com estímulos e influências relacionados com as escolhas profissionais

Através dos resultados obtidos nas entrevistas em profundidade, pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados sofreu alguma influência dos familiares e/ou de memórias da infância quando foram realizar à escolha da profissão.

Nesse contexto, a associação com as memórias que trazem da infância e o peso que elas têm na hora da escolha profissional, desde as brincadeiras que realizavam até a convivência diária com o trabalho dos pais. O que vai de encontro com a conclusão de Soares (2002), quando afirmou que escolher o que se quer ser no futuro implica reconhecer o que fomos, as influências sofridas na infância, os fatos mais marcantes em nossa vida, até o momento e a definição de um estilo de vida, pois o trabalho escolhido vai possibilitar ou não realizar essas expectativas.

Outro aspecto importante que os resultados apresentam é a dificuldade da decisão em meio a tantas profissões, estes entrevistados destacam nas passagens discursivas que se lembram da presença dos pais ao ajudar a realizar essa escolha. Dessa forma confirma o referido por Soares (2002) quando diz que, a avaliação dos pais é essencial para

o jovem, afinal são personagens em que ele sempre confiou, principalmente no período da infância.

Alguns ainda relataram que passaram a sonhar o sonho dos pais na tentativa de deixá-los felizes, todavia na situação em questão, o participante não demorou a perceber que não ia poder realizar esse sonho e foi buscar algo que atendesse esse sonho, mas de maneira demasiadamente diferente. Esses resultados apoiam o descrito por Soares (2002) quando aponta que o jovem sabe que os pais anseiam o melhor para ele, mas isso pode acabar por confundi-lo, limitá-lo ainda mais, em vez de abrir caminhos para avaliar as profissões. Esses resultados também vão de encontro ao concluído por Mansano (2003) ao assegurar que na tentativa de realizar a escolha correta, facilmente se nega o fato de que, no decorrer da vida profissional, o sujeito se depara outras vezes, com novas situações de decisão, as quais poderão levá-lo por novos caminhos, até então nem sequer pensados.

Como podem ser observados, os resultados corroboram a posição de Mansano (2003) quando esclarece que não existe simplesmente um sujeito que realiza sua escolha individualmente, mas o sujeito que está o tempo todo sendo atravessado e afetado por diversas forças, de cujas afetações emergem as escolhas.

Identificar posicionamentos relativos à profissão atual

No que concerne a posicionamentos relativos à profissão atual, a discussão passa pelos sonhos que tinham no início da carreira, a alteração de rota profissional que alguns entrevistados tiveram que fazer e por fim a escolha em serem gestores públicos.

Os resultados apurados sugerem que muitas vezes os sonhos do início da carreira sofreram alterações em relação à profissão que decidiram seguir, em acordo com os entrevistados isso ocorreu por falta de oportunidade de estudar, já em outras situações não conseguiram a área que queriam atuar e optaram por uma área próxima. Enquanto que outros resultados apontaram que os entrevistados não tinham o sonho de seguir a profissão que escolheram, mas que através da prática começaram a gostar do que realizavam e seguiram a atividade como profissão. Nesse diapasão, os presentes resultados confir-

mam o que Camargo (2006) analisou, quando disse que entre a escolha da profissão e o efetivo exercício dela existe um longo e dinâmico caminho a ser percorrido.

Apontada pelos entrevistados como instrumento facilitador de mudança, quando o assunto é gestão, pode-se afirmar que os motivos que os fizeram aceitar esse desafio, estão relacionados ao desejo de poder contribuir com a sociedade em que estão inseridos e ter a oportunidade de colocar em prática ideias em busca de melhorias da população. Esses resultados vão de encontro às conclusões de Souza (2010) onde o papel do líder é organizar a sociedade onde ele vive, e empregar toda a sua condição de conhecedor de tal situação para que todos que o seguem.

Com efeito, sobre a escolha de serem gestores públicos, os resultados apontaram que alguns entrevistados já se enxergavam como líder, nesse particular as passagens discursivas marcam que alguns já sentiam essa liderança desde a infância. Em outros relatos pode-se afirmar que os gestores entrevistados acreditam que ser gestor é ser constante aprendiz. Estes resultados acompanham as conclusões de Lara (*cit. in.* Kotter 1997), onde afirma que existe pessoas que nasceram líderes e há outras que aprenderam a desenvolver a capacidade de liderança ao passar do tempo.

Ao que se referem em arrependimento da escolha, à maioria dos relatos trazem relatos asseguram que não houve arrependimentos, mas as ressalvas é que se trata de um desafio muito grande assumir cargos como esse. Por outro lado, entendeu-se que para alguns participantes o sabor do arrependimento já foi sentido. Estes resultados vão de encontro com o que Guimarães (2005) aponto quando afirma que a realização no trabalho é um dos valores do indivíduo, podendo este sofrer ou ser feliz durante suas escolhas.

Identificar fatores de (in) satisfação profissional

O gestor lida constantemente com situações de escolhas, estas que são geradoras de (in)satisfação profissional, uma vez que as mesmas são influenciadas pelo sucesso ou não das decisões profissionais.

Dando início pelas satisfações, percebeu-se que os geradores de satisfações se concentram na percepção de dias produtivos, quando alcançam metas propostas ou ainda conseguem perceber que o trabalho que realizam transforma positivamente a qualidade de vida dos munícipes. Estes resultados apoiam o descrito por Caravantes (2000) que entende que, os fatores que percussores da construção de satisfação estão relacionados à própria atividade realizada no ambiente laboral, somados ao reconhecimento, a responsabilidade, a promoção profissional e a capacidade de melhor executá-la.

Já no que diz respeito às insatisfações, revelou-se que os fatores que mais geram insatisfação estão diretamente ligados a alguma função existentes dentro da profissão ou ainda a alguns entraves que o exercício da atividade laboral pode trazer. Como podem ser observados, os resultados vão de encontro com Caravantes (2000) quando aponta que os fatores que influem na produção de satisfação profissional, eram desligados e distintos dos fatores que levam a insatisfação profissional.

Articular as escolhas profissionais com a auto percepção de realização profissional.

A articulação foi pensada como meio de avaliar as escolhas profissionais, associadas aos indicadores que constroem a realização profissional, para esse, pode-se apontar como indicadores de realização, receber bons salários, ser reconhecido na atividade que exerce e possuir flexibilidade de carga horária.

Começamos por apontar a importância de reeditar as escolhas quando o caminho que vem sendo percorrido pelo profissional, apenas o afasta da perspectiva de realização profissional. O resultado apoia o descrito por Souza-Silva (2009) que compreende que em alguns momentos tomamos decisões erradas em nossas vidas, as quais gostaríamos de revê-las ou ao menos remediá-las. Nesse contexto, os resultados apontam que a mudança de rota não é uma decisão fácil, mas acaba por ser necessária quando os temperos diários sempre trazem sabor amargo. Outros relatos revelam que, algumas vezes as alterações acontecem pelo desejo de querer fazer algo a mais pela profissão. Estes resultados vão de encontro com o descrito por Camargo (2006) segundo assegura que a capacidade de modificar situações e estabelecer novos padrões para si mesmo é a manifestação natural do indivíduo.

Sabe-se que os motivos mais avaliados, quando os profissionais escolhem alterar o caminho é a idade em que se encontra. Para este, a investigação buscou respostas quanto a referência da idade. E percebeu-se que, a maioria dos entrevistados sentem-se satisfeitos quando associam a idade que está, com o que já realizou, enquanto que em outros, se percebeu o desejo de ir além. Estes resultados apoiam o descrito por Cameron e Lively (2016) onde apontam que, o tempo e a experiência sempre jogam a nosso favor.

No que concerne à carga horária os destaque se basearam em que o trabalho não pode utilizar de todo o tempo, nesse contexto foram apontadas necessidade de ter tempo para realizar atividades de lazer, ter tempo para família e amigos, uma vez que não é possível sentir realização se o trabalho furta todo o tempo. Esses resultados vão de encontro às conclusões de Guimarães (2005) quando aponta que o profissional é possuidor de uma história e por isso trás consigo aspirações, desejos, motivações, necessidades psicológicas, que integram toda sua vida, fato esse que oportuniza que cada indivíduo tenham características únicas e pessoais e são estas características que delimitam o conceito de realização para cada ser, de forma particular.

Sobre a questão salarial, pode se perceber uma oscilação nos posicionamentos dos participantes. Existem aqueles que acreditam que o salário está altamente ligado na composição da realização profissional, para estes foram apontados que quando escolhem uma profissão tem sonhos a serem realizados, por esse motivo não dá para afirmar que é realizado profissionalmente se não possui um salário satisfatório. Outros apontaram que o dinheiro não deve ter peso na realização, estes acreditam que realizar essa associação é o mesmo que diminuir o prazer que se tem ao desenvolver a profissão. Nesse diapasão pode-se afirmar que o dinheiro não traz felicidade, ele apenas contribui para futuras realizações.

Os resultados vão de encontro com às conclusões de Fernandes (2015) quando aponta que guiado apenas pelo dinheiro, o indivíduo vai escolher uma profissão ou um emprego que talvez lhe dê a oportunidade de ter muitos bens, muitos objetos móveis e

imóveis. Em compensação vai perder a oportunidade de ser o que sempre sonhou, realizando com o trabalho os seus propósitos mais vitais e essenciais. Para todos nós sem exceção, trabalhar é cansativo, às vezes, até é irritante. É natural, toda atividade ter bons e maus momentos. Só que existe uma enorme diferença entre acordar de manhã para ir trabalhar em um emprego que adora ou em um que você detesta.

O reconhecimento e a valorização também foram apontados como fundamentais para a realização profissional, apontado como ação que traz bem estar para a equipe, e massageia o ego do profissional remunerando mais que o salário. Estes resultados acompanham as conclusões de Borges-Andrade (1994) quando ressalta que ser reconhecido como parte importante da organização, tem uma repercussão muito grande na vida do trabalhador.

Sobre a necessidade de provar a assertividade das escolhas, percebeu-se que os entrevistados não sentem a necessidade de provar, a não ser que seja para si mesmos que tomaram o caminho certo. Por outro lado, o grupo focal revelou que metade dos participantes apontou dificuldades em assumir que escolheram a profissão errada, devido às cobranças da sociedade.

Os resultados acompanham parcialmente as conclusões de Barreto (2013), quando alega que, o ser humano tem a necessidade inata de provar que fez escolhas corretas ao longo da vida. Afirmando que essa armadilha é difícil de identificar. O autor entende que o problema é que, sob o ponto de vista emocional, é desconfortável admitir erros cometidos, quando estes envolvem, investimento de tempo e recursos num caminho que ao final demonstrou não ser a melhor escolha.

No que concerne aos sabores que os participantes sentem com a profissão que escolheram, percebeu-se que a maioria caracterizou o sabor como doce devido ao fato de realizar o trabalho na área que gostam e apontaram que apesar do tempero do dia a dia ofertar outros sabores, o doce sobressai. Nesse contexto pode-se afirmar que o sabor doce é a felicidade associada à realização profissional. Estes resultados vão de encontro ao descrito por Ryan e Deci (2001) que apontam que, felicidade é uma totalidade de

momentos hedônicos e que o principal objetivo da vida é experimentar o máximo de sensações que propiciem prazer.

Face ao exposto, segue as principais conclusões deste estudo, apontando suas contribuições, seguidas das limitações e recomendações para investigações futuras.

CONCLUSÃO

Esta investigação procurou estudar o Sabor das Escolhas entre seus discursos e percursos em torno da profissão e do seu exercício. Nesse contexto, segue as principais conclusões do presente estudo qualitativo, desenvolvido por entrevistas em profundidade e grupo focal.

Principais conclusões do estudo

Ao longo desta investigação foi possível abordar várias temáticas as quais se situaram entre: escolha profissional; gestão; (in)satisfação e realização profissional. Analisando os resultados apurados ao objetivo geral do estudo, explorar as perspectivas de gestores públicos em torno das suas escolhas e dos seus percursos profissionais, pode-se inferir que todos os participantes sofreram alguma influência dos familiares ou memórias da infância, no momento da escolha profissional.

Soma-se a isso a escolha de assumirem dentro de suas profissões a atividade de gestores municipais, dado como um desafio baseado no desejo de poder contribuir com a sociedade em que estão inseridos e ter a oportunidade de colocar em prática ideias em busca de melhorias para a população.

Tais constatações levam a avaliação das (in)satisfações, estas que foram averiguadas de maneira a conhecer os geradores desse sentimento, para esse as conclusões caminham entre as satisfações, quando relataram estar realizando algo que gostam, no entanto a insatisfação é experimentada ao estar a frente dos entraves que algumas atividades apresentam.

Concluiu-se ainda que, é a partir das escolhas e da coragem de reeditá-las que a realização profissional vai sendo construída e os temperos diários vão se tornando mais equilibrados. Nesse diapasão, uma vez que o sabor doce foi associado com a felicidade na profissão, é legítimo concluir que os gestores públicos que participaram deste estudo encontraram a felicidade através de suas escolhas profissionais.

Contribuições do estudo

A relevância do presente estudo centra-se em explorar as perspectivas de gestores públicos em torno das suas escolhas e dos seus percursos profissionais. Para este foi possível destacar alguns meios na escolha da profissão, bem como na reedição delas.

Os resultados analisados cumpriram os objetivos, possibilitando respostas também direcionadas a tomada de decisão, dessa maneira foi possível destacar que a realização profissional está intimamente ligada a qualidade das escolhas que o profissional irá realizar durante a vida laboral.

Limitações do estudo

Uma das limitações principais da presente investigação foi o reduzido número de gestores municipais. Assim sendo, foram realizadas uma entrevistas em profundidade a fim de encontrar respostas aos fundamentais objetivos do estudo, previstos antemão. Embora a quantidade reduzida dos participantes, todos os dados foram recolhidos e analisados dentro dos prazos estipulados, excedendo as expectativas e contribuindo de maneira assertiva para os objetivos antes alinhados.

Recomendações para investigações futuras

O trabalho comportou situar perspectivas a respeito das propostas que oportunizará constituir trabalhos posteriores, em alguns casos dando continuidade dos resultados obtidos, em outros assumindo propostas decorrentes ou articuladas com o presente estudo. Assim sendo a conclusão do trabalho abre pistas para estudos futuros, nomeadamente:

- i. Investigar a relação entre a carga horária e o *stress* na vida profissional
- ii. Avaliar o peso dos altos salários
- iii. Aprofundar quais os riscos na reedição da escolha profissional

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, Jamil (2003). *A arte de lidar com as pessoas: a inteligência interpessoal aplicada*. São Paulo: Planeta.
- Alves, R. (2014). *Sobre a coragem de mudar*. Disponível em <<http://www.psicologiasdobrasil.com.br/sobre-a-coragem-de-mudar-por-rubem-alves/>> <<http://www.sppsic.org.br/blog/?p=975#more-975>> [Consultado em 08 nov. 2016].
- Barreto, S. M. (2013). *Top Five: Cinco atitudes que podem mudar sua vida e alavancar sua carreira*. Rio de Janeiro. Alta Books, 206 p.
- Borges-Andrade, J. E. (1994). Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia, 1*, 37-47.
- Bradburn, N. M. & Caplovitz, D. (1965). *Reports on happiness: A pilot study of behavior related to mental health*. Chicago: Aldine Publishing.
- Camargo, L. (2006). *Orientação Profissional: Uma experiência psicodramática*. São Paulo. Agora, 148 p.
- Cameron, J. & Lively, E. (2016). *Nunca é tarde demais: A vida criativa e cheia de propósito depois dos 50*. Tradução de: Alexandre Boide. São Paulo. Fontanar, 1ª ed., 296 p.
- Capuxú, Jaqueline (2012). *Um estudo sobre liderança: estilos, conceitos e aplicações ao longo da história*. Rio Grande do Norte
- Caravantes, G. R. (2000). *Teoria Geral da Administração: Pensando e Fazendo*. Porto Alegre. AGE Ltda, 205 p.
- Cherniss, C. (1993). Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. In: Schaufeli, W.B.; Maslach, C.; Marek, T.(Ed), *Professional burnout: recent developments in theory and research*. Washington DC: Taylor & Francis. p.135-149.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria Geral Da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro. Elsevier, 7ª ed. rev. e atual. 634 p.
- Diener, E.; Oishi, S.; Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual review psychology*, v.54, p. 403-425.
- Diener, E. *et alii*. (1999). Subjective well being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin, 125*(2), 276-302.
- Dejours, C. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

Dejours, C.; Abdoucheli, E.; Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho*. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol et. al. São Paulo: Atlas, 145p.

Dejours, C.; Dessors, D.; Desrioux, F. (1993). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.33, n.3, p.98-104.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez Oboré, 168p. Tradução de: Travail, Usure Mentale.

Elias, N. (1998). Sobre o tempo. Tradução de: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro. Zahar, 165 p.

Fernandes, M. (2015). Felicidade dá lucro: Lições de um dos líderes empresariais mais admirados do Brasil. São Paulo. Portfolio-Penguin, 1ª ed. 256 p.

Ferreira, M. C.; Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da previdência social brasileira*. Brasília: Ler, Pensar e Agir. 156p.

Gilson, É. (2006). O Espírito da Filosofia Medieval. São Paulo. Martins Fontes, 591 p.

Gonzaga, L. R. V. & Lipp, M. E. N. (2015). O estresse da Escolha profissional em estudantes. Jundiaí. Paco Editorial, 124 p.

Golembiewski, R. T.; Munzenrider, R.; Carter, D. (1983). Phases of progressive *burn-out* and their work sites covariates. *Journal of applied behavioral science*, v.19, p.461-481.

Guimarães, F. A. L. (2005). *Realização profissional, prazer e sofrimento no trabalho e valores: um estudo com profissionais de nível superior*. Diss. Universidade Federal de Uberlândia. Disponível em <http://www.webposgrad.propp.ufu.br/ppg/producao_anexos/014_Flavia%20Arantes%20Lopes%20Guimaraes.pdf> [Consultado em 18 nov. 2016].

Kiyosaki, R. T. & Lechter, S. L. (2000). Pai Rico, Pai Pobre: O que os ricos ensinam seus filhos sobre dinheiro. Tradução de: Maria José Cyhlar Monteiro. Rio de Janeiro. Campus, 54ª- reimpressão, 187 p.

Ladislau, Karina Pauloso *et alii*. (2016). *Liderança: Um dom ou uma habilidade?* São Paulo: E-FACEQ

Lara, Edineia dos Santos (2012). *Liderança: A Importância do líder na organização*. Curitiba

Magnani, A. I. G. P. (2012). *Intervenção E Aprendizagem: adolescência*. Curitiba. IES-DE Barsil S.A. 108p.

Mansano, S. R. V. (2003). *Vida e Profissão: Cartografando Trajetórias*. São Paulo. Summus, 152 p.

Maslach, C.; Leiter, M. P. (1999). *Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?* Tradução Mônica Saddy Martins. Campinas: Papirus, 239p. Tradução de: *The truth about burnout*.

Maxwell, John C.(2008). *Livro de ouro da liderança*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson.

Mendes, A. M. (2003). *Validação de uma escala de indicadores de prazer-sofrimento no trabalho*, Brasília: Universidade de Brasília. manuscrito não publicado.

Mendes, A. M.; Morrone, C. F. (2002). Vivências de Prazer-Sufrimento e Saúde Psíquica no Trabalho: Trajetória Conceitual e Empírica. In: Mendes, A. M.; Borges, L. O.; Ferreira, M. C. (Ed). *Trabalho em transição, saúde em risco*. Brasília: Editora UnB. cap.1, p. 26-42.

Mendes, A. M. (1999). *Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

Moritz, G. O. & Pereira, M. F. (2006). *Processo decisório*. Florianópolis. 168p. SEAD/UFSC.

Noce, M. A. (2008). O BBT-Br e a maturidade para a escolha profissional: Evidências empíricas de validade. Ribeirão Preto. 247 p. Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP.

Oliveira, Jayr Figueiredo (2007). *Profissão líder: Desafios e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.

Pines, A.; Aronson, E. (1988). *Career burnout: causes and cures*. New York: Free Press.
Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 489p.

Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-being. *Annual review psychology*, v. 52, p.141-66.

Santos, G. M. G. dos, (2001). 1931- Dicionário júnior da língua portuguesa / Geraldo Mattos. - 2. ed. – São Paulo: FTD.

Schwartz, S. H.;Bilsky,W. (1987). Towards a psychological structures of humans values. *Journal of personality and social psychology*, v. 53, p. 550-562.

Shinyashiki, R. (2015). *A nova lógica do sucesso: Acelere sua vida profissional e nunca pare de crescer*. São Paulo. Gente Liv e Edit Ltd, 192 p.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.

Siqueira, M. M. M. & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed.

Soares, D. H. P. (2002). *A escolha profissional: do jovem ao adulto*. São Paulo. Summus, 196 p.

Souza, André Maurício de (2010). *Importância do Líder na Formação de Equipes*. Rio Grande do Sul

Tiger, L. (1993). *A busca do prazer*. Rio de Janeiro: RJ, Objetiva. Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: contracts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal personality soc. psychology*, v.64, p. 678-691.

Villamarín, A. J. G. (2000) *Da Escolha Profissional ao Emprego*. Porto Alegre. AGE Ltda, 478 p.

Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67, 294-306.

Whitrow, G. J. (2005). *O que é tempo? Uma visão clássica sobre a natureza e o tempo*. Tradução de: Maria Ignez Duque Estrada. Rio de Janeiro. Zahar, 207 p.

ANEXOS

ANEXO A

GUIÃO DE ENTREVISTA

01	CARACTERIZAÇÃO SÓCIA DEMOGRÁFICA DO PARTICIPANTE	1	ENTREVISTADO
UNIDADE DE ANÁLISE		2	SEXO
		3	IDADE
		4	TEMPO DE EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL
		5	GRAU DE ESCOLARIDADE
		6	CARGO QUE EXERCE

02	MEMÓRIAS EM TORNO DA ESCOLHA PROFISSIONAL	1	NA INFANCIA E/OU JUVENTUDE SONHAVA EM SEGUIR QUE PROFISSÃO?
UNIDADE DE ANÁLISE		2	A PROFISSÃO QUE ATUA HOJE É QUE SONHOU QUANDO JOVEM? POR QUÊ?
		3	VEM CONSEGUINDO REALIZAR SEUS PLANOS E SONHOS DE QUANDO ESCOLHEU ESSA PROFISSÃO?
		4	O CAMINHO QUE SEGUIU ERA O QUE OS SEUS PAIS IDEALIZAVA PARA SUA VIDA?
		5	SOBRE SUA VIDA PROFISSIONAL EM ALGUM MOMENTO MUDOU A ROTA? POR QUÊ?
		6	OLHANDO PRA SUA IDADE HOJE, COMO SE SENTE QUANDO FALAMOS DE REALIZAÇÃO PROFISSIONAL?
		7	VOCÊ ACREDITA QUE FEZ BOAS ESCOLHAS PROFISSIONAIS?
		8	QUAL SUA NECESSIDADE DE PROVAR QUE FEZ ESCOLHAS CORRETAS AO LONGO DA VIDA?

03	CONSIDERAÇÕES SOBRE O EXERCÍCIO PROFISSIONAL	1	PORQUE SER GESTOR?
UNIDADE DE ANÁLISE		2	EM ALGUM MOMENTO CHEGOU A SE ARREPENDER DE SUA ESCOLHA?
		3	COMO SE SENTE QUANDO ESTA TRABALHANDO?
		4	O QUE LHE CAUSA INSATISFAÇÃO NO TRABALHO
		5	E SATISFAÇÃO?
		6	QUANDO PENSA EM SEU TRABALHO, O QUE GERALMENTE LHE VEM A CABEÇA?
		7	SENTE QUE A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES, TRADUZ EM UM MAIOR DESEMPENHO DO TRABALHO FINAL?
		8	QUE TIPO DE GESTOR VOCÊ SE CONSIDERA?
		9	PROCURA REALIZAR ATUALIZAÇÕES FREQUENTEMENTE? POR QUÊ?
		10	COMO GESTOR (A) O QUE VOCÊ ACHA QUE PODE FAZER P/ QUE SEUS COLABORADORES SEJAM FELIZES OU MAIS FELIZES?
		11	QUAL O PESO DO SALÁRIO?
		12	DINHEIRO TRAZ FELICIDADE E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL?
		13	RECONHECIMENTO PRA VOCÊ É?
		14	PRA VOCÊ QUAL A RELAÇÃO ENTRE CARGA HORÁRIA E REALIZAÇÃO PROFISSIONAL
		15	SUAS ESCOLHAS PROFISSIONAIS LHE TROUXERAM FELICIDADE?
		16	SE PUDESSE CARACTERIZAR O RESULTADO DE ESCOLHA PROFISSIONAL EM SABORES, CONSIDERANDO SABOR DOCE, AMARGO, PICANTE, AZEDO QUAL SABOR VOCÊ TEM SENTIDO ATUALMENTE?

ANEXO B
GUIÃO DO GRUPO FOCAL

TEMATICAS SELECIONADAS	1	A ESCOLHA DE ASSUMIREM A ATIVIDADE DE GESTORES PÚBLICOS
	2	ADMITIR A AUSÊNCIA DE ASSERTIVIDADE NA ESCOLHA
	3	A IMPORTÂNCIA DO RECONHECIMENTO
	4	O PESO QUE TEM O DINHEIRO NA ESCOLHA DA PROFISSÃO
	5	A QUANTIDADE DE CARGA HORÁRIA PARA A REALIZAÇÃO PROFISSIONAL
	6	SABORES QUE SENTEM ATRAVÉS DA ESCOLHA QUE A REALIZARAM