

Análise de narrativas de gestores e desenvolvimento de lideranças: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, campus Piúma

*Analysis of managers' narratives and development of leadership: a study
at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Espírito
Santo, in Piúma.*

Recebido: 16/03//2025 | **Revisado:**
14/03/2025 | **Aceito:** 16/06/2025 |
Publicado: 11/06/2026

Renata Prúcoli Leal

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8012-5608>

Fucape Business School/ Instituto Federal de
Educação Tecnológica do Espírito Santo –
Campus Piúma, Brasil
E-mail: renata_pleal@hotmail.com

Amanda Soares Zambelli Ferretti

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5761-2206>

Faculdade de Ensino Superior de Linhares
(Faceli), Brasil
E-mail: amandazambelli@gmail.com

Kátia Cyrlene de Araujo Vasconcelos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6972-7599>

Fucape Business School, Brasil
E-mail: katiacavasconcelos@gmail.com

Como citar: LEAL, R. P.; FERRETI, A. S. Z.;
VASCONCELOS, K. C. A. Análise de
narrativas de gestores e desenvolvimento de
lideranças: um estudo no Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito
Santo, campus Piúma. **Revista Brasileira da
Educação Profissional e Tecnológica**,
[S.l.], v. 01, n. 26, p. 1-22 e16449, jun. 2026.
ISSN 2447-1801. Disponível em: <Endereço
eletronico>.



This work is licensed under a Creative
Commons Attribution 4.0 Unported License.

Resumo

O que leva profissionais de ensino a se tornarem bons gestores? E bons líderes? O objetivo deste estudo foi compreender a trajetória e autopercepções de gestão e liderança no contexto escolar. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com servidores efetivos de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), ocupantes de funções gerenciais com atribuições administrativas e pedagógicas, concomitantemente. Os resultados encontrados podem auxiliar as instituições de ensino superior a oferecerem disciplinas voltadas para gestão e liderança, às organizações para que invistam em formações para as equipes de trabalho e aos próprios servidores a buscarem capacitações de liderança e gestão. Implicações teóricas e práticas são apresentadas.

Palavras-chave: Identidade; Gestão; Liderança; Narrativas; Contexto escolar.

Abstract

What drives teaching professionals to become good managers? And good leaders? The objective of this study was to understand the trajectory and self-perceptions of management and leadership in the school context. Qualitative research was carried out with permanent employees of a Federal Institute of Education, Science and Technology of Espírito Santo (IFES), simultaneously occupying managerial functions with administrative and pedagogical responsibilities. The results found can help higher education institutions to offer subjects focused on management and leadership, organizations to invest in training for work teams and employees themselves to seek leadership and management training. Theoretical and practical implications are presented.

Keywords: Identity; Management; Leadership; Narratives; School environment.

1 INTRODUÇÃO

O que significa fazer uma boa gestão? Quais as suas principais qualidades e características de quem desempenha esta função? Dentre os atributos comumente requeridos, os aspectos relacionados à liderança se constituem de uma condição necessária para ser um bom gestor ou uma boa gestora e suas capacidades gerenciais são consideradas habilidades importantes de uma administração eficaz (Mistry et al., 2021). Um bom gestor trabalha com autoridade e realiza suas atribuições de forma estável, utilizando-se da estrutura e programas disponíveis para atingir os objetivos da organização onde atua (Wajdi, 2017).

Kalkan et al. (2020) destacam que, no contexto escolar, o indivíduo que faz parte da gestão assume diversas atribuições, entre elas a de exercer a função de líder de seus subordinados diretos e indiretos. Portanto, um “bom” gestor escolar deve liderar efetivamente de modo a superar as questões administrativas e educacionais. Porém, a falta de formação continuada relacionada a estilos e traços de liderança faz com que cada pessoa tenda a gerir suas equipes de maneira que considera mais eficiente e conforme a sua personalidade.

Estudos anteriores têm apresentado as características da gestão e da liderança a partir de configurações comportamentais (WAJDI, 2017; BROWN, 2019), características organizacionais (Moser; Ashforth, 2021; Skorikov; Vondracek, 2011) e componentes afetivos (Bertolotti et al., 2022). No contexto da gestão escolar, há estudos que abordam os desafios vivenciados por diretores das escolas (Gjerde; Alvesson, 2020; Kalkan et al., 2020).

Mas como as pessoas que compõem a gestão descrevem o que as fazem ser boas gestoras ainda é algo pouco pesquisado na literatura. Ou seja, mesmo com pesquisas sobre gestão e liderança, o fato de como os gestores escolares percebem suas identidades ocupacionais e como a abordam como tema central de processos de gestão é pouco explorado, deste modo, há questões que ainda demandam investigações, tais como a percepção sobre como a própria gestão determina o que se configura como uma ‘boa’ gestão (Rostron, 2022). Pesquisas concluem que é necessário intensificar os estudos sobre identidade ocupacional com o intuito de sanar os questionamentos sobre o tema pelo qual entende-se o trabalho de criar, corrigir, manter e fortificar a construção de si mesmo (Bolander et al., 2019; Felix 2020).

Quanto à liderança, as pesquisas apontam que quem ocupa uma função de líder, além de assumir atividades e responsabilidades gerenciais, estabelece também uma nova identidade na organização (Bolander et al., 2019). Tomar decisões, manter relacionamentos e conseqüentemente influenciar a compreensão e o engajamento dos envolvidos a fazer o que precisa ser feito e conduzir os esforços, mútuos e individuais, para a ascensão dos objetivos compartilhados são ações de gestão entendidas como atos de liderança (Apsorn; Tungkunan, 2019).

Vê-se, portanto, que existe uma lacuna acerca da identidade ocupacional dos gestores - sobre qual é a autopercepção da gestão enquanto liderança, principalmente no contexto escolar. Assim, o objetivo desta pesquisa é compreender a construção da trajetória e autopercepções sobre gestão e liderança no contexto escolar, através das narrativas das pessoas que ocupam funções gerenciais. Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com gestoras e gestores do Instituto

Federal do Espírito Santo (IFES), em função das características técnicas e de gestão exigidas pelos profissionais para atuarem na instituição.

O presente estudo se ateve aos processos vividos (passado, presente e futuro) que contribuem para a percepção do que significa ser uma boa gestão escolar na visão dos participantes. A produção dos dados ocorreu por meio de análise de identidade narrativa com base em entrevistas semiestruturadas e observação não-participante baseados no modelo teórico de Rostron (2022), através das quais se analisa a forma com que os gestores constroem suas diferentes interpretações sobre gestão e liderança.

Os resultados da pesquisa contribuem de forma teórica e prática. Em relação às contribuições teóricas, a pesquisa amplia as reflexões sobre os processos da identidade narrativa e identidade ocupacional. Ela também contribui com a literatura sobre gestão escolar e como os gestores entendem seus papéis baseados em suas interpretações pessoais sobre a instituição e sobre si próprios acerca dos aspectos de gestão e liderança.

Referente ao ponto de vista prático, os resultados encontrados podem auxiliar as instituições de educação superior a oferecerem disciplinas voltadas para gestão e liderança em seus currículos; as organizações para que invistam em capacitações e formações continuadas para as equipes de trabalho e os próprios servidores a buscarem, mesmo que individualmente, capacitações de liderança e gestão.

2 IDENTIDADES OCUPACIONAIS E LIDERANÇA

A identidade ocupacional ou profissional é “um aspecto da identidade do sujeito, parte de um sistema mais amplo que a compreende, e é determinada e determinante na relação com toda a personalidade”. Deste modo, a identidade profissional é uma parte da identidade pessoal entendida como “a autopercepção, ao longo do tempo, em termos de papéis ocupacionais” (Bohoslavsky, 1987, p. 55).

A identidade ocupacional, termo que será utilizado para fins desta pesquisa, diz respeito ao sentimento ou conhecimento que o indivíduo tem de si, o que ele pensa de si mesmo enquanto trabalhador. Estabelecer uma identidade profissional robusta, positiva e flexível contribui para o êxito ocupacional, para a adaptação na sociedade e o bem-estar pessoal (Skorikov; Vondracek, 2011).

Os indivíduos moldam suas identidades ocupacionais conforme absorvem as expectativas dos indivíduos ao seu redor: as atribuições, os prazos a cumprir, os stakeholders com os quais precisam se relacionar, entre outros. Assim, enxergam o ambiente sob uma ótica de acordo com o papel que eles desempenham, avaliando-se constantemente dentro de um perfil pré-elaborado socialmente sobre o que se deve fazer naquela posição (Wittman, 2019).

Ford (2006) afirma que as identidades não são homogêneas, mas sim formadas ou performadas pelas posições que os sujeitos ocupam e narram: as identidades não são únicas, mas fragmentadas através dos discursos, práticas e posições que estão sempre se transformando. Porém, para compreender a identidade

atual de um indivíduo, deve-se levar em consideração suas identidades remanescentes, que foram moldadas por experiências anteriores e que persistem, apesar de toda e qualquer mudança (Wittman, 2019).

Não se pode entender os procedimentos organizacionais sem entender sobre a identidade, pois ela está inserida em vários processos e resultados de qualquer organização. Diante dessa afirmação, destaca-se que as pesquisas sobre identidade devem ser atemporais, dado seu caráter mutável (Brown, 2019; Bresnen et al., 2019).

Quando um indivíduo assume a posição de liderança dentro de uma instituição, além de habilidades e conhecimentos, ele precisa também estabelecer a formação de uma nova identidade. Essa nova identidade requer a construção e a integração das identidades já existentes (Yip et al., 2020).

Portanto, tomar para si um novo papel de líder requer um trabalho de nova identidade, isto é, “elaborar autonarrativas que atendam aos objetivos de identidade de uma pessoa: quem sou, quem estou me tornando, quem eu quero ser como líder” (Ibarra; Barbulescu, 2010, p. 137).

3 GESTÃO ESCOLAR E IDENTIDADE OCUPACIONAL

A gestão escolar tem sido tema de muitas pesquisas, entre elas encontram-se as que buscam descrever as formas de gestão. Todavia, pautas como a vivência dos gestores e a identidade dos membros administradores que a compõe ainda demandam ampliação de seus estudos (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018).

No Brasil, o conceito de gestão escolar passou a ser utilizado a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, que prevê no artigo 206, inciso VI, que o ensino é ofertado baseado no princípio da gestão democrática (Brasil, 1988). Este conceito foi posteriormente confirmado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, que aduz em seu artigo 14 que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público” (Brasil, 1996).

Ritacco-Real, Garrote-Rojas, Jiménez-Ríos e Rodríguez-Martínez (2022) consideram que a gestão escolar se assemelha à gestão empresarial quando se trata da administração dos recursos humanos, materiais, financeiros e educacionais. Mas ela teve seu significado reelaborado ao longo do tempo. Se antes estava relacionada aos “aspectos mais administrativos da função”, com o decorrer do tempo e “de acordo com as mudanças sociais e históricas, reafirmadas pela legislação em vigor, passou a buscar o teor mais pedagógico e político da palavra” (Oliveira; Vasques-Menezes, 2018, p. 1980).

E é neste significado atual, que se efetuou a presente pesquisa, visando a parte educacional da instituição – a gestão pedagógica – que está relacionada às atividades inerentes ao setor educacional. Libâneo (2004) afirma que, levando-se em consideração o objetivo de educar e formar cidadãos e as interações sociais que nela acontecem, gerir uma escola é diferente de administrar um outro tipo de organização. Nesse mesmo sentido, Kalkan et al. (2020) complementam que a matéria prima das instituições educacionais é humana (professores, diretores, coordenadores e

secretários escolares) e manter a instituição depende de gestores comprometidos com a eficiência e a cultura escolar.

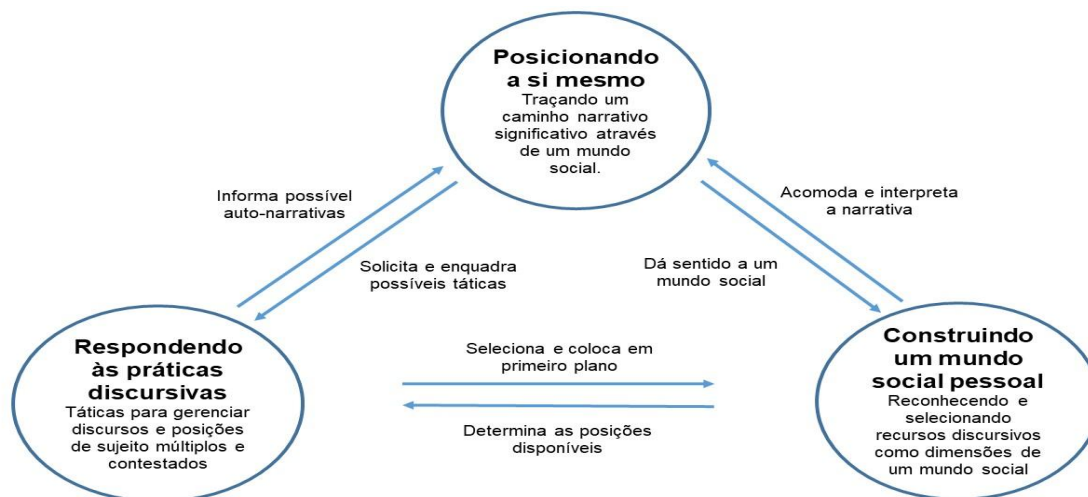
Portanto, é necessário compreender como os gestores escolares constroem suas trajetórias profissionais e como percebem seus papéis como líderes através de suas narrativas. O estudo da identidade permite a consistência da visão deles mesmos enquanto atuantes na área educacional, sem reduzirem-se a simples administradores (Gjerde; Alvesson, 2020).

Bulach, Boothe e Pickett (2006) afirmam que mesmo com vários mecanismos de avaliação das atitudes e reações de lideranças, tais instrumentos não agregaram muitos benefícios para os gestores que almejam aprimorar seu desempenho de líder. Além disso, a falta de formação para o desenvolvimento das capacidades profissionais e administrativas desses profissionais pode causar problemas administrativos nas instituições de ensino (Kalkan et al., 2020).

Considerando que a presente pesquisa visa compreender a construção da trajetória e autopercepções sobre gestão e liderança no contexto escolar através das narrativas dos gestores, foi utilizado o modelo teórico de Rostron (2022) para subsidiar o roteiro de entrevistas e o protocolo de observação.

O modelo propõe três dimensões de análise, que são inter-relacionadas e versam sobre os temas identidade, gestão e liderança, por meio de três elementos, a saber: o posicionamento de si, as respostas às práticas discursivas e a construção de um mundo social pessoal, conforme representado na Figura 1.

Figura 1: Modelo Teórico com Dimensões de Análise



Fonte: Adaptado de Rostron (2022, p. 421).

O “posicionamento de si mesmo” diz respeito a visão que o indivíduo tem de si próprio de acordo com as experiências vividas – passadas, atuais e para as futuras – e como ele se coloca e se entende no decorrer da sua vivência (Rostron, 2022).

Respostas às práticas discursivas” refere-se ao conjunto de fatores sociais concernentes à integração social, tais como ambiente, poder econômico, família e relacionamentos. Através das práticas discursivas, pode-se entender como, por que e onde determinada situação aconteceu, e não em outra circunstância, outro tempo ou local, com condições mais propícias (Rostron, 2022; Silva; Araújo, 2020).

A “construção de um mundo social pessoal” está relacionada aos recursos discursivos que o indivíduo utiliza para “construir uma paisagem social particular e uma versão de trabalho pessoal de seu contexto social” (Rostron, 2022, p. 421).

Weick (1995, p. 20) define que “dependendo sobre quem eu sou, minha definição do que está ‘lá fora’ também mudará”. É esta paisagem social pessoal, elaborada através da narrativa, que dá sentido aos indivíduos e suas atitudes dentro dela, pois sempre que ‘eu’ defino tal coisa, definindo-a também estou definindo a mim mesmo.

4 METODOLOGIA

A pesquisa se configura como qualitativa, descritiva e de corte transversal, realizada por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e observação não participante organizadas em torno de três grandes eixos temáticos que constituem os principais métodos de produção dos dados. O roteiro de entrevistas e o protocolo de observação foram construídos conforme modelo teórico de Rostron (2022), contendo três dimensões de análise inter-relacionadas (identidade, gestão e liderança), por meio de três elementos: o posicionamento de si, as respostas às práticas discursivas e a construção de um mundo social pessoal, conforme previamente apresentado.

O projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa (CEP) do IFES sob o número 64119722.8.0000.5072. O CEP é o colegiado interdisciplinar e independente que tem a atribuição de defender os interesses, direitos, segurança, bem-estar e dignidade dos envolvidos, de modo a contribuir com que as pesquisas sejam desenvolvidas de acordo com os padrões éticos previstos pelas normas e diretrizes regulamentadoras da pesquisa envolvendo seres humanos – Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 196/96 no âmbito do IFES (IFES, 2022).

4.1 CONTEXTO DA PESQUISA E PARTICIPANTES: GESTORES E GESTORAS ESCOLARES DO IFES EM FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS CONCOMITANTES

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Institutos Federais ou IFs) são autarquias com autonomia administrativa e didático-pedagógicas, com personalidade jurídica próprias e com o objetivo de promoverem “verticalização do ensino, pesquisa aplicada, a inovação e a extensão tecnológica, sempre em sintonia com os arranjos produtivos, sociais e culturais locais” (IFES, 2023).

A pesquisa foi realizada na rede federal de ensino, devido aos seguintes aspectos: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo ou Instituto Federal do Espírito Santo – Ifes (nome fantasia) está presente em todas as microrregiões capixabas e conta com mais de 22 Campi em funcionamento, com oferta de cursos técnicos ao doutorado (IFES, 2023). O IFES iniciou suas funções em 2008, com doze campi e visa, desde então, “promover educação profissional pública de excelência, integrando ensino, pesquisa e extensão”. Em 2010, foram inaugurados mais cinco campi, entre eles o Campus construído na cidade Piúma, interior do Estado do Espírito Santo, local onde é realizada a presente pesquisa (IFES, 2022).

O município de Piúma se assemelha a diversos outros municípios brasileiros, o que permite que essa pesquisa possa ser replicada em outros lugares e instituições de ensino com características semelhantes ao IFES, a fim de serem estabelecidas relações entre elas: os dados socioeconômicos e demográficos, como o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,727, em 2010; a população estimada pelo IBGE, em 2021, de 22.388 pessoas; densidade demográfica de 242.18 habitantes por km²; renda per capita de R\$ 30.640,60, rede de esgotamento sanitário adequado em 67,2% por domicílios (IBGE, 2022).

Atualmente o IFES – Campus Piúma oferta cursos técnicos em Aquicultura, Pesca e Guia de Turismo; Graduação em Engenharia de Pesca; Complementação Pedagógica em Letras/Português, Matemática, Física, Biologia e Química; Pós-Graduação em Controle de Qualidade e Segurança de Alimentos; além de cursos de qualificação profissional nos eixos de aquicultura, pesca, turismo, hospitalidade e lazer. Com aproximadamente cem servidores, entre docentes e técnicos administrativos, o Campus atende uma média de setecentos alunos (IFES, 2022).

Neste contexto, além da escolha de uma instituição de ensino pública federal, definiu-se como critério a escolha de servidores efetivos, ocupantes de funções gerenciais com atribuições administrativas e pedagógicas concomitantes, totalizando doze servidores convidados. Dentre esses doze convidados, dez aceitaram participar.

De modo a manter o sigilo sobre os participantes adotou-se o uso de nomes fictícios para identificá-los. Os nomes escolhidos foram baseados nos exemplos de pessoas que realizam uma boa gestão de acordo com os entrevistados. Alguns popularmente conhecidos como Papa Francisco, Paulo Guedes, Jesus Cristo, Luíz Inácio Lula da Silva, Fernando Haddad e Paulo Freire e outros não muito famosos, como Rita Mezdari, Daniel Lavander e Adriana Barcellos. A Tabela 1 descreve o perfil dos entrevistados.

Tabela 1: Perfil dos Entrevistados.

Entrevistado	Gênero	Raça/Cor	Idade	Escolaridade	Cargo de Carreira	Tempo no IFES
Rita	Feminino	Branca	35	Doutorado	Professor	11
Daniel	Masculino	Branca	38	Doutorado	Professor	7
Francisco	Masculino	Parda	40	Doutorado	Professor	7
Luiz	Masculino	Branca	42	Doutorado	Professor	7
Guedes	Masculino	Parda	33	Pós-graduação	Técnico administrativo	5
Fernando	Masculino	Preta	34	Doutorado	Professor	4
Jesus	Masculino	Branca	34	Mestrado	Professor	12
Adriana	Feminino	Parda	34	Pós-graduação	Técnico administrativo	5
Inácio	Masculino	Branca	32	Mestrado	Professor	1
Paulo	Masculino	Branca	40	Doutorado	Professor	11

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração própria. Nota: Tempo em anos.

As funções de gestão abordadas nesta pesquisa dividem-se em funções de direção e de coordenação e a forma de assumi-las pode variar entre eleição e indicação, de acordo com cada tipo. As funções indicadas são denominadas “funções de confiança” da gestão máxima da instituição, neste caso, da Diretoria-Geral do Campus. A expressão função de confiança (FG) é uma expressão comumente utilizada para cargos que não possuem a necessidade de eleição. Quanto às eletivas, quando não há candidatos à eleição, essas funções também são ocupadas por indicação da Diretoria-Geral.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de março de 2023. Cinco delas ocorreram de forma virtual e cinco de forma presencial, no próprio Campus Píuma do IFES, conforme preferência e disponibilidade de cada participante. A entrevista de menor tempo teve a duração de 21 minutos e a de maior tempo 69 minutos. As demais entrevistas tiveram o tempo médio de 28 minutos. Além da utilização de nomes fictícios, também foi realizada a supressão de termos que possam identificar os entrevistados. Eles foram substituídos por termos genéricos, como (setor), (data) e (servidor). Para melhor entendimento do contexto das narrativas, foram acrescentadas informações complementares entre colchetes.

O roteiro de entrevista, composto por dados de caracterização dos entrevistados e perguntas, visou responder, através das narrativas da gestão, a questão principal desta pesquisa: como as pessoas que compõem a gestão escolar

constroem suas trajetórias profissionais e quais as suas autopercepções sobre gestão e liderança? As entrevistas seguiram todo o protocolo estabelecido pelo CEP do IFES. Após a transcrição das entrevistas, os dados foram tratados, codificados e categorizados com o auxílio do Atlas TI Software.

Após a transcrição das entrevistas e categorização dos dados, foi realizado o processo de codificação para posterior análise das narrativas. A análise de narrativas permite o entendimento da pesquisa de modo a identificar as principais características dos indivíduos, os temas comuns e os novos (Rabelo, 2011).

A Tabela 2 demonstra os dados desenvolvidos no processo de codificação.

Tabela 2: Dimensões de Análise e Categorias.

Dimensão	Categoria	Códigos	Detalhes descritivos
Identidade Gestão Liderança	Posicionando a si mesmo	Início de carreira	Experiências anteriores
		Assumindo a gestão	Eleição, convite ou indicação
		Futuro na gestão	Decisão pela permanência ou evasão da função
	Construindo um mundo social pessoal	Antes de ser gestão	Anseios e realidade
		Gestão na prática	Desafio na gestão da equipe
	Respondendo às práticas discursivas	Estilo de liderança	Democrático, autocrático, <i>laissez-faire</i> , transacional e transformacional
Formação para gestão		Posicionamento sobre a necessidade de formação para assunção de cargos de gestão	

Fonte: Dados da pesquisa. Elaboração própria.

Posteriormente, foi realizada a análise das narrativas considerando duas etapas. Na primeira etapa, foram analisadas as histórias da gestão dos gestores escolares para identificar a estrutura narrativa central, tais como a forma como se posicionam, quais os papéis desempenhados pela gestão e por outros atores organizacionais com quem se relacionam.

Na segunda etapa, foram analisadas as formas pelas quais as gestoras e gestores vivenciam sua posição dentro da organização. A seguir, são apresentados os principais achados da pesquisa após o processo de análise dos dados.

5 RESULTADOS

Através das entrevistas, buscou-se a identificação das temáticas de identidade, gestão e liderança por meio dos elementos de posicionamento de si, respostas às práticas discursivas e a construção de um mundo social pessoal. Tais temáticas ajudam a compreender a construção da trajetória e autopercepções sobre gestão e liderança no contexto escolar.

De acordo com a análise das narrativas, Rita, Francisco, Guedes, Luiz, Inácio e Guedes tiveram alguma experiência na área educacional antes de assumir seus cargos no IFES, porém, o fato de ser uma instituição federal de ensino, ciência e tecnologia faz com que este novo trabalho seja repleto de novidades, dadas as especificidades da instituição, sendo, portanto, uma experiência diferente de todas as que tiveram anteriormente.

Todos, com exceção de Paulo e Jesus assumiram funções gerenciais logo após iniciar o trabalho nos cargos para os quais foram aprovados em concurso, por isso, é quase que unânime a manifestação de que se tornaram gestores prematuramente. Na percepção dos entrevistados, foi uma tarefa “surpreendente e desafiadora”, tanto pelo pouco tempo de efetivo exercício na instituição, quanto pela falta de ambientação e preparo para assumir as funções gerenciais. Nesse sentido, Francisco afirma que:

Sobre a questão de cargos de gestão é uma coisa que nem passava pela minha cabeça essa possibilidade, mas que eu tive que enfrentar logo nas minhas primeiras férias, né! Aliás, nas primeiras férias que eu peguei no instituto, que eu não tive férias, mas tive que substituir um coordenador. (Francisco)

Da mesma forma ocorreu com Guedes, Fernando, Jesus e Adriana, que após poucos meses de efetivo exercício foram convidados para assumirem as funções, mesmo para aquelas eletivas, posto que não havia servidores interessados para compor a equipe gerencial.

Apenas dois entrevistados demonstraram prévia intenção para as funções gerenciais além daquelas atribuídas aos cargos para os quais foram nomeados, como relatou Rita: eu sempre gostei de participar um pouco mais do que ser só professora. Apesar de ser professora já é muita coisa, eu sempre gostei de me envolver um pouco mais. Pode-se dizer que se trata de gerentes em início de função explorando um momento de transição, o que evidencia também a mudança de identidade, conforme explicou Fernando:

Eu pensava assim: você ser gestor é só você se sentar em uma cadeira, tomar decisões, ir fazendo, ir passando. Depois eu vi que não, que pra ser um bom gestor você precisa também ser um bom líder, incentivar pessoas, ajudar. (Fernando)

Sobre a liderança, a maioria dos entrevistados não se enxerga neste perfil, seja por não gostar de exercer as atribuições de líder (Daniel, Francisco e Jesus), por não terem a aptidão de mobilizarem os demais envolvidos (Luiz e Guedes) ou por ainda estarem no processo de construção e autoconhecimento (Inácio e Fernando).

Por outro lado, três dos entrevistados se projetam como futuras lideranças, mesmo que tenham um caminho de aprendizado pela frente. Paulo afirma que ainda precisa adquirir muito conhecimento: Tenho apenas 40 anos e se eu me reconhecer como líder hoje eu estou me acomodando. (...) se nessa pouca experiência de 5 anos de gestão e liderança eu consegui acumular tanta coisa boa, imagina daqui a 20 anos? (Paulo)

A seguir, são apresentadas as narrativas das entrevistadas e entrevistados para ilustrar suas identidades ocupacionais, seus papéis organizacionais e suas visões de gestão e liderança de acordo com as categorias propostas.

5.1 POSICIONANDO A SI MESMO

O posicionamento de si diz respeito ao modo como o indivíduo narra a si mesmo e como ele se constrói ao longo do tempo. Conforme conhecem a instituição, também se moldam de acordo com as vivências individuais. Enquanto uns se compreendem apenas como bons gestores, alguns descobrem-se líderes, e outros, apesar da dedicação à atividade, não estão satisfeitos nas funções gerenciais exercidas.

Luiz é docente, atuante em núcleos e laboratórios e gestor. Assim iniciou a experiência gerencial em um dos núcleos do instituto: Eu cheguei no papel só de professor e logo me encaixaram no (núcleo), logo de cara como membro, depois como vice coordenador. Eu fiquei como vice coordenador por muitos anos e sempre tive como referência as pessoas que eram coordenadores. (Luiz)

Além de atuar no núcleo, Luiz foi “convencido” a ocupar a função gerencial de coordenador, pois também não houve nenhum candidato para a função eletiva. Ao longo da carreira, ocupou diferentes funções gerenciais ininterruptamente. Ele afirma lidar muito bem com questões burocráticas, porém, gerir pessoas é seu grande desafio.

Eu consigo lidar com a dinâmica burocrática quando não tem gente no meio da história. Agora que a gente está falando de gestão de curso ou de cursos na (coordenadoria) o principal ponto de conflito são as pessoas, isso para mim é muito complicado porque eu não sou muito bom em lidar com pessoas (Luiz)

Luiz se viu como líder durante a reformulação dos Projetos Pedagógicos dos Cursos Técnicos, pois as pessoas demandavam dele e ele conduzia o movimento positivo em prol da instituição, porém, seu estilo legalista e direto, sem falas inspiradoras e emocionais faz com que ele não se considere um líder.

Eu não tenho [perfil de líder], não me vejo no lugar de liderança, eu acho que um líder precisa inspirar as pessoas (...) na verdade, eu sou muito direto, muito objetivo, tento não enrolar as coisas, não faço falas emocionadas. Então eu não me vejo no papel de liderança para além da informação. (Luiz)

A percepção de Luiz vai em direção aos estudos de Wadji (2017) que afirma que o que difere gestão e liderança é o modo que eles motivam as pessoas ao seu redor. Ao ser questionado sobre se se considera ser um bom líder, Luiz afirma que não:

Não me considero porque eu acho que eu não tenho a capacidade de mobilizar. Eu acho que eu tenho um bom tanto de timidez, não me exponho, não vou de peito aberto para as coisas, então eu acabo não fazendo uma conexão boa ou uma conexão forte emocionalmente com as pessoas e acho que isso falta em termos de liderança. (...) Bom gestor talvez, bom líder eu acho que não. (Luiz)

Paulo é professor e, devido à sua proatividade, foi incentivado pelos colegas de trabalho a se candidatar à eleição para a função gerencial que ocupa. Mesmo antes de se tornar gestor, trabalhou além da sala de aula em busca de parcerias para estruturação dos laboratórios e captação de recursos:

Com a experiência que eu tinha tanto por estar dentro da universidade e na iniciativa privada no setor, comecei a fazer articulações para conseguir estruturar minimamente o laboratório para dar continuidade no que é o propósito do IFES: ensino, pesquisa, extensão (...) Sempre fui assim, de tentar contribuir o máximo dentro daquilo que estou proposto a fazer. (Paulo)

De acordo com Daniëls et al. (2019), as ações de Paulo podem conduzir as pessoas a trabalharem em conjunto para um objetivo comum de aprimoramento da aprendizagem dos alunos, mas apesar do reconhecimento dos colegas para uma boa gestão e liderança, Paulo afirma que se reconhecer como líder é se acomodar, pois ainda tem muito a viver, aprender e contribuir:

Não me considero um bom líder, acho que o primeiro passo é ter a humildade de que um líder deve ser reconhecido pelos outros, não é

...você que tem que se reconhecer se não seria muito fácil, né. É igual se autodeclarar 'eu sou branco', acho que não, acho que a liderança é através de uma trajetória e naturalmente as pessoas vão falar 'poxa, o Paulo está se transformando em um bom líder'. (Paulo)

5.2 RESPONDENDO ÀS PRÁTICAS DISCURSIVAS

Responder às práticas discursivas está relacionado ao modo com que o indivíduo constrói o contexto de sua narrativa. Como ele se descreve, porque agiu de tal forma e onde aconteceram os fatos.

Esta categoria está amplamente representada pela forma como os entrevistados assumiram suas funções gerenciais e um ponto que há de se destacar foi o fato de não haver concorrência para ocupação das funções eletivas, portanto, as pessoas ocupantes dessas funções, com exceção de um deles, foram indicadas pelo gestor máximo da instituição.

Daniel é professor, coordenador e pesquisador há mais de cinco anos. Apesar das semelhantes atribuições de gestor na coordenadoria e no grupo de pesquisa, Daniel não se considera um líder no desempenho das suas atividades gerenciais:

O grupo tem diversos estudantes de níveis diferentes e pesquisadores (...) Desde que comecei a atuar aqui no IFES, consegui manter diferentes linhas de pesquisa ativa e com produção científica. Neste caso, o grupo tem os mesmos problemas para serem administrados, o que eu faço é trabalhar com grupos de pessoas determinada temática ou meta, não dá para incluir todos sempre, então eu separo e evito problemas. (Daniel)

A narrativa de Daniel corrobora com os estudos de Ibarra e Barbulescu (2010), que afirmam que as identidades podem ser mutáveis, múltiplas e variáveis, conforme as experiências vividas e a importância a elas atribuídas.

Adriana é servidora da carreira técnico administrativa. Ao assumir seu cargo efetivo no IFES também recebeu a designação de coordenadora de um núcleo. Mesmo sem saber como o órgão funcionava aceitou a missão e superou os obstáculos.

Eu conhecia muito pouco da instituição. Entrei em (ano) já sendo surpreendida de que eu entraria como coordenadora do núcleo, eu não sabia o que que era (núcleo) (...) Tudo isso foi vindo ao mesmo tempo: fui colocada no lugar, fui conhecer a instituição, as pessoas, já fui assumindo, né, o núcleo. (Adriana).

Logo depois Adriana também foi designada para atuar em uma função de confiança. O principal desafio enfrentado por ela no exercício da função é a falta de treinamento e também a indisponibilidades de pessoas para assumirem as funções gerenciais.

Em relação a (coordenação) ainda houve uma transição (...) mas a parte prática eu não conhecia (...) então hoje uma questão que eu vejo como problema no IFES é a falta de formação de líderes e gestores. A gente chega para assumir uma coisa sem ter experiência e se te olham e acham que você tem um perfil para poder assumir, que você trabalha direitinho, te catam aqui e te colocam no lugar. É igual a Caverna do Dragão você só sai quando você morrer porque você pedir para sair antes é difícil. (Adriana)

A forma com que ela entendia a gestão e a liderança mudou a partir de suas vivências. E o ingresso no mestrado em Gestão Escolar fez com que ela tivesse novas interpretações sobre os temas.

Eu percebi que muita coisa em relação a gestão e liderança eu precisei aprender e ainda preciso mais. Com o mestrado eu tive acesso a informações e aulas que abriram muito a minha mente sobre de fato o que é ser gestor e líder, porque antes a minha mente estava pautada no que eu via das pessoas. Mas hoje eu tenho a base teórica e isso muda realmente. Eu vejo que tem pessoas aqui no nosso local de trabalho que se formaram líderes pela prática, mas que precisam de uma teoria que não tem, e isso seria muito importante, inclusive, para a atuação delas. (Adriana)

5.3 CONSTRUÇÃO DE UM MUNDO SOCIAL PESSOAL

A construção do mundo social pessoal diz respeito à forma com que o indivíduo interpreta, compreende e descreve a instituição. A maioria dos entrevistados teve, no IFES, sua primeira relação de trabalho ou encontrou na instituição realidades muito diferentes daquelas que estavam acostumados. Rita é docente e desde o início de sua carreira atua na gestão escolar. Atualmente, ela ocupa uma função de confiança e administra uma grande e diversificada equipe de servidores e demandas.

Eu tenho muitos subordinados. Eu converso sobre os problemas com os que estão mais próximos de mim, que são os coordenadores que coordenam o grupo maior (...) reunir sessenta pessoas pra discutir o assunto acaba não sendo tão produtivo. Então, quando se reúne um grupo menor consegue também transmitir e conversar com os demais grupos. Assim a gente tem um trabalho mais produtivo. (Rita)

O estilo de liderança de Rita também se moldou ao longo do tempo, mas ela sempre gostou de discutir as propostas e caminhos para atingirem os objetivos para a instituição.

Às vezes você pode até pensar numa trajetória bacana que você quer desenvolver, mas principalmente na educação, né, tem outros personagens que participam e você precisa lidar com todos eles para poder conduzi-los, para negociar e conseguir fazer o melhor para o Instituto. (Rita)

Rita se considera uma líder em evolução, que busca melhores resultados e o engajamento da equipe. Guedes é servidor técnico administrativo. Três meses após assumir o cargo, aceitou a proposta de administrar o setor. Suas experiências anteriores foram no cargo de estagiário da rede municipal de ensino. Guedes aprendeu as atribuições de coordenador através das suas vivências e no fórum setorial do IFES, ele prefere executá-las sem delegar aos demais.

Eu acho que ninguém queria pegar a coordenação aqui, acho que o (servidor), que era coordenador de ensino e acabava acumulando a função, mas não tinha um coordenador aqui dentro e naquele negócio de ninguém querer, e ter uma função gratificada [disponível], eu peguei para tentar. (Guedes)

Guedes não se considera um bom líder, pois não inspira as pessoas ao seu redor, mas um bom gestor, por fazer o trabalho fluir naturalmente.

Como gestor eu consigo fazer as coisas fluírem, mas eu pegando boa parte das coisas para fazer, sem delegar. Então acho que um líder consegue fazer as coisas fluírem de modo que todo mundo já faça aquilo naturalmente, sem que ele tenha que tomar a frente das coisas. Eu me considero um bom gestor, por não deixar o setor parar, por conseguir tocar as coisas aqui dentro. Bom líder não, porque o líder tem que saber um pouco mais sobre inspirar as pessoas e eu não sou bom nessa parte. (Guedes)

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da análise das narrativas foi possível ratificar a dificuldade em distinguir e separar os conceitos de gestão e liderança, posto que a maioria dos gestores escolares entrevistados percebem que gerir e liderar são atribuições que se completam. Tal achado vai de encontro aos estudos de Kotter e Nan (2006), que afirma que separar as atribuições de gestão e liderança não é simples.

Apesar das dificuldades encontradas na gestão escolar, quando o indivíduo se projeta na busca de se tornar um bom líder, se aperfeiçoando, tentando melhorar e evoluir, ele também fortalece sua identidade ocupacional de gestor, tornando visível seu êxito ocupacional e bem-estar na função gerencial. Para Bafadal et al. (2019), o bom desempenho da gestão escolar é “amplamente determinado por sua liderança”, se ele busca se aperfeiçoar enquanto líder, ele também alcançará aprimoramento enquanto gestão. Portanto, a capacitação poderá colaborar para ele adquirir habilidades de mobilizar e motivar os demais, conseqüentemente todas as atividades da instituição de ensino também serão realizadas de forma eficaz.

Com relação ao posicionamento de si, as autopercepções sobre gestão se manifestaram na pesquisa à princípio como um tema sobre o qual os entrevistados ainda não tinham refletido, pois ao assumirem os cargos de técnicos administrativos ou de docentes, eles não imaginavam que também poderiam assumir funções gerenciais. Posteriormente, os gestores se surpreenderam com a variedade e quantidade de demandas inerentes às funções e a responsabilidade de serem líderes, o que pode ser explicado pelos estudos de Bush e Glover (2003) e reforçado por Daniëls et al. (2019) que destacam que no contexto escolar ser um bom líder envolve diferentes tipos de *stakeholders* e processos que vão desde procedimentos instrucionais até a distribuição de recursos financeiros.

Quanto à construção do mundo social pessoal, a pesquisa demonstrou que o fato de o IFES ser uma autarquia com autonomia administrativa e didático-pedagógica influenciou substancialmente na forma que os entrevistados descreveram a instituição: como uma realidade muito diferente daquelas com que eles estavam acostumados quando eram servidores da rede municipal, estadual ou da rede privada de ensino; como uma gestão de muitas atribuições e responsabilidades e como uma liderança que precisa influenciar os mais diversos tipos de personalidades. Esse fato pode ser relacionado com a ideia de que os indivíduos classificam o ambiente conforme desempenham os papéis e como se avaliam sobre o que devem fazer nas posições que ocupam (Wittmain, 2019)

Além disso, muitos dos entrevistados iniciaram suas trajetórias profissionais no IFES, tendo apenas experiências e vivências das universidades onde estudaram, conseqüentemente, o Instituto foi o berço para formação das identidades ocupacionais dos entrevistados. Nesse sentido, Yip et al. (2020) identificaram que essa nova identidade integra as identidades pré-existentes do indivíduo.

As respostas às práticas discursivas dos entrevistados relativas a forma como iniciaram suas funções gerenciais (“fui convencido”, “eleição sem concorrentes”), entre outros termos, evidenciaram a falta de pessoas dispostas a participar da gestão escolar. Elas também destacaram a forma repentina com que se viram como líderes, sendo reconhecidas principalmente em ocasiões extremas como na pandemia, na implantação de um novo eixo ou na reformulação dos cursos. Por fim, a descrição da forma como as gestoras e os gestores reagem possibilitou a identificação do estilo de liderança dos entrevistados.

No contexto da gestão escolar, há outras manifestações voltadas para as dimensões de identidade, gestão e liderança. Isso foi percebido pois a gestão escolar possui o desafio adicional de lidar com pessoas, isso vai ao encontro de Libâneo

(2004), que afirma que, considerando a tarefa de educar e formar cidadãos, gerir uma escola é diferente de administrar qualquer outro tipo de organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, as gerências escolares constroem suas trajetórias profissionais descrevendo as ações de gestão e liderança como complementares, e mesmo que o indivíduo não ocupe a função de gestão, seu perfil de liderança pode contribuir de forma positiva para a instituição. As pessoas desempenham seus papéis de gestoras e líderes de modo empírico, ou seja, baseando-se nas experiências vividas e na observação de outros servidores, pois o desconhecimento das atribuições gerenciais/administrativas e sobre relacionamentos interpessoais foi um ponto amplamente citado nas narrativas.

Os resultados da pesquisa contribuem de forma teórica e prática. No que tange às contribuições teóricas, a pesquisa contribui para a literatura sobre gestão escolar e como os gestores entendem seus papéis baseados em suas interpretações pessoais sobre a instituição e sobre si próprios acerca dos aspectos de gestão e liderança no contexto escolar. A pesquisa também contribui com a teorização sobre os processos da identidade narrativa e identidade ocupacional.

Referente ao ponto de vista prático, os resultados encontrados podem auxiliar as universidades de modo a implantarem disciplinas voltadas para gestão e liderança em seus currículos; as organizações para que invistam em capacitações e formações continuadas para as equipes de trabalho e os próprios servidores a buscarem, mesmo que individualmente, capacitações de liderança e gestão.

Ao descrever a instituição e a forma como atuam na gestão escolar os gestores também aprendem, pois ao contarem suas histórias eles têm a oportunidade de reconhecer a realidade que estão vivenciando, a identidade ocupacional que estão formando e que tipo de “bons” gestores o ambiente escolar exige.

Considerando o tempo de efetivo exercício e a variedade de funções gerenciais ocupadas pelos entrevistados, uma limitação encontrada foi a pesquisa abordar, principalmente, ou unicamente, as percepções de gestão e liderança durante a função atual de modo a buscar narrativas de trajetórias com mais tempo de gestão ou que abranja as vivências antes dos indivíduos assumirem funções gerenciais.

Pesquisas futuras podem ser realizadas alcançando um maior tempo de análise de narrativas e observação não participante. Outros estudos podem ser elaborados com o objetivo de sugerir a implantação de disciplinas de gestão e liderança nas grades curriculares dos cursos de graduação que tenham como campo intermediário ou final a atuação profissional em instituições de ensino.

REFERÊNCIAS

APSORN, Amnat; SISAN, Boonchan; TUNGKUNANAN, Pariyaporn. Information and Communication Technology Leadership of School Administrators in Thailand. **International Journal of Instruction**, v. 12, n. 2, p. 639-650, 2019.

BAFADAL, Ibrahim et al. The competence of beginner principals as instructional leaders in primary schools. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 5, n. 4, p. 625-639, 2019.

BERTOLOTTI, Fabiola; TAGLIAVENTI, Maria Rita; DOSI, Clio. From lone wolves to members of the pack: Exploring interpersonal identity work within identity workspaces. **Journal of Organizational Behavior**, v. 43, n. 4, p. 620-642, 2022.

BOHOSLAVSKY, R. Orientação vocacional: A estratégia clínica (JMV Bojart, Trad.). 1987.

BOLANDER, Pernilla; HOLMBERG, Ingalill; FELLBOM, Elisabeth. Learning to become manager: The identity work of first-time managers. **Management Learning**, v. 50, n. 3, p. 282-301, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1998. Brasília. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 03 ago. 2022.

BRASIL. **Ministério da educação. Instituições da rede Federal**. 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>. Acesso em: 03 ago. 2022.

BRESNEN, Mike et al. Hybrid managers, career narratives and identity work: A contextual analysis of UK healthcare organizations. **Human Relations**, v. 72, n. 8, p. 1341-1368, 2019.

BROWN, Andrew D. Identities in organization studies. **Organization studies**, v. 40, n. 1, p. 7-22, 2019.

BULACH, Clete; BOOTHE, Diane; PICKETT, Winston. Analyzing the Leadership Behavior of School Principals. **International Journal of Educational Leadership Preparation**, v. 1, n. 1, p. n1, 2006.

BUSH, Tony; GLOVER, Derek. **School leadership: Concepts and evidence**. Nottingham: National College for School Leadership, 2003.

DANIËLS, Ellen; HONDEGHEM, Annie; DOCHY, Filip. A review on leadership and leadership development in educational settings. **Educational research review**, v. 27, p. 110-125, 2019.

ERGÜN, Naif. Identity development: Narrative identity and intergenerational narrative identity. **Psikiyatride Guncel Yaklasimler-Current Approaches in Psychiatry**, v. 12, n. 4, p. 455-475, 2020.

FELIX, Bruno. O Self que (não) fala: um modelo baseado em identidades sobre voz e silêncio de empregados. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 557-571, 2020.

FORD, Jackie. Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. **Leadership**, v. 2, n. 1, p. 77-99, 2006.

GJERDE, Susann; ALVESSON, Mats. Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. **Human relations**, v. 73, n. 1, p. 124-151, 2020.

IBARRA, Herminia; BARBULESCU, Roxana. Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. **Academy of management review**, v. 35, n. 1, p. 135-154, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Piúma. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/es/piuma/panorama>. Acesso em: 28 set. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO. O Ifes. Disponível em:

https://www.ifes.edu.br/images/stories/files/documentos_institucionais/regimento-interno-campi-ifes-2016_v2.pdf. Acesso em: 06 mai. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO. O Ifes. Disponível em: <https://www.ifes.edu.br/o-ifes>. Acesso em: 27 set. 2022.

KALKAN, Ümit et al. The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. **Sage Open**, v. 10, n. 1, p. 2158244020902081, 2020.

LIBÂNEO, José Carlos et al. Organização e gestão da escola. **Teoria e prática**, v. 5, 2004.

MISTRY, Trishna G. et al. Managers from heaven: how do hospitality employees describe good managers?. **International Hospitality Review**, v. 36, n. 1, p. 2-24, 2021.

MOSER, Jordana R.; ASHFORTH, Blake E. My network, my self: A social network approach to work-based identity. **Research in Organizational Behavior**, v. 41, p. 100155, 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018.

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

OZGENEL, Mustafa. The role of charismatic leader in school culture. **Eurasian Journal of Educational Research**, v. 20, n. 86, p. 85-114, 2020.

RABELO, Amanda Oliveira. A importância da investigação narrativa na educação. **Educação & Sociedade**, v. 32, p. 171-188, 2011.

RITACCO-REAL, Maximiliano et al. Analysis of the Educational Administration of the Public Educational Centers of Andalusia (Spain): The Role of the Manager in the Face of New Social Challenges. **Education Sciences**, v. 12, n. 6, p. 422, 2022.

ROSTRON, Ali. How to be a hero: How managers determine what makes a good manager through narrative identity work. **Management Learning**, v. 53, n. 3, p. 417-438, 2022.

ROSTRON, Alison I. Being in-between: a narrative investigation into manager identity work in a UK Housing Association. 2016.

SANTOS, Mariana Marques dos; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021.

SAVCHUK, Ruslana. In search of narrative identity: how writers construct their identity in narratives. **Language. Culture. Discourse. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER**, p. 96-115, 2022.

SILVA, Juliana Catarine Barbosa; MENEZES, Jaileila de Araújo. Aproximações Epistêmico-Metodológicas entre a Psicologia Discursiva e a Perspectiva Foucaultiana dos Discursos. **Revista DisSoLDiscurso, Sociedade e Linguagem**, v. 12, p. 51-61, 2020.

SKORIKOV, Vladimir B.; VONDRACEK, Fred W. **Identidade ocupacional**. No Manual de teoria e pesquisa de identidade (pp. 693-714). Springer, Nova York, NY. 2011.

TSUDA, Kaoru; SATO, Hidenori. Getting things done by middle manager. **Annals of Business Administrative Science**, v. 19, n. 6, p. 241-251, 2020.

WAJDI, Barid Nizarudin. The differences between management and leadership. **Sinergi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen**, v. 7, n. 1, 2017.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations** (Vol. 3). Sage. 1995.

WITTMAN, Sarah. Lingerings identities. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 4, p. 724-745, 2019.

WOLGEMUTH, Jennifer R.; AGOSTO, Vonzell. Narrative research. **The blackwell encyclopedia of sociology**, p. 1-3, 2019.

YIP, Jeffrey et al. Coaching new leaders: A relational process of integrating multiple identities. **Academy of Management Learning & Education**, v. 19, n. 4, p. 503-520, 2020.