

# A DISRUPÇÃO TECNOLÓGICA NÃO CHEGA IGUAL PARA TODOS: TRAUMA REAL E TRAUMA LATENTE NA LIDERANÇA FRENTE À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

DOI: 10.5281/zenodo.17770939

Francisco Danilo Amaral Ramalho<sup>1</sup>

## Resumo

Este artigo analisa os impactos subjetivos e organizacionais da disruptão tecnológica, intensificada pela ascensão da inteligência artificial, sobre a liderança corporativa contemporânea. Propõe-se compreender a disruptão não apenas como transformação estrutural e hierárquica, mas como experiência traumática que afeta a mente do gestor, exigindo a integração entre técnica, emoção e escuta para sustentar a saúde mental e a eficácia da liderança. A partir da experiência empírica de um *workshop* realizado no interior do Ceará, observa-se que o efeito da disruptão manifesta-se de forma desigual conforme o contexto socioeconômico e cultural: em ambientes de alta competitividade, predomina o *trauma real*, expresso em ansiedade e sobrecarga psíquica; já em contextos de ritmo econômico mais lento, surge o *trauma latente*, caracterizado pela resistência simbólica e pela indiferença diante da urgência tecnológica. Assim, o estudo evidencia que a liderança na era da IA requer uma abordagem ampliada e plural, que reconheça o impacto emocional das rupturas e leve em conta as particularidades territoriais e subjetivas que modulam o modo como a disruptão é sentida - ou negada - pelos sujeitos e pelas organizações.

**Palavras-chave:** Liderança; Disrupção; Inteligência Artificial; Emoções; Psicanálise; Gestão; Trauma.

---

<sup>1</sup> Mestre em Gestão de Negócios e Psicanalista - Faculdade Senac Ceará. <https://orcid.org/0009-0005-0417-0511>

## 1. Introdução - A Era das Disrupções e a Mente do Líder

O avanço vertiginoso da inteligência artificial (IA) marca uma nova etapa da história do trabalho e da liderança. Em ritmo acelerado, processos, funções e estruturas organizacionais são reformulados, exigindo dos gestores não apenas adaptação técnica, mas também resiliência emocional diante da instabilidade e da imprevisibilidade que caracterizam o ambiente corporativo contemporâneo. A palavra *disrupção*, antes restrita ao campo da inovação tecnológica, tornou-se expressão de uma experiência humana mais ampla - a experiência de ruptura.

A disrupção, entendida em seu sentido original de *quebra* ou *fratura*, ultrapassa a dimensão material e alcança o plano simbólico. Ela desestabiliza o sujeito em seu sentimento de continuidade, segurança e competência, elementos conquistados ao longo - muitas vezes - de décadas de trabalho e estudo. Para o gestor, essa quebra se manifesta como ameaça à identidade profissional: o domínio técnico, outrora suficiente para assegurar prestígio e previsibilidade, já não garante reconhecimento nem controle. O que se rompe, portanto, não é apenas o modelo de negócio, mas o vínculo psíquico entre o líder e a imagem que faz de si e, por consequência, do Outro, como os liderados.

Neste cenário, a disrupção é tratada como experiência traumática. Em contextos de alta competitividade, a ruptura se dá de modo intenso e imediato - um *trauma real* -, provocando sintomas cada vez mais comuns de ansiedade (medo do futuro), sensação de inadequação (síndrome do impostor) e sobrecarga mental (stress). Já em ambientes econômicos e culturais de ritmo mais lento (cidades pequenas, do interior, por exemplo), onde as transformações tecnológicas ainda não se tornaram urgência cotidiana, manifesta-se um *trauma latente*: uma resistência silenciosa, marcada pela negação ou pela indiferença diante do novo. Ambas as formas revelam um mesmo processo: o encontro do sujeito com o limite de sua capacidade de simbolizar o inesperado.

O presente artigo propõe examinar como a disrupção tecnológica afeta o comportamento do gestor e reconfigura o exercício de sua liderança.

Argumenta-se que programas de desenvolvimento que privilegiam exclusivamente a dimensão técnica são insuficientes para sustentar líderes em tempos de ruptura. É necessário integrar técnica, gestão de emoção e escuta como dimensões complementares de um mesmo processo formativo, capaz de transformar a quebra em aprendizado e o trauma em consciência. Relatórios corporativos recentes ilustram que, embora mais de 90% dos participantes avaliem positivamente programas de formação em tecnologias disruptivas, menos de 10% incorporam essas ferramentas em seu dia-a-dia seis semanas depois (McKinsey & Company, 2025)<sup>2</sup>. Tal descompasso entre adesão inicial e mudança de prática simboliza a disjunção entre técnica e elaboração subjetiva que orienta o presente estudo.

Para sustentar essa discussão, toma-se como base empírica a experiência de um *workshop* realizado no interior do Ceará, com gestores e servidores municipais de duas cidades da Região do Cariri. O evento, embora marcado por intenso engajamento presencial, apresentou silêncio total na etapa posterior de mentoria virtual, indicando que o impacto da disruptão varia conforme o contexto socioeconômico e cultural. Essa ausência, longe de ser mera limitação metodológica, é interpretada como dado simbólico: expressão de um ritmo psíquico distinto, no qual o avanço tecnológico ainda não se configura como ameaça real, mas como ruído distante, ausente de qualquer ameaça ao *status quo* das operações de mercado nacional e global.

Dessa forma, este estudo busca contribuir para uma compreensão mais ampla da liderança na era da inteligência artificial, reconhecendo que a transformação digital é também transformação subjetiva, e que toda mudança estrutural requer, antes, uma escuta atenta daquilo que se move - ou resiste - dentro dos sujeitos, das organizações e dos espaços sociais e de mercado em que estão inseridas.

---

<sup>2</sup> SPERLING-MAGRO, Julia; KOLLER, Tim. Bias Busters: The cognitive brakes on the gen AI accelerator. McKinsey & Company, 15 out. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bias-busters-the-cognitive-brakes-on-the-gen-ai-accelerator>. Acesso em: 03 de Nov. 2025.

## 2. Disrupção e Trauma: a Quebra que Habita o Sujeito

A palavra *disrupção* tem sua raiz no latim *disrumpere*, que remete ao ato de romper, fraturar ou despedaçar algo que possuía continuidade. No discurso tecnológico e também no empresarial contemporâneo, esse termo é comumente associado à inovação, eficiência e superação de modelos obsoletos. Contudo, esse uso corrente suaviza frequentemente a natureza abrupta e violenta da ruptura que o termo carrega, na questão mental. Quando observado a partir de uma perspectiva subjetiva, especialmente no campo da psicanálise e da psicodinâmica do trabalho, a disrupção ultrapassa os limites do avanço tecnológico e passa a ser vivida como uma quebra psíquica na experiência do sujeito que lidera ou participa de processos organizacionais.

Segundo Freud (1920), o trauma ocorre quando uma excitação ou impacto externo excede a capacidade de elaboração do aparelho psíquico, gerando um excedente não simbolizado que insiste em retornar de forma repetitiva. A disrupção tecnológica, especialmente aquela impulsionada pela inteligência artificial, pode ser entendida nessa lógica como um acontecimento que excede a possibilidade imediata do gestor de integrar simbolicamente a mudança, gerando sensações de desamparo, inadequação e ameaça à identidade profissional previamente estabilizada. Em outro momento, Freud (1930) aponta que a civilização impõe renúncias e desconfortos inevitáveis, que se tornam ainda mais intensos em períodos de transformação acelerada.

Lacan (1964), ao abordar o trauma, o comprehende como encontro com o *real* - aquilo que escapa à significação e, por isso, rompe a continuidade simbólica do sujeito. A chegada de tecnologias de inteligência artificial, especialmente em ambientes que exigem adaptação rápida e contínua, confronta o líder com esse real: um saber que não é totalmente dominável, uma ameaça latente à sua autoridade simbólica e uma possível invalidação do seu lugar enquanto referência de conhecimento e decisão. A disrupção, portanto, deixa de ser apenas uma mudança técnica e passa a ser vivida como ruptura da estabilidade do “Eu gestor”. Na mesma linha, para Althusser (1970), o sujeito é interpelado pela ideologia antes mesmo de reconhecer-se como tal - ele nasce no discurso do Outro. Assim, o líder

que busca adaptar-se à IA muitas vezes apenas responde ao chamado ideológico da eficiência e da produtividade, duas das características fundantes de qualquer empresa.

Nesse contexto, a identidade profissional - construída com base em competências, narrativas de eficiência e reconhecimento institucional - pode ser abalada pela percepção de que o conhecimento acumulado talvez não seja suficiente para sustentar o papel de liderança no novo cenário. Esse abalo gera um hiato entre aquilo que o gestor acredita ser e o que sente que precisará tornar-se, instaurando uma tensão subjetiva que se aproxima da definição de trauma como ruptura da coerência imaginária do Eu.

Se a disruptão representa uma ruptura da continuidade simbólica, como essa ruptura é vivida depende do contexto organizacional e do lugar subjetivo que o líder ocupa. Dejours (1992), ao analisar a psicodinâmica do trabalho, afirma que trabalhar implica “ajustar, adaptar, reparar, arranjar” de forma contínua. Em condições normais, esse processo de adaptação pode gerar satisfação e sentido, desde que o sujeito consiga ressignificar sua ação no trabalho. Contudo, quando a exigência de adaptação ultrapassa os limites da capacidade subjetiva de elaboração - como ocorre em ambientes altamente disruptivos, portanto, competitivos - o trabalhador pode experienciar a adaptação como forma de desgaste psíquico, marcada pela exaustão emocional e pela sensação constante de fracasso iminente. Essa pressão pelo redesenho permanente da identidade profissional se intensifica em contextos marcados por ideais de excelência, como aponta Gaulejac (2007), ao mostrar que o sujeito é levado a internalizar uma lógica de desempenho absoluto (*homo economicus*) que o distancia de sua condição real.

A exigência de estar sempre à frente das mudanças tecnológicas, dominando novos sistemas e linguagens, cria uma lacuna dolorosa entre o “Eu ideal” e o “Eu possível”, produzindo culpa e angústia pela sensação constante de insuficiência - o que, paradoxalmente, compromete a própria capacidade de liderar, justamente aquilo que se busca aprimorar. A disruptão, vivida nesse tipo de ambiente, não se apresenta apenas como transição organizacional, mas como experiência íntima de inadequação, configurando o que denominamos aqui de *trauma real*.

Nesse sentido, como observa Morgan (1986), “uma organização não tem existência além daquela conferida pelas pessoas que lhe dão vida”<sup>3</sup>. A descontinuidade institucional, portanto, não é apenas uma questão estrutural, mas também subjetiva: cada reorganização do trabalho implica uma reorganização da própria identidade. O líder, inserido em um campo de expectativas institucionais que definem o que ele deve representar, muitas vezes não dispõe de recursos simbólicos para sustentar tal posição. Acompanhando o mesmo raciocínio, Enriquez (1997) mostra que as organizações são atravessadas por fantasias inconscientes de poder e submissão, o que explica a oscilação do líder entre o desejo de inovar e o medo de perder o controle. Como ressalta Martin (1992), “a cultura é a cola social que mantém a organização unida”<sup>4</sup>, o que ajuda a compreender por que certos contextos resistem mais à ruptura tecnológica: o pertencimento simbólico pode ser mais forte do que o impulso à mudança.

Por outro lado, existem contextos socioeconômicos e culturais em que a transformação tecnológica ainda não se impõe como urgência vivida, mas apenas como tendência futura. Nesses cenários, a disruptão não se manifesta em forma de ansiedade imediata, mas como resistência silenciosa, indiferença ou adiamento simbólico. A ausência de engajamento com processos de formação continuada ou mentoria emocional, mesmo após experiências de alto envolvimento presencial, pode ser indicativa desse fenômeno. Nesse caso, a ruptura não se nega porque é pequena, mas porque ainda não foi simbolicamente metabolizada como ameaça. Essa ausência de elaboração, entendida como recusa inconsciente da mudança, caracteriza o que chamamos aqui de *trauma latente*. Em contextos em que a disruptão tecnológica ainda não reconfigurou essas expectativas, o trauma permanece em estado latente – não por inexistência de ruptura, mas por ausência de reconhecimento dela como real.

A distinção entre trauma real e trauma latente permite compreender a disruptão – para além de um contexto tecnológico – também como um fenômeno psicossocial que se manifesta de forma distinta conforme o território, o ritmo econômico, o nível de competitividade e a antecipação institucional das exigências de modernização. No trauma real, a ruptura já se

<sup>3</sup> Ver Apêndices.

<sup>4</sup> Tradução livre do autor, a partir de *Images of Organization* (MORGAN, 1986).

fez presente de maneira concreta, sendo sentida no corpo e na mente como ansiedade de desempenho, medo da irrelevância ou exaustão emocional. No trauma latente, a ruptura ainda não foi simbolicamente incorporada como ameaça, mantendo-se silenciada sob a forma de adiamento, indiferença ou negação coletiva. Ambas as formas revelam o mesmo núcleo estrutural: a disrupção rompe a narrativa de continuidade do sujeito e exige dele uma nova posição simbólica diante do trabalho.

Quando essa exigência de reposicionamento interno não encontra suporte emocional, a ruptura se converte em sofrimento psíquico - seja na forma de angústia explícita (real), seja como defesa inconsciente que posterga a elaboração da mudança (latente). Nesses termos, a disrupção é sempre subjetiva, ainda que se manifeste com intensidades e temporalidades distintas. Diante disso, torna-se evidente que a liderança na era da inteligência artificial não pode ser reduzida ao domínio de técnicas de gestão ou ferramentas digitais. A ruptura que se instala no campo simbólico do trabalho exige do líder não apenas competência operacional, mas também capacidade emocional de sustentar o vazio entre o que já não é e o que ainda não se tornou. A técnica, isoladamente, não oferece recursos para lidar com a experiência do trauma. É nesse ponto que se abre espaço para pensar formas de liderança que incluem a escuta, a elaboração emocional e a construção de sentido como dimensões estruturantes do ato de liderar. Essa compreensão fundamenta a passagem para a seção seguinte, na qual será discutida a insuficiência da técnica diante das rupturas trazidas pela disrupção e a necessidade de integrar a dimensão emocional como elemento essencial na formação de líderes capazes de transitar entre o trauma real e o trauma latente, transformando a fratura em possibilidade de ressignificação.

### **3. A Insuficiência da Técnica: a Liderança entre o Desempenho e o Assujeitamento ao Outro**

#### **3.1. O mito da técnica como solução total**

Com a ascensão da inteligência artificial, muitos discursos corporativos passaram a tratar a adaptação tecnológica como uma questão essencialmente instrumental: aprender novas ferramentas, adquirir competências digitais e reorganizar processos seriam, supostamente,

condições suficientes para garantir a permanência do líder no cenário disruptivo. Essa visão tecnicista, entretanto, reduz a complexidade da transformação em curso a um problema de atualização funcional, ignorando que, para muitos gestores, a adoção de tecnologias não representa apenas uma transição operacional, mas uma ruptura identitária, além de um risco trabalhista e de continuidade no emprego.

A crença de que a técnica basta constitui o que podemos chamar de mito da técnica como solução total. Tal mito pressupõe que a inteligência artificial seja apenas um novo recurso a ser dominado, sem considerar que sua chegada modifica profundamente o lugar simbólico do gestor dentro das organizações. O líder, que antes ocupava uma posição de autoridade epistemológica - fundamentada na experiência acumulada e no domínio do conhecimento prático - vê-se agora diante de sistemas capazes de processar informações com maior velocidade e precisão, deslocando o papel tradicional de “aquele que sabe”. Assim, o impacto não é apenas cognitivo, mas subjetivo: trata-se de uma desestabilização do lugar de enunciação da liderança.

Nesse sentido, a transformação não exige apenas saber operar ferramentas, mas reelaborar a própria forma de existir como líder. A técnica, nesse contexto, não é suficiente porque não responde às perguntas estruturantes que emergem no íntimo do sujeito: *Quem sou eu em meio a essa ruptura? Ainda sou necessário? Minha experiência vale algo frente à lógica algorítmica?* Tais questões não são solucionadas por treinamentos técnicos, pois repousam no campo do simbólico, onde se constrói a identidade profissional e, nem são respondidas, causando, com isso, sofrimento emocional e ainda mais dúvidas a respeito do futuro, ou seja, ansiedade.

A insuficiência da técnica se revela, portanto, quando percebemos que a adesão a novas estruturas produtivas implica também uma reconstrução subjetiva. O gestor não precisa apenas dominar ferramentas, mas encontrar um novo modo de significar sua função no campo da liderança. Sem essa elaboração, a técnica pode até ser aprendida, mas não será sustentada - pois o sujeito ainda não se reconheceu no novo lugar simbólico que lhe é exigido.

### 3.2. A pressão da sociedade do desempenho e da excelência como fator de sofrimento

A impossibilidade de sustentar a liderança apenas pela técnica se agrava num contexto em que o desempenho deixou de ser apenas uma métrica de produtividade e passou a configurar uma identidade. Segundo Han (2015), vivemos na chamada *sociedade do desempenho*, em que o indivíduo é instigado não apenas a produzir mais, mas a tornar-se ele próprio uma marca de eficiência, apresentando-se constantemente como alguém capaz, inovador e incansável. Nesse cenário, o fracasso não é interpretado como um evento pontual, mas como uma falha ontológica - uma prova de inadequação do sujeito ao padrão de excelência esperado, podendo, o líder, se ver como sendo ele a própria falha em pessoa.

Essa exigência totalizante por desempenho encontra eco no que Gaulejac (2007) denomina *lógica da excelência*, na qual os sujeitos são levados a internalizar ideais de sucesso absoluto que ultrapassam sua capacidade real de execução, gerando sentimentos de insuficiência crônica. Para os líderes, esse processo se intensifica, pois sua autoridade organizacional é frequentemente associada à capacidade de antecipar tendências, incorporar rapidamente o novo e conduzir equipes com segurança diante da mudança. Nesse contexto, a chegada da inteligência artificial torna-se um marcador simbólico de competência: o gestor que domina a IA é percebido como visionário; aquele que resiste ou demonstra insegurança arrisca ser rotulado como ultrapassado, referendando Morgan (1986) que diz que “as metáforas criam modos de ver”<sup>5</sup>.

Essa transformação simbólica converte a tecnologia em parâmetro de valor subjetivo. Estar alinhado à disruptão deixa de ser apenas questão operacional e passa a ser um imperativo identitário. O líder sente-se convocado a provar que está “à altura do futuro”, mesmo quando sua estrutura emocional ainda não está preparada para lidar com as rupturas cognitivas e simbólicas que esse futuro representa. Nesse contexto, a técnica, ao invés de ser um instrumento de apoio, converte-se em medida de valor do sujeito, intensificando seu sofrimento psíquico quando não é capaz de se adaptar com a velocidade esperada.

---

<sup>5</sup> Tradução livre do autor, com base em *Cultures in Organizations* (MARTIN, 1992).

O efeito dessa lógica é o surgimento de uma tensão subjetiva constante entre o que o líder é e o que acredita que precisa ser para continuar sendo reconhecido como legítimo pelos outros. Essa tensão, quando não elaborada, prepara o terreno para formas de angústia ligadas ao medo de desinvestimento simbólico, perda de autoridade e desintegração do lugar identitário de liderança. A técnica não atende a essas demandas porque elas não habitam o campo do saber-fazer, mas o campo do ser-reconhecido e do saber-ser.

Assim, a sociedade do desempenho e a lógica da excelência funcionam como amplificadores da experiência traumática da disruptão, convertendo a adaptação tecnológica em uma prova existencial. Nesse cenário, o líder não se adapta apenas para acompanhar a inovação, mas para garantir sua sobrevivência simbólica - o que nos leva ao próximo ponto: a necessidade de compreender esse processo como forma de assujeitamento ao Outro.

### **3.3. O líder como sujeito assujeitado ao Outro da tecnologia e do mercado: uma leitura lacaniana**

A liderança, em seu sentido mais profundo, não é autoconstruída: ela é reconhecida. O líder não se legitima por declaração própria, mas porque um grupo - o que Lacan chamaría de *Outro* - o investe simbolicamente nesse lugar. Como afirma Lacan (1964), “o sujeito é aquilo que um significante representa para outro significante”. Na perspectiva lacaniana, o sujeito só existe enquanto efeito da linguagem, e, portanto, do olhar e do desejo do Outro. Assim, podemos afirmar que o líder é sempre alguém que ocupa um lugar instaurado previamente no campo simbólico da organização e do mercado.

Na era da disruptão tecnológica, esse Outro que convoca o líder assume novas configurações: ele é composto pela empresa que espera adaptação, pelo mercado que exige inovação, pela equipe que demanda direção em meio à mudança e, cada vez mais, pela inteligência artificial, que se torna um novo polo normativo de eficiência e conhecimento. Para continuar existindo como gestor, o sujeito precisa, de certo modo, submeter-se ao desejo desse Outro - o que Lacan denomina *assujeitamento*. Isso significa alinhar-se às

expectativas simbólicas que definem o que é “ser um líder legítimo” dentro da cultura da inovação.

Esse processo é especialmente intenso para líderes formados em uma lógica analógica, como os pertencentes às gerações X e Baby Boomers, que construíram sua identidade profissional a partir da experiência acumulada, da presença física e do domínio tácito do trabalho. Para esses sujeitos, a disruptão digital não representa apenas uma reconfiguração de ferramentas, mas uma contestação da legitimidade da experiência como fundamento do lugar de autoridade. A inteligência artificial coloca em xeque a ideia aprendida e vivida por essas gerações, de que o tempo de trabalho e a vivência prática garantem, por si sós, a validade da liderança.

Como observa Lacan (1964), o sujeito é sempre efeito da linguagem e do desejo do Outro, o que significa que sua identidade nunca é autônoma, mas sustentada simbolicamente pelo reconhecimento alheio. Assim, assujeitar-se ao Outro da tecnologia passa a ser, para muitos gestores, uma forma de sobrevivência simbólica: adaptar-se não apenas para operar novas ferramentas, mas para continuar sendo olhado como alguém que conduz, orienta e inspira. A recusa desse assujeitamento pode representar um risco de *desinvestimento simbólico*, isto é, a perda do reconhecimento do grupo, que passa a ver esse líder como alguém desconectado da nova lógica organizacional.

No entanto, esse assujeitamento não ocorre sem conflito. Ele implica atravessar uma perda: a renúncia da posição anterior de líder soberano e experiente para assumir o lugar de líder-aprendiz diante de um Outro (a IA, o mercado, a digitalização da sociedade, novas formações acadêmicas, etc.) que sabe mais rápido, prevê mais rápido, calcula mais rápido e entrega mais rápido. Esse movimento pode gerar angústia, pois evidencia a divisão do sujeito entre aquilo que ele sabe que precisa tornar-se e aquilo que teme perder ao mudar, pois toda mudança é incerta.

Quando esse processo de assujeitamento é elaborado simbolicamente, ele pode se tornar uma condição de reinvenção da liderança. No entanto, quando o sujeito resiste a essa submissão por defesa contra a perda identitária, surgem formas de recusa silenciosa,

minimização da importância da disruptão ou adiamento da adaptação - o que prepara o terreno para a emergência do que chamamos de *trauma latente*.

Essa resistência, embora possa parecer antagônica ao assujeitamento, é parte de sua dinâmica psíquica: trata-se de um mecanismo defensivo que tenta prolongar a permanência do líder em seu lugar simbólico anterior, mesmo diante de um Outro que começa a exigir novos modos de ser. Em contextos de alta competitividade, essa resistência não se sustenta por muito tempo, sendo rapidamente confrontada com a urgência da adaptação - muitas vezes, por pura sobrevivência do cargo - levando ao trauma real. Já em contextos de menor pressão disruptiva, como em regiões de estrutura econômica mais lenta, essa resistência pode se prolongar, mantendo o líder em um estado de latência psíquica em relação à disruptão.

Assim, o que Lacan descreve como “assujeitamento ao Outro” revela-se, na prática organizacional, como o movimento de adaptação psíquica às expectativas institucionais e tecnológicas que definem o que é ser líder em tempos de disruptão.

### **3.4. A resistência como defesa contra o assujeitamento total e prenúncio do trauma latente**

Se o assujeitamento ao Outro é uma condição para a permanência simbólica do líder na era da disruptão, a resistência emerge como uma reação natural diante da ameaça de perda identitária. A resistência, nesse contexto, não deve ser compreendida simplesmente como recusa intencional à mudança, mas como tentativa de preservar um lugar simbólico anterior, ainda investido de sentido pelo líder.

Ao sentir-se convocado a renunciar a um modo de existir consolidado ao longo de sua trajetória para se adaptar a um novo regime simbólico - agora regulado pela lógica da inteligência artificial - o gestor pode reagir com estratégias defensivas como minimização, adiamento, ironia, procrastinação ou aparente indiferença. Essas formas de resistência expressam uma tentativa inconsciente de retardar a submissão ao novo Outro, preservando, mesmo que temporariamente, a identidade constituída no campo anterior.

Como já foi dito, essa resistência não é homogênea. Em contextos empresariais altamente competitivos, a pressão pela adaptação é tão intensa que as resistências tendem a se romper rapidamente, gerando um estado de trauma real, visível em manifestações como ansiedade, sentimento de insuficiência, síndrome do impostor, pânico de obsolescência ou hiperatividade compensatória. Nesses ambientes, a disruptão torna-se um “fato psíquico” inescapável: o sujeito sente-se atingido diretamente pelo colapso de sua posição anterior.

Por outro lado, em ambientes com menor pressão mercadológica, especialmente em regiões com menor velocidade de transição tecnológica ou menor competição simbólica pela inovação, a disruptão não se instala como urgência imediata. A ruptura existe, mas não se impõe como vivência traumática; ela permanece em estado de latência. A resistência nesse caso se apresenta como uma forma de não integrar o novo campo simbólico até que ele se torne inevitável, o que pode levar o tempo de uma geração, permitindo, com isso, àqueles que lideram no tempo atual, optem pela procrastinação. Essa resistência silenciosa, prolongada no tempo, dá origem ao que denominamos trauma latente – uma ruptura que ainda não se fez sentir completamente, mas que prepara o sujeito para um possível impacto futuro, quando o Outro da tecnologia finalmente o interpelar de forma mais contundente.

Entendida nesses termos, a resistência não é apenas um obstáculo à transformação, mas também um indicador importante da forma como o sujeito se relaciona com a disruptão. Ela revela se a fratura já se inscreveu na experiência subjetiva como demanda inevitável (trauma real) ou se permanece como anúncio distante, que pode ser ignorado ou adiado enquanto as estruturas simbólicas que sustentam o lugar do líder permanecem relativamente intactas e seguras (trauma latente).

Essa compreensão nos permite reconhecer que, em determinados contextos organizacionais e territoriais, a resistência não significa ausência de impacto disruptivo, mas atraso na experiência do trauma. Esse atraso, porém, não é neutro: ele acumula tensão simbólica, podendo gerar colapsos abruptos quando a disruptão deixar finalmente de ser possibilidade e tornar-se imposição.

Assim, a resistência defensiva, ao mesmo tempo que adia o assujeitamento ao novo regime tecnológico, sinaliza a necessidade de processos de elaboração subjetiva que antecedam a adesão plena às novas exigências da liderança. Quando essa elaboração não ocorre, a adesão à técnica se torna superficial e frágil, carecendo de sustentação emocional.

### **3.5. Da técnica à escuta: a necessidade de elaboração emocional como sustentação da liderança**

A ampliação do lugar da liderança na era disruptiva exige reconhecer que a técnica não oferece sustentação suficiente para atravessar processos de ruptura simbólica. O domínio instrumental das tecnologias emergentes, por si só, não garante a permanência identitária do líder em seu lugar. É necessário que ele encontre um modo de elaborar emocionalmente a fratura entre o que era e o que precisa tornar-se, sob risco de aderir superficialmente às inovações sem as integrar de forma orgânica à sua prática subjetiva.

Nessa perspectiva, a capacidade de elaborar simbolicamente a disruptão torna-se tão essencial quanto a capacidade de compreendê-la cognitivamente. A liderança deixa de ser apenas um exercício de condução técnica para tornar-se também um espaço de escuta de si e dos outros - uma escuta que funcione como dispositivo de elaboração da ruptura. O líder é chamado a interpretar seus medos, reconhecer as ansiedades de sua equipe e construir narrativas capazes de transformar a ameaça do novo em horizonte de ressignificação.

Isso implica deslocar a liderança de um lugar centrado apenas no desempenho para uma posição que articule competência técnica, sensibilidade emocional e capacidade de sustentar simbolicamente o trauma - tanto real quanto latente. A escuta torna-se ferramenta essencial, pois é nela que se revela a fratura psíquica provocada pela disruptão e, ao mesmo tempo, se abre a possibilidade de reinvenção subjetiva do papel de líder.

Assim, liderar na era da inteligência artificial não é apenas comandar processos de transformação; é reconhecer que transformar implica romper, e que todo rompimento exige elaboração. Quando o líder ignora essa dimensão, sua adesão ao novo se torna

performativa e frágil; quando a reconhece, pode construir, com sua equipe, um espaço de transição que reconhece o trauma sem ser capturado por ele.

Compreender a liderança como espaço de elaboração do trauma permite entender que a resistência, longe de ser apenas obstáculo à inovação, pode ser um indício importante de que o sujeito ainda não encontrou um lugar simbólico no novo regime organizacional. Em ambientes de alto impacto tecnológico, essa resistência frequentemente se rompe de forma abrupta, configurando o trauma real. Em contextos de menor pressão, ela pode se prolongar, caracterizando o trauma latente.

É nesse ponto que a análise teórica encontra uma expressão empírica concreta: em determinadas regiões e contextos socioeconômicos, a disrupção não é imediatamente sentida como ameaça, o que produz uma resistência aparentemente tranquila à mudança – não por convicção, mas por latência psíquica. Essa dinâmica pode ser observada no caso analisado a seguir, ocorrido no interior do Ceará, onde a disrupção tecnológica ainda não se apresenta como urgência, mas já começa a provocar movimentos simbólicos de aproximação e recuo.

#### **4. Quando a Ruptura é Sentida e Quando é Silenciada: o Trauma Real e o Trauma Latente na Prática da Liderança**

A disrupção tecnológica, embora global em alcance, não produz efeitos subjetivos homogêneos. O modo como o líder vivencia a ruptura depende não apenas de sua história pessoal e de sua estrutura psíquica, mas também do contexto organizacional e territorial em que está inserido. Em ecossistemas corporativos marcados por alta competitividade, constante monitoramento de desempenho e ritmo acelerado de inovação, a disrupção tende a se manifestar como um evento que irrompe sem aviso simbólico, gerando ansiedade, urgência e sensação de ameaça iminente. Nesses casos, o trauma é vivido como real, pois a quebra já se materializou na experiência cotidiana do líder: seu lugar simbólico está diretamente sob risco, e a necessidade de adaptação é inescapável conforme afirma Gaulejac (2007), ao observar que o imperativo de excelência transforma o sujeito em



gestor de si, levando-o a internalizar as exigências da organização como fonte de identidade e valor.

Por outro lado, em contextos econômicos e culturais de menor pressão disruptiva, a chegada da inovação tecnológica não se impõe de modo imediato. A ruptura existe, mas não convoca o sujeito com a mesma intensidade. O líder reconhece, cognitivamente, que a disrupção está acontecendo - porém, como ela ainda não reorganizou concretamente seu campo de trabalho, a transformação permanece simbolicamente adiada. Aqui emerge o *trauma latente*: o impacto está em potência, e não em ato. Tal conceito aristotélico nos serve bem, afinal, o sujeito resiste sem aparentar sofrimento explícito, sustentando a crença de que ainda não é necessário se submeter ao novo regime simbólico demandado pelo Outro tecnológico.

Essa distinção ajuda a compreender por que a disrupção não chega igual para todos. O trauma real predomina em territórios onde o futuro já chegou, pressionando o líder a reformular sua identidade sob risco de desinvestimento simbólico. O trauma latente, por sua vez, prevalece em territórios nos quais o futuro ainda é percebido como possibilidade distante. Em ambos os casos, a disrupção atua como força reorganizadora do lugar do líder - mas o tempo psíquico da ruptura não coincide com o tempo econômico, o que gera desigualdade na experiência subjetiva dos gestores frente às mudanças impostas pela inteligência artificial.

Em ambientes nos quais a urgência ainda não se fez sentir, a resistência não aparece como crise, mas como silêncio. O adiamento, a não continuidade, o afastamento e a ausência de engajamento são formas de manifestação desse trauma latente. Esses comportamentos funcionam como defesa contra o assujeitamento total: se o Outro ainda não exige a submissão imediata, o sujeito posterga sua entrada no novo campo simbólico - mantendo, temporariamente, a ilusão de que sua identidade profissional ainda pode permanecer intacta.

Esse silêncio defensivo e inconsciente são dados clínico e organizacional relevantes. Eles sinalizam não falta de capacidade, mas falta de convocação simbólica. Quando a disrupção

ainda não ameaça a sobrevivência psíquica e profissional do líder, a necessidade de transformação pode ser negada sem gerar colapso - pelo menos por um tempo. Por isso, Martin (1992) argumenta que “a suposição de consenso é colocada em questão”, o que explica por que a disruptão tecnológica não é percebida uniformemente, ou seja, o mesmo fenômeno pode ser vivido como urgência em grandes centros e como ruído distante em regiões periféricas. Essa dinâmica será retomada a seguir, na análise empírica do caso observado no interior do Ceará, onde a resistência silenciosa à mentoria pós-workshop funcionou como manifestação concreta do trauma latente em um território de baixa pressão disruptiva.

## **5. O Case Cariri: Disrupção Silenciosa e Resistência Latente em Contextos de Baixa Pressão Tecnológica**

### **5.1. Contexto territorial e perfil dos participantes**

As cidades de Cedro e Farias Brito, localizadas na região do Cariri cearense, constituem territórios de forte identidade cultural e social, marcados por relações de trabalho mais estáveis, redes de convivência interpessoal densas e ritmo econômico menos acelerado. Nessas localidades, o campo da gestão pública e privada é predominantemente composto por gestores, servidores e lideranças comunitárias formados em ambientes onde o avanço tecnológico e a cultura da alta performance ainda se inserem de maneira gradual.

Esses fatores tornam o Cariri um espaço singular para observar como o fenômeno da disruptão - tão imediato nos grandes centros, como na própria capital do Estado, Fortaleza e sua Região Metropolitana - se infiltra lentamente nas subjetividades locais, provocando transformações que, embora inevitáveis, ainda não assumem o caráter de urgência simbólica.

### **5.2. Estrutura e metodologia dos workshops**

Os dois *workshops* realizados - o *Workshop Experience Cedro* e o *Workshop Experience Farias Brito* - integraram um programa de formação voltado para o desenvolvimento da

comunicação, da liderança e da gestão emocional de profissionais e servidores públicos. O projeto baseou-se em três eixos complementares:

1. Eixo técnico, abordando estratégias de comunicação eficaz e *feedback* construtivo;
2. Eixo emocional, com reflexões sobre autoconhecimento e regulação afetiva;
3. Eixo de mentoria, proposto como acompanhamento remoto após o evento, com missões diárias de autodesenvolvimento.

A metodologia adotada combinou dinâmicas participativas, exercícios de fala e escuta, e momentos de introspecção reflexiva, estruturados segundo uma lógica vivencial - o sujeito como protagonista da aprendizagem e observador de si mesmo.

### **5.3. Resultados imediatos: entusiasmo e transferência simbólica**

As pesquisas de satisfação<sup>6</sup> aplicadas ao final dos eventos revelaram níveis de aprovação extremamente altos. Em Cedro, 100% dos participantes avaliaram que o conteúdo “atendeu bem” ou “superou muito” suas expectativas; 85% classificaram a condução do mentor como “excelente” e 15% como “boa”. Em Farias Brito, os índices chegaram a 100% de avaliação “excelente”. Em ambas as cidades, 100% dos respondentes afirmaram que “recomendariam o workshop”.

Os pontos positivos mais citados incluíram a didática, a comunicação, m em torno de uma única questão simbólica: “mais tempo”. Essa demanda repetida indica não uma insatisfação, mas o desejo inconsciente de prolongar o contato com o Outro - o mentor e a experiência transformadora.

Sob a ótica psicanalítica, tal unanimidade positiva aponta para uma transferência idealizada, em que o líder-participante projeta no evento a promessa de um saber capaz de reorganizar suas próprias tensões internas. Trata-se de um momento de abertura diante da clareza dos exemplos e das dinâmicas práticas. Já as sugestões de melhoria mostraram a alta receptividade simbólica à mensagem do novo.

---

<sup>6</sup> Tradução livre do autor, a partir de *Images of Organization* (MORGAN, 1986).

#### **5.4. O silêncio após o entusiasmo: resistência e trauma latente**

Entretanto, a etapa seguinte do processo - a semana de mentoria virtual, cinco dias após Cedro, quatro, após Farias Brito - revelou uma fissura inesperada: nenhum participante aderiu ao acompanhamento online, mesmo após demonstrarem entusiasmo e engajamento presencial e promessa de continuidade. Essa ausência total de resposta constitui um dado empírico de grande relevância.

O contraste entre a aceitação consciente (expressa pelo entusiasmo na participação e nas avaliações positivas) e a negação inconsciente da continuidade (expressa pelo silêncio) materializa o que denominamos neste artigo de trauma latente. Diferentemente do trauma real - que se instala quando o sujeito é forçado a se reorganizar frente à ruptura - o trauma latente é uma suspensão psíquica: o sujeito reconhece o novo, mas não o incorpora.

No caso dos líderes do Cariri, o novo (representado pela mentoria e pela autoinvestigação emocional) é percebido como um convite à mudança profunda - e, portanto, como ameaça à estabilidade simbólica construída nas relações de trabalho locais. A recusa, ainda que silenciosa, é uma forma de resistência à interpelação do Outro, uma tentativa de preservar o Eu diante do risco de desorganização subjetiva.

#### **5.5. Interpretação psicanalítica: o assujeitamento suspenso**

Essa resistência pode ser compreendida à luz do **assujeitamento lacaniano**: o líder, confrontado com a necessidade de adaptar-se ao novo discurso tecnológico e emocional, encontra-se dividido entre aderir ao Outro (empresa, mercado, IA, inovação, etc.) ou preservar o Eu analógico que lhe dá sentido identitário.

Nos grandes centros urbanos, onde a disruptão já impõe seu ritmo, esse assujeitamento ocorre de modo mais rápido e doloroso, configurando o trauma real. Já nos contextos interioranos, o sujeito pode protelar o encontro com o novo, sustentando por mais tempo uma ilusão de autonomia - um intervalo entre o saber e o fazer, entre o reconhecer e o agir.

A ausência de resposta à mentoria, portanto, não deve ser lida como indiferença, mas como sintoma de um conflito interno: o sujeito deseja transformar-se, mas teme o vazio simbólico que se abrirá quando o velho Eu deixar de existir. Essa tensão revela o modo como o trauma latente se manifesta nas organizações periféricas, onde o futuro chega em silêncio e o inconsciente prefere adiar o colapso.

### **5.6. Considerações interpretativas**

O *Case Cariri* confirma que a disruptão tecnológica é também uma disruptão psíquica, mas seu impacto varia conforme a densidade simbólica e o ritmo cultural do território. Nos municípios do interior, a resistência não assume a forma da negação agressiva - mas do silêncio apaziguado, expressão típica do trauma latente e, porque não dizer, da própria formação social do povo em sua gentileza.

Assim, o estudo empírico realizado a partir das experiências de Cedro e Farias Brito demonstra que a transformação não acontece quando o novo é apresentado, mas quando o sujeito se permite atravessá-lo - o que depende de tempo, elaboração e escuta.

Ao colocar em perspectiva as dinâmicas emocionais do líder em diferentes contextos territoriais, este artigo amplia a compreensão da liderança contemporânea como processo de elaboração simbólica diante da disruptão - mais do que mera adaptação técnica a novos modelos de gestão.

### **6. Considerações Finais: Liderar a Ruptura é Elaborar o Inédito**

O percurso desenvolvido neste artigo demonstrou que a disruptão tecnológica, para além de um fenômeno técnico ou mercadológico, constitui um acontecimento simbólico de alta potência psíquica. Ao afetar o modo como o sujeito se reconhece em seu papel social e profissional, ela impõe uma tarefa de elaboração que ultrapassa o campo da competência. A liderança, nesse contexto, deixa de ser apenas uma função estratégica e passa a ser um lugar de travessia subjetiva - o espaço onde o novo precisa ser simbolizado antes de ser operacionalizado, o que remete à Bauman (2001) e sua descrição sobre a modernidade líquida, como um tempo em que nada mantém forma por muito tempo - nem os vínculos,

nem as certezas. A liderança, nesse contexto, exige plasticidade simbólica para não se dissolver com as estruturas que a sustentavam.

A análise teórica, apoiada na psicanálise e nas contribuições de autores como Freud, Lacan, Dejours e Gaulejac, permitiu compreender a disruptão como um evento de ruptura do sentido, capaz de produzir trauma em diferentes níveis. O trauma real emerge nos ambientes onde a pressão do novo é imediata, forçando o líder à adaptação sob risco de exclusão simbólica. O trauma latente, por sua vez, manifesta-se nos contextos onde o novo ainda não se impôs integralmente, gerando um estado de suspensão psíquica que se expressa, muitas vezes, como silêncio, procrastinação ou aparente indiferença.

O *Case Cariri*, analisado a partir das experiências empíricas em Cedro e Farias Brito, confirma essa dinâmica. Nas duas cidades, os líderes e gestores expressaram entusiasmo e identificação com as práticas propostas nos workshops - evidenciado por índices de satisfação superiores a 95%. Contudo, o silêncio coletivo que se seguiu à mentoria virtual revelou um fenômeno psíquico mais profundo: a resistência simbólica à continuidade do processo de mudança. Tal resistência, interpretada como manifestação do trauma latente, evidencia que o sujeito pode desejar o novo, mas nem sempre suporta a travessia que ele exige.

Assim, a disruptão não chega igual para todos porque o tempo psíquico do sujeito não coincide com o tempo tecnológico da inovação. A liderança contemporânea, portanto, não pode ser compreendida apenas como gestão de processos, mas como gestão de rupturas internas. Liderar é acolher o próprio desamparo diante do inédito, sustentando o vazio simbólico que se abre quando o antigo se dissolve e o novo ainda não encontrou forma, daí porque, permanece o desafio imposto por Frankl (1959), quando defende que o ser humano é capaz de transformar sofrimento em sentido. Isso, porém, só acontece quando o ser humano comprehende sua liberdade interior frente às circunstâncias externas.

A escuta - como dispositivo clínico psicanalítico e corporativo - surge, então, como a ferramenta mais sofisticada da liderança moderna. Escutar é reconhecer a resistência, não

como obstáculo, mas como sinal daquilo que ainda precisa ser elaborado para que o líder possa, de fato, integrar-se ao novo discurso do mundo digital.

Em suma, a tese aqui defendida é que a verdadeira competência do líder na era da inteligência artificial não está apenas em dominar ferramentas, mas em dominar-se. O gestor do futuro será aquele capaz de transitar entre o técnico e o simbólico, entre o controle e a escuta, entre o trauma e sua elaboração - pois é nessa travessia que se funda a liderança autêntica em tempo de IA e de disruptão.

## Referências

- ALTHUSSER, Louis. *Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado*. São Paulo: Abril Cultural, 1970.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992.
- ENRIQUEZ, Eugène. *O Poder e o Desejo: o imaginário das organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANKL, Viktor Emil. *Em Busca de Sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 35. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.
- FREUD, Sigmund. *Além do Princípio do Prazer*. Rio de Janeiro: Imago, 1996.
- FREUD, Sigmund. *O Mal-Estar na Civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1997.
- GAULEJAC, Vincent de. *O Custo da Excelência: da neurose à excelência*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- HAN, Byung-Chul. *Psicopolítica: o neoliberalismo e as novas técnicas de poder*. Lisboa: Relógio D'Água, 2015.
- LACAN, Jacques. *O Seminário, Livro 11: Os Quatro Conceitos Fundamentais da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

MARTIN, Joanne. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press, 1992.

McKINSEY & COMPANY; SPERLING-MAGRO, Julia; KOLLER, Tim. *Bias Busters: The cognitive brakes on the gen AI accelerator*. McKinsey & Company, 15 out. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bias-busters-the-cognitive-brakes-on-the-gen-ai-accelerator>. Acesso em: 3 nov. 2025.

MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage Publications, 1986.

PÊCHEUX, Michel. *Análise Automática do Discurso*. Campinas: Editora da Unicamp, 1990.

## Apêndice A – Dados de Satisfação e Engajamento dos Participantes

Este apêndice reúne os resultados das pesquisas de satisfação aplicadas ao final dos Workshops Experience realizados nas cidades de Cedro e Farias Brito, região do Cariri cearense, em 2025. Os dados foram coletados por meio de formulários eletrônicos (Google Forms) e refletem a percepção dos participantes quanto à relevância do conteúdo, à condução do mentor e ao impacto do evento em sua prática profissional. As respostas quantitativas foram convertidas em gráficos para fins de transparência e documentação empírica, e as observações qualitativas foram consideradas na análise psicanalítica apresentada na Seção 5 deste artigo.

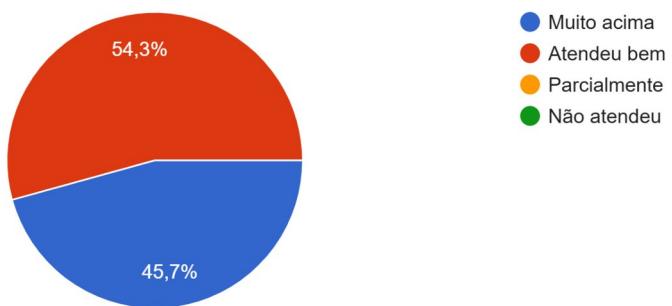
### A.1 – Workshop Experience Cedro (CE)

O evento contou com 34 participantes, todos gestores, servidores públicos e lideranças locais. As respostas evidenciam alto grau de satisfação e forte identificação simbólica com o conteúdo e a condução do mentor. As perguntas avaliadas incluíram expectativas, didática, pontos positivos, aspectos a melhorar e recomendação do evento.

### **Gráfico A1 – Avaliação do conteúdo e atendimento às expectativas**

1. O conteúdo atendeu às suas expectativas?

35 respostas

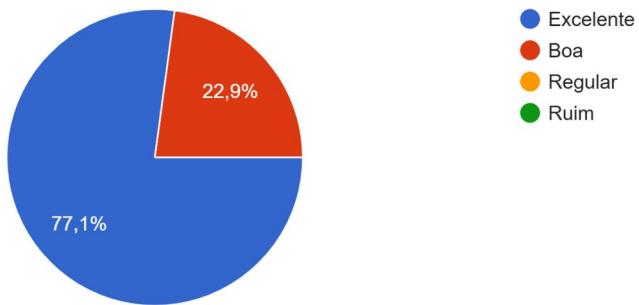


Demonstra o percentual de participantes que avaliaram o conteúdo como “Atendeu bem” ou “Muito acima” das expectativas, indicando o elevado nível de correspondência entre o tema proposto e as demandas percebidas pelos líderes locais.

### **Gráfico A2 – Avaliação da didática e condução do mentor**

2. Como você avalia a didática e a condução do mentor?

35 respostas



Representa o percentual de respostas “Excelente” e “Boa”, revelando a predominância da avaliação “Excelente” e o reconhecimento da clareza comunicacional e empatia do condutor.



**Gráfico A3 – Recomendação do workshop**

5. Você recomendaria este workshop?

35 respostas



Exibe a unanimidade das respostas “Sim, com certeza”, confirmando o impacto positivo e o desejo de que outros profissionais vivenciem a mesma experiência.

**Gráfico A4 – Principais aspectos positivos citados**

**3. Escreva qual foi o ponto mais positivo do workshop?**

35 respostas



Apresenta os temas mais recorrentes nas respostas abertas - comunicação, didática, dinâmicas e autoconfiança - destacando o eixo técnico-emocional como núcleo de maior impacto percebido.

**Gráfico A5 – Sugestões de melhoria**

**4. O que poderia ser melhorado?**

35 respostas

Que o curso fosse entendido por mais tempo

Outras técnicas

Tudo bom

Mais tempo

Nada foi ótimo

Não há do que reclamar!

Mais técnicas de persuasão

Mais tempo de curso, em dois períodos.

O tempo de fala das pessoas

Destaca que a principal demanda foi por “mais tempo de evento”, interpretada como desejo inconsciente de prolongar o vínculo simbólico com o processo de aprendizagem e transformação.

**Fonte:** Pesquisa de Satisfação – Workshop Experience Cedro (CE), 2025.

Dados coletados via Google Forms e sistematizados pelo autor.

Os dados completos estão disponíveis em modo de leitura em:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfxJzTjM2c34R5EzewEsk3Nf5Ak8qSzWlRGUzcCGmtXto1O4A/viewform?usp=sharing&ouid=113797314816718893683>

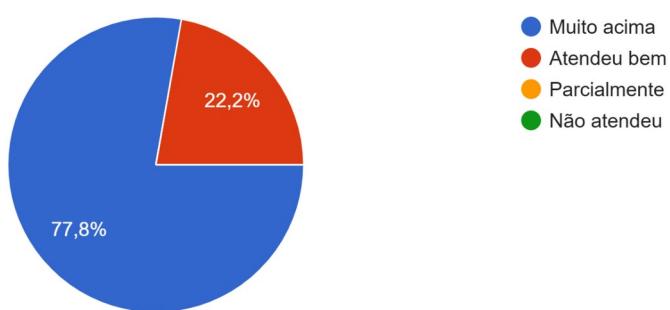
### A.2 – Workshop Experience Farias Brito (CE)

O evento contou com 8 participantes, de perfil semelhante ao grupo de Cedro, caracterizados por atuação em gestão pública e funções de liderança. Os resultados mantêm o mesmo padrão de satisfação observado anteriormente, reforçando a consistência empírica do estudo.

#### Gráfico A6 – Avaliação do conteúdo e atendimento às expectativas

1. O conteúdo atendeu às suas expectativas?

9 respostas

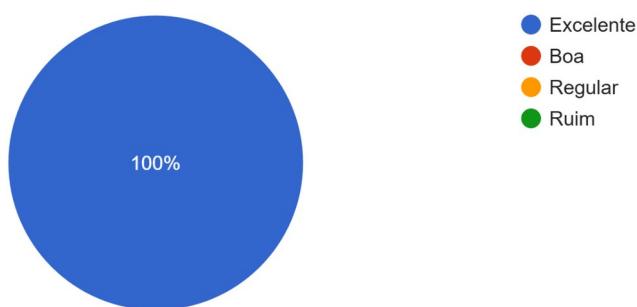


Evidencia o predomínio absoluto das respostas “Muito acima” e “Atendeu bem”, sinalizando o alinhamento entre o conteúdo e o contexto local.

#### Gráfico A7 – Avaliação da didática e condução do mentor

2. Como você avalia a didática e a condução do mentor?

9 respostas



Mostra 100% de respostas “Excelente”, reiterando a alta conexão comunicativa entre mentor e público.

**Gráfico A8 – Recomendação do workshop**

5. Você recomendaria este workshop?

9 respostas



Reflete unanimidade na intenção de recomendar o evento, demonstrando forte transferência positiva.



**Gráfico A9 – Aspectos mais valorizados**

**3. Escreva qual foi o ponto mais positivo do workshop?**

9 respostas

Didática excelente

Auto confiança

Participar ativamente (exercícios, dinâmicas, discussões).

Transmissão de técnicas que capazes de transmitir maior confiança e segurança na oratória

Me ajudou muito, inclusive pq eu tinha dificuldade com oratória

A metodologia participativa

Superação dos meus medos

Transferência de segurança

Didática

Apresenta como principais destaques a didática, o fortalecimento da autoconfiança e as dinâmicas de participação.

## Gráfico A10 – Pontos de melhoria sugeridos

### 4. O que poderia ser melhorado?

9 respostas

Tudo excelente
Mais tempo
É excelente.
Talvez diminuir um pouco o número de dinâmicas.
Mais tempo, poderia ser dois dias!!!!
Um tempo maior
Foi tudo maravilhoso
Tá ótimo
Apresentação com mais imagens do que textos

Indica que as sugestões convergem para o aumento da carga horária ou maior tempo de imersão, reafirmando o padrão simbólico de desejo de continuidade.

*Fonte: Pesquisa de Satisfação - Workshop Experience Farias Brito (CE), 2025.*

*Dados coletados via Google Forms e sistematizados pelo autor.*

*Os dados completos estão disponíveis em modo de leitura em:*

*[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSAthMEGyxM8rcKAx-hFkxRR1q5AtuvKt5TJom\\_rNyT8zHA/viewform?usp=sharing&ouid=113797314816718893683](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfSAthMEGyxM8rcKAx-hFkxRR1q5AtuvKt5TJom_rNyT8zHA/viewform?usp=sharing&ouid=113797314816718893683)*

## Apêndice B – Instrumento de Coleta de Dados (Pesquisas de Satisfação)

O presente apêndice apresenta o instrumento de coleta de dados utilizado para a avaliação dos Workshops Experience realizados nas cidades de Cedro e Farias Brito (CE), em 2025. As perguntas foram elaboradas visando medir a satisfação dos participantes, identificar percepções qualitativas sobre o conteúdo e o formato do evento, e gerar insumos para

análise interpretativa das dimensões emocionais e comportamentais dos líderes e gestores locais. Os formulários foram estruturados em formato Google Forms, de aplicação anônima, com cinco questões principais - sendo quatro de natureza fechada (escala de percepção) e uma aberta (resposta livre). A coleta foi realizada imediatamente após o encerramento de cada workshop.

### **B.1 – Questionário aplicado aos participantes**

#### **1. O conteúdo atendeu às suas expectativas?**

- Muito acima
- Atendeu bem
- Abaixo do esperado

#### **2. Como você avalia a didática e a condução do mentor?**

- Excelente
- Boa
- Regular
- Insatisfatória

#### **3. Escreva qual foi o ponto mais positivo do workshop.**

*Resposta aberta (texto livre)*

#### **4. O que poderia ser melhorado? Resposta aberta (texto livre)**

#### **5. Você recomendaria este workshop?**

- Sim, com certeza
- Talvez
- Não



## B.2 – Observações complementares sobre a coleta

- **Período de aplicação:** imediatamente após o encerramento dos workshops presenciais.
- **Participantes:** 34 (Cedro) e 8 (Farias Brito), totalizando 42 respondentes.
- **Critério de anonimato:** nenhum campo exigia identificação pessoal.
- **Finalidade:** diagnóstico de impacto e reflexão sobre práticas comunicacionais e emocionais em contextos de liderança pública.
- **Utilização:** os resultados subsidiaram a análise empírico-psicanalítica da Seção 5, especialmente na compreensão do fenômeno de resistência e trauma latente frente à inovação e à disruptão tecnológica.

Fonte: Formulários Google aplicados pelo autor, 2025.