

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CÁSSIA CRISTINA DIAS DA SILVA

**DOS GRAMADOS AOS PALCOS:
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE HÉLIO HERMITO
ZAMPIER NETO APÓS O ACIDENTE DA CHAPECOENSE**

CHAPECÓ

2025

CÁSSIA CRISTINA DIAS DA SILVA

DOS GRAMADOS AOS PALCOS:

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE HÉLIO HERMITO
ZAMPIER NETO APÓS O ACIDENTE DA CHAPECOENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Recktenvald

CHAPECÓ

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS

Silva, Cássia Cristina Dias da
DOS GRAMADOS AOS PALCOS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A
TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE HÉLIO HERMITO ZAMPIER NETO APÓS
O ACIDENTE DA CHAPECOENSE / Cássia Cristina Dias da
Silva. -- 2025.

64 f.

Orientador: Dr. Marcelo Recktenvald

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação)
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2025.

I. Recktenvald, Marcelo, orient. II. Universidade
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

CÁSSIA CRISTINA DIAS DA SILVA

DOS GRAMADOS AOS PALCOS:

**UM ESTUDO DE CASO SOBRE A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE HÉLIO HERMITO
ZAMPIER NETO APÓS O ACIDENTE DA CHAPECOENSE**

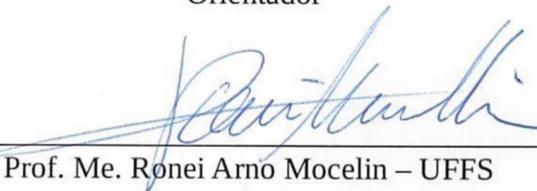
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 09/07/2025.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcelo Recktenvald – UFFS
Orientador



Prof. Me. Ronei Arnó Mocelin – UFFS
Avaliador



Profa. Me. Célia Regina Machado Recktenvald – UFFS
Avaliadora

À Aylla, Adryan e Maria Valentina,
minha razão de viver, minha força diária
e o maior motivo pelo qual nunca desisti.
Cada conquista minha carrega um pouco de vocês,
e este trabalho é também uma herança de amor,
resiliência e superação que deixo como exemplo.
Nunca deixem de sonhar,
mesmo diante das maiores dores.
Amo vocês além das palavras.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder forças nos momentos de cansaço, luz nos momentos de dúvida e paz nos momentos de dor.

Aos meus filhos, Aylla, Adryan e Maria Valentina, por serem minha razão de viver, meu combustível diário e minha maior inspiração. Tudo isso é por vocês e para vocês.

À minha mãe, pelo cuidado incansável com meus filhos, permitindo que eu nunca precisasse desistir dos meus estudos. Sua força silenciosa foi o alicerce que me sustentou até aqui.

Ao meu pai, pela vida.

Ao meu esposo, pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

À minha madrinha, que despertou em mim o amor pela Associação Chapecoense de Futebol, desde os tempos de infância. Sua presença e incentivo continuam vivos em meu coração.

À eterna Chapecoense, símbolo de luta, resistência e superação. A esse clube que me ensinou que é possível renascer das cinzas, deixo meu reconhecimento, meu amor e meu respeito.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte da minha formação ao longo dos anos. Cada ensinamento, orientação e palavra de incentivo contribuíram para que este momento se tornasse possível.

Um agradecimento especial ao Professor Dr. Marcelo Recktenvald, por ter me guiado com firmeza, dedicação e sensibilidade durante a construção deste trabalho.

Ao Neto, biografado desta pesquisa, cuja trajetória me tocou profundamente. Sua história de dor, fé e reconstrução me inspirou a seguir em frente, mesmo nos momentos em que pensei em desistir. Este trabalho é mais do que uma exigência acadêmica — é um tributo à sua coragem e à de todos que, mesmo feridos, escolhem recomeçar. Realizá-lo não foi apenas um dever, mas uma missão de alma.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa caminhada, deixo o meu mais sincero e emocionado agradecimento.

“Só existem duas maneiras de viver a vida:
A primeira é vive-la como se milagres não existissem.
A segunda é vivê-la como se tudo fosse milagre.”

Albert Einstein.

PRÓLOGO

Este trabalho não é apenas a conclusão de uma graduação em Administração. Ele é, sobretudo, um pedaço da minha história.

Desde criança, minha vida esteve entrelaçada com a Associação Chapecoense de Futebol. Meus padrinhos, que sempre foram uma extensão do meu coração, trabalhavam vinculados ao clube antes mesmo do meu nascimento. O vínculo afetivo com eles, principalmente com minha madrinha, é algo que palavras jamais conseguirão explicar por completo. Ainda pequena, eu frequentava o então Estádio Índio Condá não por entender o jogo, mas para sentir o calor da família, comer salgadinho no barzinho que meus padrinhos tinham lá e viver a alegria que aquela atmosfera me proporcionava.

Com o passar dos anos, esse vínculo só se fortaleceu. Voltei a frequentar o estádio, agora Arena Condá, não apenas como torcedora, mas como alguém que encontra ali um espaço de pertencimento, emoção e cura. Vou a praticamente todos os jogos — com chuva ou sol, com vitórias ou derrotas. Ali, entre cantos e lágrimas, sinto que estou exatamente onde deveria estar. O estádio é o lugar onde minha alma respira. A cada ida, carrego comigo as lembranças do passado, os laços com minha família e a certeza de que meu amor pela Chapecoense é parte de quem eu sou.

Anos mais tarde, meu primo Emerson Fábio Di Domênico, o Chinho, que cresceu dentro da Chapecoense, perdeu a vida no trágico acidente de 2016. Ele amava o clube, assim como toda a sua família — e como eu também aprendi a amar. Sua trajetória como atleta, preparador físico e, por fim, coordenador de logística da Chapecoense, é uma das tantas que foram interrompidas naquele voo. Até hoje, a dor dessa perda é difícil de traduzir. Ainda me emociono, ainda choro, ainda sinto — como agora, enquanto escrevo estas linhas.

Essa tragédia me atravessa de forma silenciosa e profunda. Não sei explicar por que dói tanto, mas sei que dói. A Chapecoense representa para mim um porto seguro. Nos dias felizes ou tristes, é na Arena Condá que encontro acolhimento. Ser sócia torcedora, colecionadora de tudo que leva o escudo do clube, carregar no braço a tatuagem com o trecho do hino “**nas alegrias e nas horas mais difíceis**”... tudo isso expressa o amor que me acompanha e me sustenta.

O vínculo emocional com os sobreviventes, especialmente com o Neto, se tornou ainda mais forte ao longo deste trabalho. Sempre o admirei, mas, ao mergulhar em sua história, em sua resiliência, em sua fé inabalável, algo dentro de mim se transformou. Seu testemunho é um milagre. Ele é um sinal vivo de que Deus age — mesmo nas maiores dores.

Quando decidi que o meu Trabalho de Conclusão de Curso precisaria ter alma, não tive dúvidas: ele precisaria falar da Chape. Oportunamente, a vida — com sua forma silenciosa de conspirar — colocou em meu caminho meu orientador, que me apresentou a possibilidade de contar uma história que também me emociona profundamente: a de Neto, sobrevivente daquele acidente, cuja trajetória representa fé, resiliência e reinvenção. Na hora, eu disse sim. Abandonei o tema anterior e, mesmo sem saber se daria certo, meu coração já sabia que este era o caminho. E aqui estou. Escrevendo, vivendo, sentindo. Aprendendo sobre a transição de carreira, sim, mas também sobre fé, sobre missão, sobre o valor de cada história.

Meu orientador uma vez me disse: “Cássia, isso aqui não é sobre um TCC. ”

Ele estava certo.

É sobre reencontro com a minha própria essência.

Este trabalho é uma homenagem ao Chinho, aos que se foram, aos que ficaram. À Laura e ao Lucca, filhos dele, que eu amo como meus. À minha madrinha, minha alma gêmea de outras vidas. E à Chapecoense, que seguirá comigo por toda a vida — nas alegrias e nas horas mais difíceis.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa a transição de carreira de Hélio Hermito Zampier Neto, ex-jogador de futebol profissional e um dos sobreviventes do acidente aéreo com a delegação da Chapecoense, ocorrido em 2016. A pesquisa tem como objetivo compreender como ocorreu a reconstrução de sua identidade profissional após a ruptura imposta por um evento traumático, agora como palestrante motivacional. A investigação é de natureza qualitativa, uma abordagem descritiva do estudo de caso da história de vida do Neto, utilizando como instrumentos de coleta de dados entrevista semiestruturada, análise documental e bibliográfica. Os resultados evidenciam que a trajetória de Neto está alinhada aos conceitos de gestão de carreira, transições involuntárias e crescimento pós-traumático, destacando elementos como resiliência, espiritualidade, propósito e adaptabilidade. O estudo ainda aponta que a experiência do biografado representa um exemplo de carreira em Y e carreira proteana, sendo uma fonte de inspiração e aprendizado para a Administração, especialmente nas áreas de gestão de pessoas e desenvolvimento humano. A pesquisa ressalta a importância do alinhamento entre identidade pessoal e reinvenção profissional em contextos de adversidade.

Palavras-chave: Transição de carreira. Gestão de carreira. Crescimento pós-traumático. Carreira em Y.

ABSTRACT

This undergraduate thesis analyzes the career transition of Hélio Hermito Zampier Neto, a former professional football player and one of the survivors of the plane crash involving the Chapecoense football team in 2016. The study aims to understand how his professional identity was reconstructed after a traumatic rupture, as he transitioned into a new role as a motivational speaker. This is a qualitative investigation, adopting a descriptive case study approach focused on Neto's life history, using semi-structured interviews, as well as documentary and bibliographic analysis as data collection instruments. The findings reveal that Neto's trajectory aligns with theoretical concepts such as career management, involuntary transitions, and post-traumatic growth, highlighting key elements such as resilience, spirituality, purpose, and adaptability. The case also illustrates the concepts of the Y-shaped career and protean career, offering valuable insights and inspiration for the field of Business Administration, particularly in the areas of human resource management and personal development. The study reinforces the importance of aligning personal identity with professional reinvention in times of adversity.

Keywords: Career transition. Career management. Post-traumatic growth. Y-shaped career.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo de Crescimento Pós Traumático de Tedeschi e Calhoun	28
Figura 2 – Elenco do Santos FC reunido durante treino, com Neto e Neymar Jr.	37
Figura 3 – Elenco da Chapecoense, 2016.....	38
Figura 4 – Delegação da Chapecoense embarcando para a Colômbia.	39
Figura 5 – Destroços do avião da LaMia após o acidente aéreo.....	39
Figura 6 – Neto internado na UTI após o acidente aéreo.....	40
Figura 7 – Neto, zagueiro da Chapecoense, retorna ao Brasil após o acidente aéreo.....	41
Figura 8 – Neto durante treino de recuperação com a Chapecoense.....	42
Figura 9 – Neto em nova fase profissional, “ <i>Eu quero fazer história como dirigente</i> ”	43
Figura 10 – Logotipo oficial da marca Neto Zampier.....	44
Figura 11 – Neto em atividade como palestrante motivacional.....	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APA	American Psychological Association
CPT	Crescimento Pós-traumático
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-traumático
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos.....	16
1.2	JUSTIFICATIVA.....	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	GESTÃO DE CARREIRA.....	18
2.2	TRANSIÇÃO DE CARREIRA E CARREIRA EM Y.....	21
2.3	IMPACTO DE EVENTOS TRAUMÁTICOS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL	23
2.4	CRESCIMENTO PÓS-TRAUMÁTICO E REDEFINIÇÃO DE SENTIDO NO TRABALHO	25
3	METODOLOGIA	29
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.2.1	Descrição do processo de entrevista.....	32
3.2.2	Análise documental e bibliográfica.....	32
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANALISE.....	33
3.4	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DA METODOLOGIA	33
3.5	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	34
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	34
4	TRAJETÓRIA, RUPTURA E TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE NETO ...	35
4.1	A CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL ATÉ O ACIDENTE.....	35
4.2	O ACIDENTE: A RUPTURA NÃO PLANEJADA DE CARREIRA.....	39
4.3	A RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E A TRANSIÇÃO PROFISSIONAL	43
4.4	ANALISE DOS RESULTADOS.....	45
4.4.1	A ruptura profissional e o impacto do acidente na carreira de Neto	46
4.4.2	A reconstrução da identidade profissional e a construção de uma nova carreira.....	47
4.4.3	Análise dos fatores de influência na transição de carreira.....	49

4.4.4	Contribuições da trajetória de neto para a administração e a gestão de pessoas	50
4.4.5	Algumas considerações da pesquisadora: lições que a história de vida do Neto pode nos ensinar	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS.....	55
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	60
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	62

1 INTRODUÇÃO

As trajetórias profissionais são compostas por ciclos de construção, estabilidade e transformação. Em muitos casos, esses ciclos são rompidos abruptamente por eventos externos, exigindo dos indivíduos não apenas resiliência, mas também a capacidade de reconstruir sua identidade profissional em novos contextos. No esporte de alto rendimento, esse tipo de vulnerabilidade se intensifica: a carreira costuma ser curta, intensamente exposta à mídia e marcada por riscos físicos constantes, o que torna as transições ainda mais desafiadoras (Stambulova, Ryba e Hendriksen, 2021).

Este trabalho tem como foco a análise da transição de carreira de Hélio Hermito Zampier Neto¹, ex-jogador de futebol profissional e um dos sobreviventes do trágico acidente aéreo envolvendo a equipe da Chapecoense em 2016. A tragédia, além de representar uma ruptura devastadora em sua trajetória esportiva, desencadeou um processo profundo de reinvenção profissional (Zampier Neto, 2017). Neste contexto, a pesquisa propõe-se a compreender o processo de reconstrução identitária vivenciado por Neto, com ênfase na dimensão profissional de sua trajetória. A análise considera os deslocamentos que o conduziram da condição de atleta de alto rendimento à atuação como palestrante, à luz dos conceitos de gestão de carreira, transições involuntárias e crescimento pós-traumático (Bohlke e Lopes, 2017; Campos e Trentini, 2019; Lima, Vasconcelos e Nascimento, 2020; Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024).

A escolha do tema foi motivada não apenas pela relevância simbólica e social do caso, mas também por aspectos pessoais e afetivos da pesquisadora com a Associação Chapecoense de Futebol, com a cidade de Chapecó - e com o próprio sujeito da pesquisa. A oportunidade de realizar uma entrevista presencial com Neto enriqueceu ainda mais a investigação, conferindo autenticidade e profundidade ao estudo. Trata-se de uma trajetória singular que oferece contribuições significativas para a área da Administração, especialmente no campo da gestão de pessoas e de carreiras em contextos de crise.

A partir disso, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: **como a gestão de carreira e os processos de transição profissional, diante de uma ruptura não planejada causada por evento traumático, podem ser compreendidos e gerenciados a partir da história de vida do ex-atleta Neto?**

Assim, constituem-se objetivos deste estudo:

¹ Referenciado ao longo do texto como Neto, forma como Hélio Hermito Zampier Neto é popularmente conhecido.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a transição de carreira e a reconstrução da identidade profissional de Neto após o acidente da Associação Chapecoense de Futebol, à luz dos conceitos de gestão de carreira, transição e crescimento pós-traumático.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a trajetória profissional de Neto antes do acidente;
- Analisar as implicações do acidente como ruptura de carreira;
- Identificar as estratégias adotadas por Neto na reconstrução de sua carreira;
- Relacionar a experiência de Neto com modelos teóricos de gestão de carreira e transição;
- Apontar contribuições do caso para a área de Administração e a gestão de pessoas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela relevância do tema transição de carreira, especialmente no contexto de rupturas abruptas e não planejadas, como as que ocorrem em decorrência de eventos traumáticos. A trajetória de Neto, ex-jogador de futebol e sobrevivente do acidente aéreo da Associação Chapecoense de Futebol em 2016, constitui um caso emblemático que permite analisar, sob a ótica da Administração, os processos de reconstrução da identidade profissional, resiliência e reconfiguração de objetivos após o encerramento precoce de uma carreira.

Além da relevância acadêmica, o estudo tem significado pessoal e social. A pesquisadora possui, desde a infância, vínculos afetivos com a Chapecoense, os quais foram intensificados com a perda de um primo próximo na tragédia e pela vivência do luto compartilhado com a comunidade local. A possibilidade de investigar um tema de grande impacto simbólico e emocional, por meio de uma entrevista com um dos sobreviventes, traz uma contribuição significativa não apenas para o campo da gestão de carreira, mas também para a compreensão do papel da motivação, do apoio social e da espiritualidade na superação de adversidades.

No âmbito da Administração, o estudo contribui para ampliar as discussões sobre gestão de pessoas, planejamento de carreira e liderança, especialmente em contextos que demandam tomada de decisão em momentos críticos e gestão de mudanças. Ao trazer uma abordagem prática, baseada em um caso real e atual, o trabalho oferece subsídios tanto para pesquisadores quanto para gestores interessados em compreender as complexidades da transição de carreira em situações-limite.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo reúne os principais conceitos e abordagens relacionadas à gestão de carreira, transição profissional, impacto de eventos traumáticos na trajetória ocupacional e crescimento pós-traumático. As discussões aqui apresentadas têm como objetivo oferecer uma base teórica sólida para compreender como os indivíduos lidam com mudanças significativas em suas carreiras, seja por escolha, necessidade ou em decorrência de acontecimentos inesperados. A literatura selecionada contempla perspectivas clássicas e contemporâneas, destacando as exigências de adaptação, resiliência e redirecionamento de sentido no mundo do trabalho atual.

2.1 GESTÃO DE CARREIRA

A trajetória profissional de um indivíduo é composta por etapas, escolhas e transformações contínuas, influenciadas tanto por fatores internos quanto externos. Conforme London e Stumpf (1982) *apud* Dutra (2025, p. 5),

Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Ainda segundo os autores, a carreira é vivenciada sob duas óticas distintas: na perspectiva do indivíduo, está relacionada ao significado atribuído às experiências profissionais e à construção de identidade ocupacional; na perspectiva organizacional, envolve políticas, decisões e práticas que regulam promoções, movimentações e remuneração. Ambas as visões se conciliam em um processo contínuo de ajuste, desenvolvimento e mudança.

Nesse contexto, a gestão de carreira surge como uma ferramenta estratégica que busca articular interesses individuais e organizacionais, promovendo desenvolvimento profissional com alinhamento aos objetivos institucionais. No cenário brasileiro contemporâneo, é compreendida como um processo dinâmico e multifacetado, que abrange o planejamento, o acompanhamento e o desenvolvimento da trajetória profissional (Dutra, 2013; Provenzi e Flach, 2020). Esse conceito tem evoluído de forma significativa, especialmente diante das transformações do mercado de trabalho, da globalização e dos avanços tecnológicos - fatores que demandam dos profissionais maior adaptabilidade, autonomia e protagonismo (Anderson, Tonato e Tavares, 2019).

Historicamente, o modelo tradicional de carreira era caracterizado pela linearidade e estabilidade, com progressão hierárquica dentro de uma única organização. No entanto, estudos recentes apontam para a emergência de modelos contemporâneos, como a carreira proteana e a carreira sem fronteiras, em que o indivíduo assume papel central na condução de sua trajetória, orientando-se por valores pessoais, aprendizagem contínua e busca de realização (Dutra, 2013; Silva, 2019). A literatura destaca que, nesse novo contexto, a responsabilidade pela gestão da carreira é compartilhada: cabe ao profissional buscar autoconhecimento, estabelecer metas e investir em seu desenvolvimento, enquanto as organizações devem oferecer suporte, oportunidades de crescimento e ambientes favoráveis ao aprendizado (Veloso et al., 2011; Pestka, 2015).

Nesse cenário, destaca-se o conceito de carreira proteana, em que a pessoa conduz sua trajetória de forma autônoma e alinhada aos seus valores mais profundos. Como definem Briscoe e Hall (2013) *apud* Dutra (2025, p. 71),

Orientada por valores, no sentido de que os valores intrínsecos da pessoa provêm a orientação e a medida do sucesso para a carreira do indivíduo; e autodirecionada quanto à gerência pessoal da carreira, tendo a habilidade de ser adaptativa em termos de desempenho e demandas de aprendizado.

De forma complementar, a carreira sem fronteiras rompe com o modelo organizacional rígido, abrindo espaço para trajetórias mais dinâmicas, diversas e descentralizadas. Segundo Briscoe e Hall (2013) *apud* Dutra (2017, p.168), essa abordagem se caracteriza pela “mobilidade física, em que as pessoas mudam de carreira, ou mobilidade psicológica, em que as pessoas, embora em uma organização ou tipo de trabalho, observam o conjunto de possibilidades que o mercado oferece e a que estão dispostas a se expor”. Esses modelos refletem uma nova lógica de gestão de carreira, mais fluida, personalizada e resiliente frente às transformações do mundo do trabalho.

Segundo Dutra (2025), a gestão de carreira consiste em um processo contínuo de desenvolvimento, implementação e monitoramento de metas e estratégias profissionais, sendo fundamental tanto para o crescimento individual quanto para o sucesso organizacional. Provenzi e Flach (2020) reforçam que a gestão de carreira deve considerar tanto fatores objetivos, como remuneração, cargos e promoções, quanto subjetivos, como identidade, valores e bem-estar. O fortalecimento do networking, o aprimoramento de competências e o suporte institucional são elementos essenciais para o sucesso desse processo, especialmente em contextos de transição, como mudanças de área ou reinserção no mercado de trabalho (Pestka, 2015; Anderson, Tonato e Tavares, 2019).

A literatura também enfatiza a importância das chamadas âncoras de carreira, conceito desenvolvido por Edgar Schein, que representam os valores, motivações e competências centrais que o indivíduo identifica como essenciais ao longo de sua trajetória profissional, funcionando como um guia interno para as tomadas de decisão. Segundo Schein (1996, p. 80), “a âncora de carreira é aquilo que a pessoa não abre mão em sua carreira, mesmo diante de escolhas difíceis ou mudanças significativas no ambiente”. Essas âncoras ajudam a compreender por que profissionais escolhem determinadas ocupações ou recusam promoções que contrariam seus princípios. Ao reconhecer suas próprias âncoras, o indivíduo desenvolve maior clareza sobre sua identidade profissional, o que favorece decisões mais alinhadas com sua realização pessoal e com a sustentabilidade da carreira no longo prazo.

No contexto brasileiro, observa-se uma valorização crescente de âncoras como autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e busca por significado no trabalho (Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024). Essas tendências indicam que a carreira deixa de ser concebida como uma trajetória linear e passa a ser compreendida como uma construção dinâmica, marcada por ciclos mais curtos, maior longevidade profissional e pelo impacto de fatores como inteligência artificial, globalização e transformações sociais (Canella e Caetano, 2023; Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024).

Além disso, pesquisas recentes apontam que a gestão de carreira demanda revisão periódica dos objetivos e estratégias, pois as trajetórias profissionais são cada vez menos previsíveis e mais sujeitas a rupturas e reinvenções, especialmente diante de contextos de crise ou transições forçadas (Anderson, Tonato e Tavares, 2019; Provenzi e Flach, 2020), que é o caso específico deste estudo. O desenvolvimento de competências como resiliência, adaptabilidade e aprendizagem contínua é considerado fundamental para a sustentabilidade da carreira no ambiente atual (Dutra, 2025; Silva, 2019).

No contexto esportivo, a transição de carreira de atletas para outras áreas evidencia a necessidade de políticas de suporte, planejamento e ações voltadas ao desenvolvimento de novas competências e à ressignificação da identidade profissional (Silva, 2019; Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024). Esse cenário reforça a importância de estratégias de gestão de carreira que promovam o autoconhecimento, o fortalecimento de redes de relacionamento e o alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais (Pestka, 2015; Provenzi e Flach, 2020).

Mais do que um processo técnico, a gestão de carreira no esporte deve ser compreendida como um projeto de vida que auxilie o atleta a articular diferentes papéis sociais ao longo da trajetória. Nesse sentido, Angelo (2014, p. 116) afirma:

A gestão da carreira esportiva proporciona a articulação com diferentes papéis sociais, levando a pessoa a adaptar-se às novas interações e a considerar o trabalho como mais uma das dimensões da vida e não como a única, sendo que o projeto para o futuro gera confiança nas escolhas que fez e fará.

Essa abordagem torna-se essencial sobretudo em fases de encerramento da carreira esportiva, nas quais muitos atletas enfrentam insegurança, perda de identidade e dificuldades de reinserção em novas atividades profissionais.

Esse processo torna-se ainda mais complexo quando o encerramento da carreira ocorre de forma abrupta e traumática, como nos casos de lesões graves ou eventos externos inesperados. De acordo com Lima (2018, p. 63), “a aposentadoria forçada no esporte costuma gerar sentimentos de fracasso, perda de identidade e vazio, exigindo do atleta um esforço de reconstrução pessoal e profissional.” Em muitos casos, o atleta não dispõe de preparo psicológico, planejamento financeiro ou alternativas de atuação, o que pode levar a quadros de sofrimento psíquico e marginalização social.

Nessa perspectiva, torna-se fundamental que a gestão de carreira inclua medidas preventivas e interventivas voltadas à preparação para o pós-carreira, especialmente em esportes de alto rendimento, onde a dedicação exclusiva e a identidade atlética fortemente enraizada dificultam a transição. Como destaca Angelo (2014), o suporte institucional e a orientação profissional durante e após o ciclo competitivo são decisivos para que o atleta consiga ressignificar sua trajetória, adotando novos papéis sociais e construindo uma nova identidade profissional.

Portanto, a gestão de carreira reflete um processo dinâmico, que exige dos profissionais protagonismo, autoconhecimento, planejamento estratégico, adaptação contínua e apoio institucional, sendo esses elementos decisivos para a construção de trajetórias profissionais sustentáveis e significativas em um ambiente de constantes desafios e oportunidades (Dutra, 2025; Provenzi e Flach, 2020; Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024).

2.2 TRANSIÇÃO DE CARREIRA E CARREIRA EM Y

A transição de carreira é um processo multifacetado, marcado por rupturas, reconfigurações identitárias e busca de novos sentidos para a trajetória profissional. Esse fenômeno pode ser vivenciado em diferentes contextos, como no universo corporativo, acadêmico ou esportivo, e envolve tanto fatores objetivos – como a mudança de função ou área

de atuação - quanto subjetivos, como a reconstrução do autoconceito e a busca por pertencimento em um novo ambiente (Rizzatti et al., 2018; Oliveira e Silva, 2024).

Conforme Dutra (2025, p. 39),

A transição de carreira ocorre quando a pessoa efetua um movimento em sua carreira que implica assumir uma nova identidade profissional. É diferente da mudança de função ou de assumir um novo desafio profissional. Uma boa analogia é dizer que mudar de função é como mudar de roupa, que a transição de carreira é como arrancar a pele e viver em carne viva até uma nova pele recobrir nossas feridas. Ao mesmo tempo que a transição de carreira é um processo dolorido, é algo que nos oferece uma grande realização pessoal e profissional, por isso, os sentimentos em relação a ela são ambíguos.

No caso dos atletas, a transição de carreira tende a ser ainda mais delicada, especialmente quando provocada por eventos inesperados, como lesões ou o encerramento precoce da trajetória esportiva. Rizzatti et al. (2018) destacam que a adaptabilidade de carreira - compreendida como a capacidade de lidar com mudanças e tomar decisões conscientes - é fundamental nesse processo, envolvendo dimensões como preocupação, curiosidade, controle e confiança.

Angelo (2014) reforça que muitos atletas não estão devidamente preparados para os ciclos de transição, sobretudo por não possuírem planejamento de longo prazo para o pós-carreira. A forte identidade atlética, construída ao longo dos anos, pode dificultar a reinserção em outras áreas, tornando essencial o apoio psicológico, a educação financeira e a orientação de carreira. Assim, a gestão da carreira esportiva deve ser compreendida como um projeto de vida, pautado tanto na subjetividade do atleta quanto em uma estrutura de suporte institucional que auxilie na reconstrução profissional e pessoal (Angelo, 2014; Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024).

No universo corporativo e também no esportivo, o modelo de carreira em Y surge como uma alternativa estratégica para profissionais que desejam continuar crescendo, mas sem seguir necessariamente para cargos de gestão tradicional. Esse modelo prevê dois caminhos principais: o técnico-especialista e o de liderança, valorizando habilidades específicas e permitindo que o indivíduo se desenvolva conforme seu perfil e vocação (Bastos, 2011; Camargo, 2016).

Dutra (2025, p. 155) define a carreira em Y - também chamada de carreira paralela - como:

a sequência de posições que uma pessoa pode assumir no interior de uma organização, orientada em duas direções, uma de natureza técnica e/ou funcional e outra de natureza gerencial, sendo garantido em ambas seu acesso aos maiores níveis de remuneração e de reconhecimento oferecidos pela empresa.

Essa configuração busca valorizar tanto os profissionais que optam por aprofundar suas competências técnicas quanto aqueles que se direcionam para funções de liderança, oferecendo caminhos equivalentes em termos de status, remuneração e desenvolvimento (Dutra, 2025).

A carreira em Y reconhece e valoriza o conhecimento técnico aprofundado, possibilitando que profissionais - incluindo ex-atletas - transitem para funções como treinadores, gestores esportivos, mentores, palestrantes ou comentaristas, sem a obrigatoriedade de assumir funções gerenciais (Camargo, 2016; Rocha, 2023).

A aplicabilidade do modelo em Y no esporte encontra respaldo nos estudos de Rocha (2023), que ressalta a importância do planejamento, do apoio psicológico e da representação profissional para garantir a sustentabilidade da carreira após a aposentadoria esportiva. O modelo também é apontado como uma estratégia eficaz para reter talentos e promover o desenvolvimento de competências essenciais, tanto em organizações quanto em clubes esportivos (Bastos, 2011; Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024). Para o profissional, a carreira em Y representa a possibilidade de alinhar sua trajetória às próprias habilidades e aspirações, promovendo continuidade simbólica e reconhecimento em novas atividades, sem a necessidade de abandonar completamente o universo em que construiu sua identidade.

Além disso, pesquisas recentes evidenciam que a transição de carreira, seja no esporte ou no ambiente corporativo, exige planejamento, autoconhecimento, suporte social e desenvolvimento de novas competências (Melo et al., 2021; Oliveira e Silva, 2024). A gestão de carreira, portanto, deve ser vista como um processo contínuo, iniciado ainda na fase ativa do profissional e ampliado ao longo das transições, com foco no desenvolvimento humano integral (Rocha, 2023; Fiochi-Marques, Godoi e Fernandes, 2024).

Ao considerar essas duas abordagens - transição de carreira e carreira em Y - evidencia-se como a Administração pode contribuir para estruturar caminhos viáveis e saudáveis para profissionais em transição, especialmente ex atletas. Uma estratégia bem definida de reconstrução profissional, baseada em talentos, propósito e planejamento, pode ser enquadrada dentro da lógica da carreira em Y, promovendo sustentabilidade e satisfação ao longo da trajetória (Bastos, 2011; Dutra, 2025;).

2.3 IMPACTO DE EVENTOS TRAUMÁTICOS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

A ocorrência de eventos traumáticos (como acidentes, lesões graves, desastres naturais ou situações de violência) pode atuar como um divisor de águas na trajetória profissional de um indivíduo. Esses acontecimentos frequentemente interrompem a continuidade da carreira

planejada, gerando necessidade de reestruturação de identidade profissional e adaptação a uma nova realidade. Conforme Vieira (2014), o impacto desses eventos transcende a esfera física, afetando diretamente a saúde mental, a autoeficácia e a percepção de pertencimento do trabalhador ao seu papel social.

Entre os impactos psicológicos mais recorrentes nesse contexto, destaca-se o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), uma condição que pode comprometer significativamente a reinserção laboral. Segundo Schaefer et al. (2012), sintomas como hipervigilância, evitação e revivência dificultam a readaptação a ambientes profissionais, especialmente quando não há suporte organizacional e social adequado.

De acordo com o *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais* (DSM-IV-TR), o TEPT pode ser caracterizado, basicamente, como uma síndrome que tem como principais sintomas cognições involuntárias e intrusivas, decorrentes da vivência de um evento estressor traumático (APA, 2002 *apud* Schaefer et al., 2012, p.261). Esse fenômeno cognitivo involuntário inclui flashbacks, pesadelos e recordações intrusivas a respeito da experiência traumática (Taylor, 2006 *apud* Schaefer et al., 2012, p. 262).

No entanto, a literatura contemporânea também destaca a possibilidade de crescimento pós-traumático. Fonseca (2011) mostra que, ao falar sobre suas experiências, alguns indivíduos conseguem ressignificar o trauma, atribuindo novos significados à própria trajetória de vida e trabalho. Esse crescimento está relacionado ao fortalecimento de vínculos sociais, à redescoberta de propósitos e à reconfiguração de prioridades pessoais e profissionais.

Lima, Vasconcelos e Nascimento (2020), em uma revisão sistemática sobre profissionais de emergências, identificam que o crescimento pós-traumático depende de variáveis como suporte social, estratégias de enfrentamento e o ambiente institucional em que o indivíduo está inserido. A atuação multidisciplinar (envolvendo psicólogos, gestores e assistentes sociais) é fundamental para criar espaços de acolhimento e reinvenção profissional.

O estudo de Barros (2015) com trabalhadores acidentados evidencia que a reabilitação profissional só é eficaz quando acompanhada de ações que promovam a autoestima, a autoeficácia e a percepção de utilidade social. A resiliência, portanto, não é uma característica inata, mas pode ser cultivada por meio de experiências bem-sucedidas de readaptação. Nesse sentido, Santos e Dell’Aglío (2006) *apud* Barros (2015, p. 24) destacam que a “resiliência emocional está relacionada às experiências que promovem a autoestima, ao senso de autoeficácia, à capacidade para lidar com mudanças e adaptações e a um repertório amplo de abordagens para a resolução de problemas”.

Casos de indivíduos que vivenciam traumas profundos, como acidentes graves ou situações de risco à vida, ilustram como essas experiências podem impulsionar uma reconfiguração positiva da carreira. Quando impossibilitados de retornar à sua atividade profissional original, muitas pessoas encontram em novas funções – como a atuação em espaços de fala, ensino, consultoria ou empreendedorismo – oportunidades de transformar a dor vivida em uma mensagem de superação, contribuindo com outras vidas. Esse processo está alinhado à teoria da reconstrução do self após traumas, discutida por Bohlke e Lopes (2017), que destaca a ressignificação da experiência como elemento central para a recuperação emocional e o redirecionamento profissional.

No esporte, a literatura aponta que as fases de transição - incluindo o encerramento da carreira por lesão ou trauma - são momentos críticos para o desenvolvimento de transtornos emocionais ou para a construção de novos significados (Costa et al., 2010). Nesse sentido, Angelo (2014) defende que a gestão da carreira esportiva deve contemplar desde cedo estratégias que permitam ao atleta construir uma carreira de maneira subjetiva, projetando-se para além da performance em campo.

Além disso, como destaca Rocha (2023), a gestão de carreira de atletas precisa incluir educação financeira, apoio psicológico, planejamento e representação profissional, especialmente para lidar com cenários imprevistos. Já Barros (2008) argumenta que a psicologia do esporte no Brasil ainda precisa avançar na criação de programas estruturados de apoio às transições de carreira dos atletas.

2.4 CRESCIMENTO PÓS-TRAUMÁTICO E REDEFINIÇÃO DE SENTIDO NO TRABALHO

Segundo os autores Everstine e Everstine (1993) *apud* Tirano (2020, p. 5), “quando um indivíduo é confrontado com um evento inesperado, ocorre um trauma psicológico ou emocional”. Nessa perspectiva, Waites (1993) *apud* Tirano (2020, p. 5) complementa ao afirmar que o trauma pode ser compreendido como “uma ferida infligida contra a mente ou o corpo que exige uma reparação estrutural”. Tais eventos traumáticos tendem a romper os mecanismos habituais de adaptação, provocando sofrimento emocional intenso e sensação de ameaça. Além disso, comprometem a percepção de segurança e de autossuficiência do indivíduo, gerando um estado de alerta constante diante da realidade que passa a ser percebida como imprevisível e perigosa.

Apesar das consequências negativas associadas aos eventos traumáticos, a literatura aponta que esses acontecimentos também podem desencadear transformações positivas. O crescimento pós-traumático (CPT) é compreendido como o processo de reconstrução psicológica que pode emergir após experiências de dor intensa, como traumas, perdas ou situações de ruptura abrupta da trajetória de vida. Diferentemente da simples recuperação, o CPT envolve a possibilidade de desenvolvimento pessoal e reformulação de valores, significados e relações. Conforme as palavras dos autores Tedeschi e Calhoun (2004) *apud* Tirano (2020, p.14), “o CPT corresponde a um conjunto de mudanças positivas que são percebidas pelo indivíduo como consequência dos esforços individuais utilizados no confronto com determinado acontecimento traumático”. Assim, embora marcado pelo sofrimento, o trauma também pode atuar como catalisador de crescimento, favorecendo maior apreciação da vida, fortalecimento de vínculos, ampliação da espiritualidade e percepção de novas possibilidades para o futuro.

Essas transformações não ocorrem apenas no campo psicológico abstrato, mas se refletem diretamente na trajetória profissional de quem vivencia rupturas traumáticas. Na trajetória profissional, especialmente em situações de ruptura brusca, como acidentes de trabalho, desastres, violência ou lesões incapacitantes, o crescimento pós-traumático pode se manifestar como a reinvenção do self e a redescoberta de uma nova identidade laboral. A reinvenção do self refere-se ao processo de reconstrução da própria identidade após a perda de papéis sociais significativos, exigindo do indivíduo a reelaboração de seus sentidos de pertencimento, valor e propósito. Trata-se de uma reconstrução simbólica, que envolve reconhecer o passado, ressignificar o presente e projetar um novo futuro possível. Segundo Tedeschi e Calhoun (2012) *apud* Medeiros et al. (2017, p.114), esse processo implica em “perceber-se mais forte e confiante em si mesma, com mais experiência, com capacidade de enfrentar dificuldades futuras e uma maior percepção de força individual. Além de estar relacionada ao reconhecimento de mais recursos”. Complementando, Teixeira (2021) destaca que essa capacidade de ressignificar o sofrimento está diretamente relacionada à forma como o indivíduo interpreta o trauma e à presença de suporte psicológico e social adequados durante o processo de reconstrução de sua trajetória profissional.

De acordo com Medeiros et al. (2017), o enfrentamento de situações traumáticas pode favorecer a reavaliação dos valores pessoais, a reconstrução de laços sociais e o surgimento de um novo propósito de vida e trabalho, desde que estejam presentes suporte emocional, estratégias de enfrentamento eficazes e um ambiente cultural propício. Contudo, esse processo não é linear nem garantido - ele depende de fatores internos e externos ao indivíduo. A forma

como a pessoa interpreta o trauma, bem como o apoio social e institucional disponível, são decisivos para o surgimento de um crescimento significativo.

A literatura aponta que a reconstrução do self em situações de trauma está diretamente associada à ressignificação da experiência vivida. Segundo Bohlke e Lopes (2017), o trauma pode provocar rupturas cognitivas e identitárias, desafiando crenças fundamentais sobre si mesmo e sobre o mundo. A recuperação, nesse contexto, não se dá pela simples restauração do que foi perdido, mas pela elaboração de novos sentidos que viabilizem a continuidade da vida com novas perspectivas, inclusive profissionais.

No contexto do trabalho, esse processo envolve a redefinição do papel ocupacional do indivíduo e o resgate de sua autonomia e dignidade profissional. Estudos como o de Teixeira (2021) mostram que trabalhadores acidentados, em processo de reabilitação, frequentemente utilizam o período de afastamento como momento de reflexão profunda sobre o trabalho que exerciam e sobre a necessidade de mudanças sendo que muitos relatam que o trauma serviu como ponto de inflexão para a busca de ocupações mais alinhadas aos seus valores ou condições físicas e emocionais.

Já Barros (2008) destaca que no esporte, por exemplo, as transições de carreira provocadas por lesões ou aposentadoria precoce exigem do atleta um forte processo de adaptação. A atuação do psicólogo do esporte é essencial nesse sentido, pois auxilia o atleta a valorizar suas habilidades anteriores e projetar essas competências em novas possibilidades de atuação, dentro ou fora do universo esportivo.

Em relação aos eventos traumáticos, Tedeschi e Calhoun (2004) apresentam o modelo de crescimento pós-traumático, no qual o enfrentamento de experiências extremas pode levar ao desenvolvimento de novos significados pessoais e profissionais, com fortalecimento de competências socioemocionais e redefinição de propósito. O modelo prevê um processo que se inicia com um evento potencialmente disruptivo, que desafia as crenças centrais do indivíduo e desencadeia ruminações, autorreflexão, revelação emocional e influências socioculturais, conduzindo, em alguns casos, ao crescimento pós-traumático.

A Figura 1 ilustra esse percurso teórico, detalhando os caminhos possíveis a partir do trauma: desde a gestão inicial do sofrimento e das crenças desafiadas até as diferentes formas de ruminação e interação com fatores socioculturais. O modelo destaca que, apesar da possibilidade de evolução para sofrimento prolongado (*distress*), também é viável a emergência de crescimento, resiliência e sabedoria a partir da reorganização cognitiva e emocional promovida pela experiência traumática.

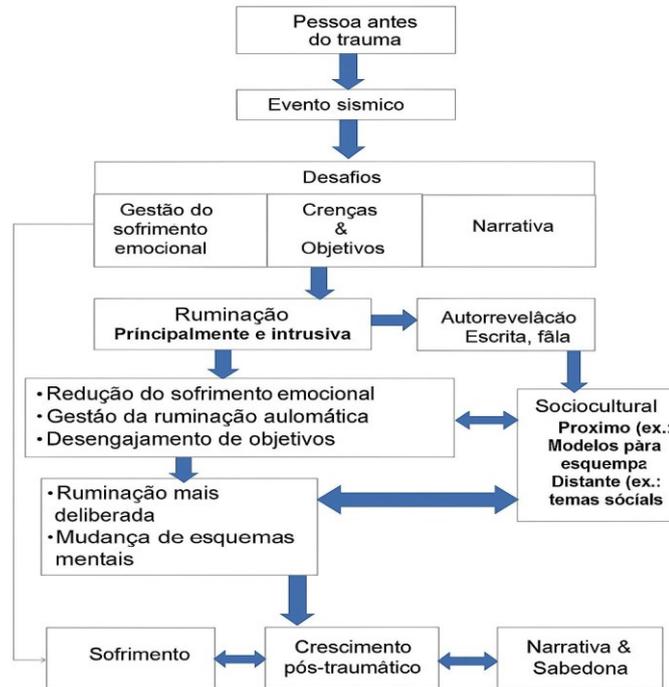


Figura 1 – Modelo de Crescimento Pós-Traumático de Tedeschi e Calhoun.

Fonte: Adaptado pela autora de Tedeschi e Calhoun (2004).

Compreender essas trajetórias é essencial para os profissionais de Administração e Gestão de Pessoas, pois permite apoiar indivíduos em momentos de crise, reconhecendo o potencial transformador das adversidades. Esse entendimento se conecta com outras abordagens sobre transições na carreira, como o modelo de Schlossberg, apresentado a seguir.

Schlossberg (2011) propõe o modelo de transições, útil para compreender os fatores que influenciam a adaptação a mudanças não planejadas, considerando aspectos pessoais, sociais e contextuais que interferem no processo de reorganização da vida e da carreira após eventos críticos. A redefinição de sentido no trabalho, nesses casos, não é apenas uma estratégia de sobrevivência, mas pode ser uma fonte de renovação e realização. A pesquisa de Vieira (2014), ao analisar o transtorno de estresse pós-traumático nos contextos de trabalho, reforça que a construção de narrativas coerentes sobre a experiência traumática contribui para o fortalecimento da identidade e para a resiliência ocupacional, tornando possível não apenas o retorno, mas a evolução profissional. Assim, o crescimento pós-traumático oferece um novo paradigma para pensar as transições de carreira forçadas. Em vez de serem vistas apenas como perdas, tais transições podem representar oportunidades de reconstrução subjetiva e social, nas quais o trabalho volta a ocupar um lugar de sentido, pertencimento e contribuição.

3 METODOLOGIA

O método deste estudo é qualitativo, o que - diante da singularidade do caso - possibilita interpretar os significados atribuídos pelo sujeito de pesquisa à sua trajetória, privilegiando sua perspectiva subjetiva. O capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, justificando a escolha pelo estudo de caso a partir de uma história de vida, descreve os instrumentos de coleta de dados, detalha o processo de entrevista, explica os procedimentos de análise dos dados e, por fim, indica as limitações do estudo, considerando as características da abordagem adotada. Essa organização visa garantir a transparência e a consistência metodológica da pesquisa, assegurando sua validade científica de acordo com os parâmetros das Ciências Sociais Aplicadas, mais especificamente na área de Administração.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, pois busca compreender em profundidade os processos de transição e reconstrução de carreira vivenciados por Neto após o acidente aéreo da Associação Chapecoense de Futebol.

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela análise intensiva de dados, com foco nos significados, intenções e relações sociais. Ela privilegia a compreensão de micro processos sociais e é marcada por uma abordagem interpretativa e subjetiva, valorizando a intuição e a criatividade do pesquisador. Segundo Martins (2004, p. 293), “a pesquisa qualitativa privilegia a análise de microprocessos, realizando um exame intensivo dos dados e valorizando a subjetividade e a descrição densa do fenômeno estudado”. Ou, nas palavras de Vieira e Zouain (2004, p.18), “geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis”.

No campo da Administração, essa abordagem é fundamental para estudos de casos e análises de histórias de vida, pois permite captar as nuances e significados das experiências individuais (Vieira e Zouain, 2004).

Segundo Flick (2009, p. 16), a pesquisa qualitativa é indicada para estudos que requerem o aprofundamento dos detalhes dos fatos. Para o autor, “a pesquisa qualitativa é uma abordagem que visa descrever e compreender os fenômenos do mundo social do ponto de vista das pessoas envolvidas”. Já para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa valoriza a credibilidade e a descrição densa do fenômeno, tornando possível ao leitor imaginar o estudo em outros contextos. Martins

(2004), nesse mesmo sentido, indica que a pesquisa qualitativa analisa intensivamente dados, focando em significados, intenções e relações sociais.

Nesse sentido, a escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do fenômeno investigado, que exige compreensão aprofundada das experiências subjetivas vividas por um indivíduo diante de uma ruptura significativa em sua trajetória profissional. Segundo Martins (2004), a pesquisa qualitativa é indicada quando se busca interpretar significados atribuídos pelos sujeitos à sua vivência, indo além da quantificação dos dados.

O método escolhido foi o estudo de caso, que possibilita a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos em seu contexto real (Vieira; Zouain, 2004). De acordo com Prodanov e Freitas (2013), ratificado por Gil (2010), o estudo de caso permite compreender fenômenos complexos com base em múltiplas fontes de evidência.

Além disso, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca compreender profundamente um fenômeno dentro de seu contexto real. Pode envolver um único caso ou múltiplos casos e utiliza diversas fontes de evidência. Conforme Creswell (2014, p. 97), “o estudo de caso permite uma exploração aprofundada de eventos ou situações complexas em seus contextos naturais”.

O estudo de caso, conforme defendido por Yin (2010), é apropriado quando se deseja investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente em situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos - como ocorre na análise da transição de carreira do sujeito desta pesquisa.

A pesquisa também se caracteriza como uma história de vida, esta é uma técnica qualitativa que visa reconstruir a trajetória de vida de um indivíduo a partir de seu próprio relato. Ela permite compreender como ele interpreta e dá sentido às suas experiências ao longo do tempo. De acordo com Ramires e Pessôa (2013, p. 57), “a história de vida possibilita uma análise sensível das experiências singulares, reconhecendo os sentidos construídos pelos sujeitos ao longo de suas trajetórias”.

A abordagem de história de vida, por sua vez, é especialmente pertinente neste trabalho por permitir a reconstrução cronológica e significativa de uma trajetória marcada por um evento traumático, proporcionando a compreensão de como o indivíduo ressignificou sua identidade profissional ao longo do tempo (Creswell, 2007).

Assim, a combinação dessas estratégias metodológicas possibilita uma análise rica e contextualizada, permitindo que se compreendam os sentidos, os desafios e os mecanismos de superação envolvidos na transição e reconstrução de carreira. Outras abordagens, como a quantitativa ou a pesquisa-ação, não atenderiam adequadamente aos objetivos da pesquisa por

não contemplarem a subjetividade, a singularidade do caso e a profundidade necessária à compreensão do fenômeno estudado.

O estudo foi conduzido com base na trajetória do biografado antes do acidente, passando pela ruptura e culminando na consolidação de sua nova identidade profissional como palestrante motivacional. A escolha por esse recorte temporal permitiu uma análise mais aprofundada dos processos de ressignificação profissional, com ênfase nos aspectos ligados à gestão de carreira, transições involuntárias e crescimento pós-traumático. A metodologia adotada buscou alinhar a perspectiva subjetiva do participante com os conceitos teóricos discutidos, garantindo uma abordagem coerente e sensível ao objeto de estudo.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados neste estudo: a entrevista semiestruturada, como fonte de dados primários, e a análise documental e bibliográfica, para a obtenção de dados secundários disponíveis sobre a trajetória de vida de Hélio Hermito Zampier Neto, especialmente por meio da imprensa e de sua autobiografia publicada (Zampier Neto, 2017).

A entrevista semiestruturada é uma técnica que combina perguntas previamente definidas com a flexibilidade de explorar temas emergentes durante o diálogo. Segundo Triviños (1987, p. 146), “a entrevista semiestruturada é uma forma privilegiada de acesso ao mundo subjetivo dos sujeitos, pois permite captar valores, atitudes e crenças”. Complementando, Gil (2010) ressalta que essa abordagem favorece a profundidade e a espontaneidade nas respostas, permitindo captar nuances das experiências vividas pelos entrevistados.

Neste estudo, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, com questões orientadas pelos objetivos da pesquisa, mas com abertura para aprofundamentos conforme o desenvolvimento da conversa. Essa flexibilidade permitiu a construção do relato pessoal e contextualizado sobre a transição de carreira vivenciada pelo participante. O roteiro aplicado encontra-se disponível no APÊNDICE A. O entrevistado consentiu com a entrevista, ao assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), nos termos apresentados no APÊNDICE B.

3.2.1 Descrição do processo de entrevista

A entrevista foi realizada presencialmente no dia 03 de junho de 2025, em Chapecó-SC, em ambiente reservado, com duração aproximada de 2 horas e 30 minutos, acompanhada pelo professor orientador. O registro da entrevista foi feito com o uso de gravador de voz em aparelho celular, mediante autorização prévia do participante. Posteriormente, o conteúdo foi transcrito, para viabilizar a análise qualitativa.

A forma como a entrevista foi conduzida, bem como as respostas do participante, assumiram um caráter espontâneo e natural, assemelhando-se a uma conversa informal, ainda que orientada por um roteiro semiestruturado. O entrevistado demonstrou clareza, autenticidade e profundidade em suas falas, o que favoreceu a construção de um ambiente de confiança e escuta qualificada. Tal atmosfera permitiu à pesquisadora registrar o conteúdo verbalizado, mas também perceber nuances emocionais presentes nos relatos - como expressões faciais, pausas significativas e variações de tom de voz - que revelaram aspectos subjetivos da experiência vivida. Dessa forma, foi possível acessar, para além das palavras, elementos simbólicos relacionados à dor da perda, ao impacto do trauma e ao processo de superação que marcou a trajetória do participante.

3.2.2 Análise documental e bibliográfica

A análise documental e bibliográfica consiste na interpretação sistemática de documentos como fontes de dados para compreender fenômenos sociais. Foi utilizada para complementar as informações obtidas na entrevista, por meio do exame de fontes como a autobiografia do sujeito da pesquisa e registros institucionais, inclusive nas redes sociais do Neto, que hoje acaba sendo um espaço de divulgação de sua nova atividade profissional. Segundo Gil (2010, p. 70), “a análise documental é imprescindível para contextualizar e complementar informações, agregando densidade à pesquisa qualitativa”.

No presente estudo, a análise documental incluiu a autobiografia publicada pelo sujeito pesquisado e registros institucionais, escolhidos conforme sua relevância para a reconstituição da trajetória e cruzamento com os dados coletados na entrevista. O critério de seleção dos documentos foi a pertinência ao campo de estudo, balizado pelos objetivos específicos, bem como a sua credibilidade como fonte primária e/ou secundária.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados foram organizados e analisados segundo as etapas propostas por Creswell (2007) para pesquisas qualitativas. Inicialmente, as entrevistas foram transcritas e lidas integralmente, buscando identificar temas recorrentes e categorias relevantes. Após foi realizada triangulação dos dados, confrontando as informações das entrevistas com documentos e referencial teórico. Adotou-se a análise temática, que identifica, analisa e relata padrões dentro dos dados qualitativos. Segundo Braun e Clarke (2006) *apud* Souza (2020, p.139), a análise temática é “um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados”.

Para garantir rigor e credibilidade, para a análise, foram adotados procedimentos como a triangulação de dados, descrição densa do contexto e validação dos participantes (Martins, 2004). Triangulações em pesquisas qualitativas costumam tratar diferentes métodos de forma complementar, não se concentrando tão-somente no resultado de uma entrevista, porém cruzando os dados com confirmações de outros elementos, como, por exemplo, documentos, imagens, referencial teórico. Isto porque, “a pesquisa qualitativa, como um conjunto de atividades interpretativas, não privilegia nenhuma única prática metodológica em relação à outra” (Denzin e Lincoln, 1994, p.20).

O sujeito desta pesquisa é um ex-atleta de futebol profissional, sobrevivente de um trágico acidente aéreo ocorrido no exercício de sua profissão. Após esse evento, passou por uma transição forçada de carreira e, atualmente, atua como palestrante, compartilhando sua trajetória de superação. A escolha deste sujeito justifica-se pela relevância de sua experiência no contexto da pesquisa, por representar um caso emblemático de reconstrução da identidade profissional diante de uma ruptura traumática, e também pela identificação pessoal da pesquisadora com o futebol, especialmente com a Associação Chapecoense de Futebol, clube que o sujeito da pesquisa estava atuando por ocasião da tragédia aérea.

3.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA METODOLÓGICA

A escolha pela abordagem qualitativa, e uso de estudo de caso baseado na história de vida justifica-se pela necessidade de compreender, em profundidade, as experiências subjetivas envolvidas em processos de transição e reconstrução de carreira. Essas estratégias metodológicas foram selecionadas por permitirem captar os significados atribuídos pelo entrevistado à sua trajetória profissional, alinhando-se aos objetivos desta pesquisa e ao campo da Administração (Vieira e Zouain, 2004; Ramires e Pessôa, 2013).

3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Esta pesquisa foi conduzida com observância aos princípios éticos fundamentais que regem as investigações em Ciências Sociais, como o respeito à dignidade, à autonomia, à liberdade de participação e à confidencialidade das informações. O participante foi devidamente informado sobre os objetivos, justificativas, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no APÊNDICE A. O participante também foi informado - e concordou com isso - de que a entrevista seria gravada em áudio, exclusivamente para fins acadêmicos, e que os dados seriam utilizados com responsabilidade, sempre mediante autorização expressa.

Também foram assegurados os seguintes direitos: a participação voluntária, o direito à desistência a qualquer momento sem necessidade de justificativa, a inexistência de qualquer tipo de remuneração ou recompensa, e a garantia de que o material coletado seria armazenado com segurança e acessado apenas pela pesquisadora e pelo professor orientador. O TCLE ainda prevê a conservação dos dados por um período de cinco anos, conforme as orientações institucionais da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Importante mencionar que, embora não tenha sido possível assegurar o anonimato do participante, em razão de sua notoriedade pública e do caráter notório de sua trajetória, foi garantido o uso ético e respeitoso das informações, com compromisso explícito de não expor indevidamente aspectos sensíveis de sua história. A concordância com os termos estabelecidos foi registrada por meio da assinatura do TCLE em duas vias, sendo uma arquivada pela pesquisadora e outra entregue ao participante.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de um estudo qualitativo, com foco em um estudo de caso único e análise de história de vida, os resultados aqui apresentados não têm pretensão de generalização para outros contextos ou populações. O objetivo da pesquisa é compreender de forma profunda e contextualizada a experiência individual do sujeito pesquisado, respeitando as particularidades de sua trajetória. A subjetividade inerente ao relato pessoal, bem como o envolvimento direto do pesquisador no processo de coleta e análise dos dados, são características da abordagem qualitativa que exigem atenção à interpretação e aos limites da inferência.

4 TRAJETÓRIA, RUPTURA E TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE NETO

O presente capítulo apresenta a trajetória de vida e carreira de Hélio Hermito Zampier Neto, conhecido como Neto, ex-jogador profissional de futebol e sobrevivente do acidente aéreo envolvendo a equipe da Chapecoense em 2016. A narrativa inicia com sua formação como atleta, desde a infância e os primeiros contatos com o futebol, passando pelos clubes em que atuou, até chegar à fase de maior visibilidade nacional, quando jogava como zagueiro da Chapecoense. A tragédia do voo representou um ponto de ruptura em sua carreira, com impactos profundos em sua vida pessoal e profissional. A partir desse momento, Neto enfrentou um processo intenso de recuperação física e emocional, e gradualmente construiu uma nova identidade profissional. Hoje, ele atua como palestrante motivacional e líder cristão, encontrando nesses papéis uma forma de dar sentido à sua história e contribuir com outras pessoas por meio de sua vivência. Em suas palavras: “Eu precisava entender que minha história podia ajudar outras pessoas. Mesmo com todas as cicatrizes, eu estava vivo, e isso já era um propósito” (dados da entrevista, 2025).

Com base na entrevista semiestruturada realizada com o participante, complementada pela análise documental e bibliográfica, este capítulo foi organizado de forma a acompanhar os objetivos específicos da pesquisa. São abordadas, em sequência, a trajetória profissional de Neto antes do acidente, os impactos da ruptura em sua carreira, os caminhos percorridos na reconstrução de sua identidade profissional, a relação de sua vivência com o modelo de carreira em Y e, por fim, os indícios de crescimento pós-traumático observados ao longo do processo.

4.1 A CONSTRUÇÃO DA TRAJETÓRIA PESSOAL E PROFISSIONAL ATÉ O ACIDENTE

Hélio Hermito Zampier Neto, amplamente conhecido como Neto, nasceu em 16 de agosto de 1985, na Pavuna, Rio de Janeiro. Sua trajetória no futebol foi marcada por persistência, superação e apoio familiar, especialmente do pai, que incentivou desde cedo a busca pelo profissionalismo e inculcou valores cristãos que se mantiveram como pilares em sua vida. Neto relata: “A minha trajetória no futebol foi bastante difícil, porque eu pensava que não teria futuro, embora sempre tivesse jogado na equipe da escola na qual estudava e tenha chegado a fazer parte das seleções escolares” (Zampier Neto, 2017, p. 23).

Desde a infância, Neto se destacou em campeonatos escolares, jogando futsal no Colégio Mercúrio, onde estudou com bolsa por ser atleta. Participou de competições

intercolegiais, enfrentando equipes de clubes tradicionais do Rio de Janeiro, como Flamengo e Vasco.

No colégio, fui fazer um teste no futsal, porque poderia ganhar bolsa para estudar em um colégio particular, com uma família simples, passei no teste e comecei a jogar pelo futsal da escola, enfrentando outras escolas do Rio de Janeiro... comecei a me destacar muito, aí fui jogar o amador no meu bairro (Zampier Neto, 2017, p. 40 e 41).

Aos 17 anos, iniciou sua trajetória no futebol amador pelo Pavunense, no seu bairro de origem. No Pavunense, atuou inicialmente como atacante, mas foi realocado para a zaga após a observação de um olheiro, dando início à sua trajetória como defensor. “No Pavunense, fui de atacante a volante e depois zagueiro, porque um olheiro gostou do meu estilo de jogo e sugeriu a mudança” (Zampier Neto, p.23).

O primeiro grande passo rumo ao profissionalismo foi dado em 2003, quando Neto deixou o Rio para jogar no Francisco Beltrão, no Paraná. “Foi do Beltrão que eu subi para o futebol profissional e iniciei a carreira” (Zampier Neto, p. 42). Em 2004, ingressou na base do Paraná Clube, mas interrompeu temporariamente a carreira. Com o apoio da família, retornou ao futebol após testes bem-sucedidos no Olaria, sendo então levado ao Vasco da Gama, onde permaneceu por quatro meses, mas sem oportunidades concretas, o levando a desistir do futebol. Em seguida, aceitou convite para retornar ao Francisco Beltrão, onde iniciou sua carreira profissional em 2006 (Zampier Neto, 2017).

A partir daí sua carreira passou a ganhar consistência com as transferências seguintes: Foz do Iguaçu, Cianorte, Guarani, Metropolitano e, posteriormente, o Santos Futebol Clube, onde teve sua primeira experiência em um clube de expressão nacional. No Guarani, de Campinas-SP, Neto foi vice-campeão paulista em 2012, ganhando notoriedade nacional.

No Guarani, fui muito bem no campeonato, e o time foi vice-campeão paulista. Perdemos a final para o Santos Futebol Clube. Eu pensava que seria vendido após a final porque estava jogando bem, mas, por causa de uma lesão nesse jogo, acabei não sendo vendido (Zampier Neto, 2017, p. 61).

Em novembro de 2012, Neto foi anunciado como novo jogador do Santos para a temporada de 2013, onde permaneceu até dezembro de 2014. No clube, conviveu com grandes nomes do futebol brasileiro, como Neymar, amadurecendo tecnicamente, embora sua passagem tenha sido marcada por desafios, como a não renovação do contrato e a perda de um pênalti decisivo: “Perdi um pênalti contra o Ituano na final [...] Não vou ter muita chance aqui por causa desse pênalti” (Zampier Neto, 2017, p. 61).



Figura 2 – Elenco do Santos FC reunido durante treino, com Neto e Neymar Jr.

Fonte: NETO ZAMPIER. Publicação no Instagram, 12 abr. 2013.

Nesse contexto, surgiu a oportunidade de transferência para a Chapecoense, após indicação do amigo e atacante Bruno Rangel. “O Rangel me disse que falaria com a Chapecoense e que indicaria o meu nome. Para mim, seria uma honra, porque me parecia uma boa equipe” (Zampier Neto, 2017, p. 62). Em 2015, Neto foi contratado pela Associação Chapecoense de Futebol, clube em ascensão no cenário nacional.

Na Chapecoense, Neto encontrou estabilidade profissional, ambiente propício ao fortalecimento da fé, da família e ao desenvolvimento de habilidades de liderança. Rapidamente tornou-se referência defensiva e, em diversas ocasiões, capitão da equipe, sendo reconhecido por sua postura, profissionalismo e espírito de equipe. Na entrevista concedida à pesquisadora, Neto expôs: “Sempre busquei ser exemplo dentro e fora de campo. Respeito, trabalho e fé sempre me acompanharam em cada fase da carreira” (dados da entrevista, 2025).

Sua relação com a torcida foi marcada por proximidade e carinho mútuos, desenvolvendo fortes vínculos com a comunidade local. No auge da carreira, Neto integrou o elenco que conquistou a inédita classificação para a final da Copa Sul-Americana de 2016, um dos capítulos mais marcantes da história do clube. A partir deste ponto, sua trajetória passaria por uma reviravolta profunda, com o episódio trágico do voo da delegação rumo à Colômbia. (Zampier Neto, 2017)



Figura 3 – Elenco da Chapecoense, 2016.

Fonte: CLICRDC. Edição especial – 50 anos da Chapecoense, 2023.

A trajetória de Neto evidencia a importância da construção de competências transferíveis ao longo da carreira, como resiliência, liderança e trabalho em equipe, aspectos valorizados na literatura sobre gestão de carreira (Dutra, 2012). O desenvolvimento dessas competências em diferentes contextos organizacionais, como clubes de futebol de diferentes portes, reforça a ideia de que a carreira é um processo dinâmico e não linear, sujeito a rupturas e reorientações.

4.2 O ACIDENTE: A RUPTURA NÃO PLANEJADA DE CARREIRA

No auge de sua trajetória profissional, após consolidar sua carreira na Chapecoense e viver o sonho de disputar uma final continental, Neto viajou com a delegação do clube rumo a Medellín, Colômbia, para enfrentar o Atlético Nacional na final da Copa Sul-Americana de 2016. Contudo, o que seria o ponto mais alto de sua carreira transformou-se em uma das maiores tragédias da história do esporte mundial (Zampier Neto, 2017).

O avião da empresa LaMia, voo 2933, caiu na noite de 28 de novembro de 2016, durante a aproximação ao aeroporto, em uma região montanhosa conhecida como Cerro El Gordo. A

aeronave transportava 77 pessoas, incluindo jogadores, comissão técnica, dirigentes, jornalistas e convidados. O acidente resultou na morte de 71 pessoas e deixou apenas seis sobreviventes, entre eles Neto. As investigações apontaram como principal causa a falta de combustível, agravada por falhas operacionais e de planejamento do voo (Zampier Neto, 2017).



Figura 4 – Delegação da Chapecoense embarcando para a Colômbia.

Fonte: TERRA, 2016.



Figura 5 – Destroços do avião da LaMia após o acidente aéreo de novembro de 2016.

Fonte: Fonte: BENAVIDES, Luis. Foto: AP Photo. In: ESTADÃO, 2016.

Neto foi o último sobrevivente a ser encontrado, após longas horas de buscas nos destroços, já em estado crítico, com múltiplas fraturas, contusões internas e grave comprometimento pulmonar e medular (Zampier Neto, 2017).

Após o resgate, foi transferido para o hospital San Juan de Dios e, posteriormente, ao Hospital San Vicente, em Medellín, onde foi submetido a cirurgias e procedimentos

emergenciais para estabilização de seu quadro. Ao despertar do coma, já no hospital, deparou-se com as graves sequelas físicas: "Quando acordei, estava entubado, cheio de aparelhos, sem conseguir mexer as pernas. Naquele momento eu não entendia direito o que estava acontecendo" (dados da entrevista, 2025).



Figura 6 – Neto internado na UTI após o acidente aéreo.

Fonte: NETO ZAMPIER. Publicação no Instagram, 29 nov. 2023.

Durante o período de sedação e recuperação intensiva, Neto relata ter tido experiências espirituais que marcaram sua percepção sobre o ocorrido: “Eu tive um sonho no hospital. No sonho, eu via o acidente acontecendo, como se fosse uma visão. Eu sabia que Deus estava comigo” (Zampier Neto, 2017. p. 151).

Transferido posteriormente ao Brasil, Neto enfrentou múltiplas cirurgias reparadoras, sessões intensivas de fisioterapia e um complexo processo de readaptação motora. Na entrevista, Neto esclareceu que a gravidade das lesões deixava evidente, desde os primeiros diagnósticos, que o retorno ao futebol profissional seria extremamente improvável. Apesar disso, em um primeiro momento, manteve viva a esperança de voltar aos gramados, agarrando-se à ideia de reconstruir a própria trajetória no esporte que o consagrou. Com o avanço do tratamento, no entanto, foi se consolidando uma nova percepção de realidade: "Eu queria

acreditar que ia voltar, mas no fundo, eu já percebia que minha condição física não permitiria" (dados da entrevista, 2025).



Figura 7 – Neto, zagueiro da Chapecoense, retorna ao Brasil após o acidente aéreo.

Fonte: RAU, Felipe. Foto: Estadão, 2016.

Essa fala evidencia o momento crucial em que o atleta passa da negação à aceitação de sua nova condição - um marco psicológico fundamental no processo de transição de carreira. Segundo Schlossberg (2011), a transição ocorre quando o indivíduo percebe que não poderá mais manter o papel anterior (no caso, o de jogador profissional) e começa a mobilizar recursos internos para lidar com a nova realidade. No caso de Neto, esse despertar não foi imediato, mas construído aos poucos, à medida que o corpo impunha limites e a identidade de atleta começava a ser ressignificada.

Esse ponto de virada ilustra o que Lima (2018) descreve como "fase de transição crítica", em que há perda do papel social consolidado e necessidade de reconstrução de sentido. É nesse momento que surgem sentimentos ambíguos de luto, frustração, mas também de possibilidade - um espaço onde se plantam as primeiras sementes de uma nova trajetória. Para Neto, conforme exposto em sua entrevista, esse reconhecimento marcou o início de um caminho de reconstrução não apenas física, mas principalmente emocional e identitária, abrindo espaço para o surgimento de novos propósitos profissionais e pessoais.

No processo de enfrentamento emocional, o apoio da família, especialmente da esposa e dos filhos, foi fundamental. Eles estiveram ao lado de Neto em todas as etapas da reabilitação, oferecendo suporte não apenas prático, mas principalmente psicológico e espiritual. Neto, em

sua entrevista, afirmou: “Minha esposa foi minha base nesse processo. Os meus filhos me davam força para não desistir. Eu sabia que precisava seguir, por mim e por eles”.

Com o passar dos meses, Neto passou por cirurgias corretivas, sessões intensivas de fisioterapia e acompanhamento psicológico, em um processo longo e desafiador. Contudo, ao mesmo tempo em que recuperava parcialmente as funções motoras e adaptava-se às limitações físicas permanentes, iniciava também um movimento interno de ressignificação existencial. O próprio Neto descreve com clareza o que viria a se tornar o início de sua reconstrução pessoal e de sua nova carreira: “Tudo o que passei foi para um propósito maior. Eu entendi que sobrevivi porque Deus tinha algo diferente para minha vida” (dados da entrevista, 2025).



Figura 8 – Neto durante treino de recuperação com a Chapecoense.

Fonte: CHAPECO.ORG, 2017.

Essa fala marca um ponto de inflexão significativo em sua trajetória, pois representa a assimilação do trauma como um catalisador para a transformação pessoal. Essa percepção de um “propósito maior” é um elemento frequentemente associado ao crescimento pós-traumático, conceito desenvolvido por Tedeschi e Calhoun (2004), que descreve como indivíduos que vivenciam eventos extremos - como desastres, perdas ou experiências de quase-morte - podem reinterpretar suas vidas com mais profundidade, atribuindo novo significado à dor e à

sobrevivência. No caso de Neto, a fé e a espiritualidade se tornaram pilares fundamentais dessa reconstrução, conferindo sentido à sua continuidade e moldando o novo direcionamento de sua atuação profissional.

A literatura também aponta que pessoas que enfrentam rupturas abruptas de carreira tendem a passar por estágios de reavaliação da identidade, dos valores pessoais e do papel social, como descreve Schlossberg (2011) em seu modelo de transições. O impacto do acidente ultrapassou a dimensão física, exigindo uma profunda reconstrução subjetiva: da identidade de “jogador” para a de “sobrevivente, mensageiro e inspirador”.

Nesse contexto, a história de Neto não se restringe ao âmbito individual. Ela se insere no campo da gestão de carreira, da psicologia organizacional e da resiliência humana, ilustrando o que se entende por transição forçada de carreira - aquela que não é planejada, mas exige a construção ativa de um novo caminho com base nas experiências vividas. Sua trajetória envolve luto, dor, mas também fé, reinvenção e superação.

4.3 A RECONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E A TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

Superada a fase crítica da recuperação, Neto iniciou uma nova etapa, marcada pela necessidade de redefinir seu papel profissional e social. Inicialmente, tentou atuar como diretor de futebol, mas logo percebeu que não se identificava com a função: “Quando vi que não daria para ser jogador, me tornei diretor de futebol, mas já sentia que não era aquilo. Ia muito às igrejas para dar meu testemunho e edificar vidas” (dados da entrevista, 2025).



Figura 9 – Neto em nova fase profissional, “Eu quero fazer história como dirigente”.

Fonte: CHAPECOENSE, 2020.

Nesse período, Neto cursava Teologia e passou a ser convidado para palestrar em igrejas e empresas. O incentivo da família, especialmente da esposa, foi essencial: “Minha esposa sempre falou que eu tinha o dom da oratória, desde que me conheceu” (dados da entrevista, 2025). A transição para a nova carreira como palestrante foi guiada pela percepção de que sua história de superação poderia inspirar vidas. As primeiras palestras foram simples, mas Neto buscou qualificação, estudou a prática de palestrantes, elaborou apresentações com fotos e vídeos: “Eu comecei a observar os palestrantes, fui a algumas palestras, procurei no YouTube, desenvolvi slides com fotos e vídeos em ordem cronológica” (dados da entrevista, 2025).

Buscando profissionalização, Neto participou de cursos, como um promovido pela UFRGS, e trabalhou com uma agência de comunicação para fortalecer sua marca pessoal. Criou a marca “Neto Zampier”, desenvolveu site, materiais audiovisuais e adaptou as palestras para diferentes públicos. “Fui mentalizando o que eu poderia falar que ajudasse uma outra pessoa... fui desenhando essa ideia que Deus colocou na minha cabeça” (dados da entrevista, 2025).



Figura 10 – Logotipo oficial da marca Neto Zampier.

Fonte: NETO ZAMPIER, 2025.

O novo trabalho trouxe desafios, como instabilidade financeira e emocional. “Você vive conforme os convites. Isso assusta” (dados da entrevista, 2025). Ainda assim, a convicção no novo propósito e o apoio familiar permitiram que persistisse. Um tipo de palestra que Neto passou a ministrar é sobre acidentes de trabalho, como forma de sensibilização dos cuidados com as pessoas, estruturas e programas nas organizações. Nesse sentido, o reconhecimento do público mostrou o valor do novo papel: “Recebi uma ligação dizendo que depois da minha palestra a empresa ficou 600 dias sem acidente com afastamento” (dados da entrevista, 2025).

As palestras abordam superação, trabalho em equipe, propósito, fé e transformação, sendo contratadas para eventos corporativos, SIPATs e convenções motivacionais. Neto realiza briefings com empresas, personaliza sua fala e inclui interação com o público e momentos simbólicos de reconhecimento interpessoal.



Figura 11 – Neto em atividade como palestrante motivacional.

Fonte: NETO ZAMPIER, 2025.

A experiência de Neto exemplifica a transição de carreira alinhada ao modelo de carreira em Y, no qual o profissional reorienta competências para nova atuação de impacto social (Dutra, 2025). Também está em consonância com pressupostos de crescimento pós-traumático e ressignificação do trabalho. Sua história mostra que a ruptura pode ser transformada em oportunidade de reconstrução profissional, contribuindo para a compreensão dos processos de gestão de carreira em contextos de trauma e mudança.

Com base nesse relato, é possível compreender que a trajetória de Neto vai além de um recomeço profissional: trata-se de um projeto de vida alicerçado em propósito, comunicação autêntica, fé e contribuição social. Seu caso oferece subsídios valiosos para reflexões sobre a gestão da carreira em cenários de adversidade e pode inspirar outros profissionais a enxergarem o trauma não como ponto final, mas como um ponto de reinício carregado de significado.

4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico aprofunda a articulação entre os dados da pesquisa e os conceitos discutidos no referencial teórico, onde são discutidos os principais achados da pesquisa à luz dos temas centrais da gestão de carreira, da transição profissional forçada e crescimento pós-traumático.

4.4.1 A ruptura profissional e o impacto do acidente na carreira de Neto

A trajetória de Neto foi marcada por uma ruptura abrupta e não planejada com o acidente aéreo ocorrido em 28 de novembro de 2016, quando a delegação da Chapecoense viajava para Medellín, Colômbia, a fim de disputar a final da Copa Sul-Americana. Neto, zagueiro titular e um dos líderes da equipe, sobreviveu ao desastre que vitimou 71 pessoas, incluindo jogadores, membros da comissão técnica, dirigentes, jornalistas e tripulantes.

Esse evento trágico exemplifica com precisão o conceito de transição não planejada. Conforme Schlossberg (1981) *apud* Veloso e Dutra (2014, p. 220), “transições são eventos ou não eventos que resultam em mudanças de papéis, relacionamentos, rotinas e suposições”. No caso de Neto, a transição foi imposta por um evento externo e traumático, exigindo uma reestruturação profunda de sua identidade ocupacional, de seus planos de futuro e de sua noção de propósito.

O trauma físico - com lesões graves, internações prolongadas e redução funcional - foi agravado pelo trauma emocional de ter sobrevivido a uma tragédia coletiva. Como o próprio Neto relatou: “Eu estava dentro daquele avião, preso, desacordado, sem saber que horas eram, o que estava acontecendo, sem saber se estava vivo ou morto” (dados da entrevista, 2025).

Esse trecho evidencia o impacto psicológico intenso do acidente e remete ao conceito de crescimento pós-traumático, conforme definido por Tedeschi e Calhoun (2004). Trata-se de um processo em que o sofrimento extremo pode, paradoxalmente, impulsionar o desenvolvimento pessoal e a ressignificação da própria vida. Conforme destacado por Tedeschi e Calhoun (2004) *apud* Campos e Trentini (2019, p. 51), “situações traumáticas ou estressoras seriam aquelas em que as crenças e visões de mundo dos indivíduos são colocadas à prova ou derrubadas - condição necessária para a ocorrência do CPT”. Nessa perspectiva, eventos altamente estressantes têm o potencial de promover crescimento em dimensões como apreciação pela vida, relacionamento com os outros, novas possibilidades, força pessoal e mudanças espirituais. A fala de Neto confirma esse movimento de redirecionamento existencial: “Tudo o que passei foi para um propósito maior. Eu entendi que sobrevivi porque Deus tinha algo diferente para minha vida” (dados da entrevista, 2025).

Esse processo de ressignificação se alinha à literatura sobre reconstrução do *self* após trauma, especialmente nos trabalhos de Bohlke e Lopes (2017), que apontam que a superação de eventos disruptivos envolve uma redefinição simbólica da identidade e do papel social desempenhado pelo indivíduo. O momento de tomada de consciência de que não poderia mais atuar como jogador marcou o início de uma transição profissional forçada. Inicialmente, Neto

tentou atuar como diretor de futebol, mas percebeu que não se sentiria realizado na função. Essa hesitação e busca de alternativas é comum nas fases iniciais de ruptura de carreira, quando ainda há resquícios de identidade profissional anterior.

O apoio da família e da fé foram determinantes nesse processo. Conforme Vieira (2015), a resiliência ocupacional - capacidade de reorganizar-se após traumas no trabalho - depende fortemente da presença de redes de suporte e da reconstrução de sentido para a vida profissional. Neto reforça essa importância ao afirmar: “Minha esposa foi minha base nesse processo. Os meus filhos me davam força para não desistir. Eu sabia que precisava seguir, por mim e por eles” (dados da entrevista, 2025).

Em resumo, a experiência de Neto representa um caso emblemático de ruptura de carreira ocasionada por evento traumático extremo, que exigiu não apenas reabilitação física, mas também ressignificação existencial e reorganização de sua identidade profissional. Sua trajetória valida o entendimento de que a gestão de carreira não pode estar dissociada das dimensões emocionais e simbólicas da vida - sobretudo em contextos de crise, luto e sobrevivência.

4.4.2 A reconstrução da identidade profissional e a construção de uma nova carreira

Após o trauma vivido com o acidente da Associação Chapecoense de Futebol, Neto iniciou um processo intenso de reconstrução pessoal e profissional, que ilustra com precisão o conceito de transição de carreira com reconfiguração identitária, como apresentado por Dutra (2009). Nesse modelo, a carreira deixa de ser definida apenas por cargos ou ocupações formais e passa a ser entendida como uma trajetória de sentido ao longo da vida.

Impedido de retornar aos gramados, Neto se viu diante da necessidade de reconstruir seu papel no mundo. Segundo ele: “Quando vi que não daria para ser jogador, me tornei diretor de futebol, mas já sentia que não era aquilo. Ia muito às igrejas para dar meu testemunho e edificar vidas” (dados da entrevista, 2025).

Esse tipo de hesitação e busca de propósito é comum nas transições involuntárias. Conforme Tolfo e Piccinini (2007), o sentido do trabalho está profundamente relacionado à autoestima, à identidade e ao sentimento de utilidade social do indivíduo. Quando essas dimensões são abaladas, há necessidade de redefinir o self profissional a partir de novos referenciais simbólicos.

No caso de Neto, sua fé cristã e a missão de transmitir mensagens de superação passaram a ocupar o centro dessa reconstrução. A atuação como palestrante emergiu naturalmente, a

partir de convites para dar testemunhos em igrejas, que logo evoluíram para apresentações em empresas e eventos corporativos. A decisão de profissionalizar esse novo papel foi acompanhada por investimentos em formação, marketing pessoal e desenvolvimento de competências de comunicação. Como relatou: “Comecei a observar os palestrantes, fui a algumas palestras, procurei no YouTube, desenvolvi slides com fotos e vídeos em ordem cronológica” (dados da entrevista, 2025).

Essa nova fase está alinhada ao modelo da carreira em Y, no qual o profissional pode migrar para um caminho especializado - como o de consultor, mentor, professor ou palestrante - sem seguir a trilha convencional de liderança hierárquica. Assim que ocorreu com Neto, não mais nos gramados, mas nos palcos. Camargo (2016) explica que esse modelo permite o reconhecimento de talentos e conhecimentos acumulados, mantendo o profissional ativo e valorizado em sua área de influência, ainda que fora do centro competitivo tradicional.

Dutra (2025) reforça que o modelo em Y é especialmente eficaz para ex-atletas, pois permite que habilidades transferíveis (como liderança, disciplina e comunicação) sejam direcionadas a novos contextos, como a educação, o esporte amador ou o meio empresarial. No caso de Neto, o reposicionamento como palestrante motivacional representa exatamente essa conversão de capital simbólico - de ex-jogador a agente de transformação.

Além disso, essa transição carrega elementos claros de crescimento pós-traumático. Segundo Tedeschi e Calhoun (2004, p. 5), “o crescimento pós-traumático não significa ausência de sofrimento, mas a capacidade de construir uma nova compreensão de si, dos outros e da vida a partir da adversidade vivida”. Neto reforça essa transformação ao dizer: “Fui mentalizando o que eu poderia falar que ajudasse uma outra pessoa... fui desenhando essa ideia que Deus colocou na minha cabeça” (dados da entrevista, 2025).

Essa reinvenção do papel profissional não foi apenas pragmática, mas carregada de sentido e propósito. Conforme Dutra (2016), transições bem-sucedidas demandam uma ressignificação profunda, com base em valores pessoais e visão de futuro. No caso de Neto, sua nova carreira passou a integrar fé, comunicação e contribuição social - três âncoras pessoais que o reconectaram com sua identidade mais profunda.

A análise de sua trajetória evidencia, portanto, que a gestão de carreira precisa considerar também os fatores emocionais, espirituais e relacionais envolvidos nas grandes transições da vida. Mais do que um novo emprego, Neto construiu um projeto de vida com significado, que transforma dor em mensagem, perda em missão e trauma em ferramenta de desenvolvimento humano.

4.4.3 Análise dos fatores de influência na transição de carreira

A experiência de transição vivenciada por Neto revela um conjunto de fatores internos e externos que influenciaram sua reconstrução profissional. A análise desses elementos, à luz da Administração e da Psicologia Organizacional, permite compreender como a gestão de carreira pode se tornar viável mesmo em contextos de ruptura extrema.

O primeiro aspecto de destaque é a presença de uma rede de apoio social sólida, formada pela família, amigos, equipe médica e comunidade de fé. Conforme Schlossberg (2011), os recursos disponíveis durante uma transição são determinantes para a adaptação do indivíduo, e incluem: apoio social, capacidade pessoal, significado atribuído ao evento e contexto onde a mudança ocorre. No caso de Neto, a presença constante da esposa e dos filhos foi um alicerce emocional essencial. Como já relatado, ele afirma: “Minha esposa foi minha base nesse processo. Os meus filhos me davam força para não desistir” (dados da entrevista, 2025).

Outro fator de grande relevância foi a espiritualidade e o senso de missão, que não apenas sustentaram sua motivação, mas direcionaram a escolha de sua nova carreira. Conforme estudos de Tedeschi e Calhoun (2004), a espiritualidade é um dos pilares do crescimento pós-traumático, pois ajuda a reconstruir sentido, ampliar o horizonte de possibilidades e transformar a dor em contribuição social.

Além disso, destaca-se a habilidade de comunicação, que foi potencializada e redirecionada para o contexto de palestras motivacionais. O desenvolvimento dessa competência pode ser compreendido como uma expressão de adaptabilidade de carreira, entendida como a capacidade de lidar com transições, demonstrando flexibilidade, controle e iniciativa. De acordo com Dutra (2016), profissionais que desenvolvem sua carreira de maneira ativa e autônoma tendem a buscar aprendizado contínuo e assumir o protagonismo diante das mudanças. Nesse sentido, Neto buscou cursos, estudou outros palestrantes.

No plano organizacional, observa-se que a gestão da própria imagem e o planejamento estratégico da nova carreira foram conduzidos de maneira consciente e alinhada com a lógica da carreira em Y. Essa modalidade de carreira, conforme Bastos (2011), permite que o profissional desenvolva uma trajetória fora dos caminhos tradicionais de liderança, atuando como especialista, consultor ou comunicador. O caso de Neto ilustra com precisão essa alternativa: ao invés de migrar para cargos administrativos no futebol, construiu uma atuação autêntica e significativa em outro campo - sem abandonar completamente o universo simbólico do esporte. Isto porque os gramados são desafiadores para quem quer vencer, e a vida também

é desafiadora. A oportunidade de inspiração de pessoas em seus desafios deixou de ser o gramado, e passou a ser o palco.

Também é importante ressaltar o papel da resiliência psicológica, que se expressa na forma como Neto lidou com as adversidades e construiu uma trajetória renovada. Conforme Barros (2015), a resiliência pode ser fortalecida por meio de experiências de superação, autoestima restaurada e percepção de utilidade social. Nesse sentido, o relato de uma empresa que passou 600 dias sem acidentes após sua palestra não é apenas um dado simbólico - mas uma evidência do impacto que sua atuação passou a gerar em outras realidades profissionais.

Por fim, o caso de Neto revela a importância de uma gestão de carreira humanizada, que vá além de planos formais de cargos e salários. A reconstrução de identidade profissional, especialmente após traumas, exige que o indivíduo tenha espaço para reelaborar seu papel no mundo, com suporte emocional, autonomia para explorar novas possibilidades e incentivo à expressão de seus talentos.

Portanto, a trajetória de Neto representa mais do que uma transição bem-sucedida. Ela simboliza o poder da reconstrução de sentido, a força das redes de apoio, a importância da fé e da missão, e o valor de uma gestão de carreira pautada na autenticidade e no propósito. Seu exemplo contribui para ampliar o olhar da Administração sobre as dimensões subjetivas da carreira e reforça que, mesmo diante das maiores rupturas, é possível (re) começar - com dignidade, esperança e impacto social.

4.4.4 Contribuições da trajetória de Neto para a Administração e a Gestão de Pessoas

A trajetória de Neto, marcada por uma ruptura abrupta e pela reconstrução de sua identidade profissional, oferece contribuições relevantes para a área da Administração, especialmente no campo da gestão de pessoas e de carreiras. Sua vivência, analisada à luz dos conceitos de transição de carreira, carreira em Y e crescimento pós-traumático, permite refletir sobre práticas que podem ser incorporadas à atuação de líderes e organizações diante de contextos de crise e adversidade.

Em primeiro lugar, o caso evidencia a importância de considerar as dimensões subjetivas e emocionais da carreira. Transições forçadas - como as causadas por acidentes, doenças ou demissões - não devem ser tratadas apenas como movimentações funcionais, mas como experiências que impactam profundamente a identidade, os vínculos e o sentido do trabalho. Como destaca Dutra (2016), a gestão de carreira deve integrar aspectos objetivos e

subjetivos, reconhecendo o ser humano em sua complexidade. Isso implica, para a Administração, promover ambientes de escuta, acolhimento e suporte psicossocial.

Outro ponto fundamental é a valorização da resiliência e da adaptabilidade como competências estratégicas. Profissionais que enfrentam rupturas e conseguem ressignificar sua trajetória desenvolvem habilidades alinhadas às exigências do mundo do trabalho atual: autonomia, protagonismo, reinvenção e aprendizagem contínua. No caso de Neto, sua capacidade de transformar dor em missão evidencia como a superação pode se converter em valor organizacional e inspiração coletiva.

Além disso, o modelo da carreira em Y se apresenta como alternativa viável e desejável para contextos nos quais o crescimento profissional não ocorre em linha reta. Ao migrar para a atuação como palestrante motivacional, Neto não apenas reutilizou competências adquiridas (comunicação, liderança, disciplina), mas ressignificou seu papel social, como destacam Bastos (2011) e Rocha (2023). A Administração, nesse contexto, pode (e deve) criar trilhas de desenvolvimento que reconheçam e legitimem percursos não convencionais, valorizando talentos que fogem do modelo tradicional.

A trajetória do entrevistado também reforça o papel do propósito pessoal como motor de engajamento e produtividade. Ao alinhar sua vivência com sua nova função profissional, Neto encontrou um campo de atuação coerente com seus valores e fortaleceu sua identidade ocupacional. Esse alinhamento é indicativo da sustentabilidade subjetiva da carreira, conceito que, segundo Hall (2004) *apud* Dutra (2016), está relacionado à congruência entre os valores, interesses e necessidades do indivíduo e as escolhas feitas ao longo de sua trajetória profissional.

Por fim, a história de Neto pode ser utilizada como exemplo prático em políticas organizacionais voltadas à humanização das relações de trabalho, à prevenção de adoecimento ocupacional, à formação de lideranças conscientes e ao acolhimento de profissionais em transição. O caso ilustra, com potência, que a gestão de pessoas vai além de processos: ela é, antes de tudo, sobre pessoas reais, com histórias, dores e capacidades de reconstrução. A história de Neto, nesse sentido, não é apenas um caso de superação, mas uma fonte legítima de inspiração para gestores que desejam liderar com propósito, sensibilidade e responsabilidade humana.

4.4.5. Algumas considerações da pesquisadora

A trajetória de Neto, ao longo deste estudo, revelou-se muito mais do que um caso de transição de carreira. Seu caminho ecoa como testemunho vivo de que a vida pode ser redesenhada mesmo após rupturas profundas. Seu exemplo emociona, inspira e convida à reflexão.

Ao analisar sua experiência pelas lentes da Administração e da gestão de carreira, é possível compreender, academicamente, os conceitos de adaptabilidade, resiliência, reconstrução identitária e carreira em Y. No entanto, o que toca mais fundo é aquilo que transcende a teoria: a fé inabalável, a coragem de recomeçar e o desejo de transformar dor em propósito.

A história do Neto não é apenas dele. É da Chapecoense, da cidade de Chapecó, de todos que foram atravessados por aquela tragédia e que, de alguma forma, seguem tentando se reconstruir. Neto tornou-se símbolo de esperança para uma comunidade inteira, levando sua mensagem a diferentes públicos e fazendo da própria existência uma forma de servir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a transição e a gestão da nova carreira de Neto, ex-jogador de futebol e um dos sobreviventes do acidente aéreo com a delegação da Chapecoense, à luz dos referenciais teóricos da Administração. Por meio de uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e baseada em estudo de caso da sua história de vida, foi possível compreender como a reconstrução de sua trajetória profissional se alinha aos conceitos de transição de carreira, carreira em Y, crescimento pós-traumático e gestão pessoal da carreira.

A trajetória de Neto evidencia que, mesmo diante de uma ruptura abrupta e traumática, é possível ressignificar o percurso profissional e construir um novo projeto de vida com base em competências já desenvolvidas, valores pessoais e propósito. A análise revelou que sua atuação como palestrante foi impulsionada por múltiplos fatores: o suporte familiar, a espiritualidade, a habilidade de comunicação e liderança, além do comportamento proativo na construção de sua imagem e marca pessoal.

Observou-se que sua transição profissional representa um exemplo concreto de carreira em Y, pois, ao invés de seguir uma progressão hierárquica tradicional, ele redirecionou sua expertise para uma nova área, mantendo protagonismo, influência e relevância social. Sua atuação como comunicador e influenciador positivo também expressa elementos da carreira proteana, caracterizada pela autonomia, pelos valores internos e pela capacidade de adaptação às mudanças.

Além disso, o estudo reforça a importância de considerar os aspectos subjetivos e emocionais na gestão de carreira, sobretudo em contextos de adversidade. A experiência de Neto mostra que o crescimento pós-traumático pode se tornar catalisador de mudanças profundas, contribuindo para o desenvolvimento de um novo sentido de vida e de carreira.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para o debate sobre as transições de carreira em contextos não convencionais, oferecendo subsídios para compreender como o indivíduo pode se reinventar e atuar com propósito, mesmo após situações-limite. Traz também reflexões relevantes para a prática da Administração e da gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito ao papel das organizações e dos profissionais de RH em contextos de ruptura.

Como limitação, destaca-se o recorte único do estudo, focado em um caso específico e fundamentado em fontes bibliográficas, relatos públicos e entrevista com o próprio biografado. Para futuras pesquisas, sugere-se o aprofundamento em investigações com múltiplos casos

semelhantes, especialmente envolvendo atletas ou profissionais que enfrentaram eventos críticos em suas trajetórias, a fim de ampliar a compreensão sobre os processos de reconstrução e gestão de carreira em contextos de crise.

Conclui-se que a história de Neto é uma potente fonte de inspiração e aprendizado sobre resiliência, propósito e reinvenção profissional. Sua vivência oferece um exemplo concreto de como a Administração pode contribuir para compreender, apoiar e orientar transições de carreira que envolvem não apenas decisões estratégicas, mas também cura, fé, identidade e reconstrução de sentido.

Como pesquisadora e como cidadã profundamente ligada a essa história, pude sentir na prática que estudar a gestão de carreira, neste contexto, é também mergulhar naquilo que dá sentido à vida: fé, conexão, propósito e amor pela coletividade. Este trabalho, para mim, não é apenas uma monografia - é uma homenagem silenciosa às vítimas, um reconhecimento aos sobreviventes e um tributo à força que nasce do impossível.

Encerrar este capítulo é reconhecer que, mesmo nos maiores abismos, pode haver recomeço. Que reconstruir-se é possível. E que o trabalho, quando nasce do coração e se alinha aos valores mais íntimos, torna-se uma ferramenta de cura - para quem vive e para quem inspira.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, M. M. M.; TONATO, R. M.; TAVARES, L. M. Transição de carreira: mudança profissional a partir dos 40 anos. **Revista de Carreiras & Pessoas**, São Paulo, v. 9, n.1, p.128-142, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20503/recape.v9i1.40597>. Acesso em: 01 mar. 2025.
- ANGELO, L. F. **Gestão de carreira esportiva: uma história a ser contada no futebol**. 2014. Tese (Doutorado em Pedagogia do Movimento Humano) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.39.2014.tde-20022015-084402>. Acesso em: 05 mar. 2025.
- BARROS, E. B. **Reabilitação profissional: investigando a resiliência em trabalhadores acidentados**. 2015. 104 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2015. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/5034>. Acesso em: 19 mai. 2025.
- BARROS, K. S. Recortes da transição na carreira esportiva. **Revista Brasileira de Psicologia do Esporte**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 01–27, jun. 2008. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-91452008000100002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 mai. 2025.
- BASTOS, A. S. F. **Carreira em Y: um estudo de caso de uma empresa siderúrgica**. 2011. 62 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/39237>. Acesso em: 29 mai. 2025.
- BENAVIDES, Luis. Destroços do avião da LaMia após o acidente aéreo de novembro de 2016. [Fotografia]. In: ESTADÃO. **Governo boliviano culpa LaMia e piloto por acidente aéreo da Chapecoense**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/governo-boliviano-culpa-lamia-e-piloto-por-acidente-aereo-da-chapecoense/>. Acesso em: 16 mai. 2025.
- BOHLKE, J. R.; LOPES, L. W. Ruptura e reconstrução do self após traumas: uma revisão crítica da literatura. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 33, n. 4, p. 1–9, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-3772e3349>. Acesso em: 29 mai. 2025.
- CAMARGO, I. S. **Gestão de carreira no início da carreira profissional: um estudo sobre atitude de carreira de jovens discentes da graduação da FEA/USP**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01022017-122952/>. Acesso em: 24 abr. 2025.
- CAMPOS, J. O. C.; TRENTINI, C. M. Análise fatorial confirmatória da versão brasileira do Inventário de Crescimento Pós-Traumático. **Avaliação Psicológica**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 50–57, 2019. Disponível em: [10.15689/ap.2019.1801.14667.06](https://doi.org/10.15689/ap.2019.1801.14667.06) Acesso em: 29 mai. 2025.
- CANELLA, V. B.; CAETANO, B. M. S. (orgs.). **Gestão de carreira: estudos e nuances das experiências profissionais**. Ituiutaba, MG: Zion, 2023. 175 p. Disponível em:

<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/736902/1/Gest%C3%A3o%20de%20carreira.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2025.

CHAPECO.ORG. **Com dores no joelho, zagueiro Neto só volta aos gramados em 2018**. [Fotografia]. Chapecó, 18 jul. 2017. Disponível em: <https://www.chapeco.org/noticias/10601/com-dores-no-joelho-zagueiro-neto-so-volta-aos-gramados-em-2018/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

CHAPECOENSE. **“Eu quero fazer história como dirigente”**. [Fotografia]. Chapecó, 7 jan. 2020. Disponível em: <https://chapecoense.com/2020/01/07/eu-quero-fazer-historia-como-dirigente/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

CLICRDC. **Edição especial – 50 anos da Chapecoense**. Chapecó, 2023. Disponível em: <https://clicrdc.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Revista-Chapecoense-2023.pdf>. Acesso em: 16 mai. 2025.

COSTA, V. T. et al. Fases de transição da carreira esportiva: perspectiva de ex-atletas profissionais do futebol brasileiro. **Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, Campinas, v. 8, n. 3, p. 84–103, set./dez. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/conex.v8i3.8637729>. Acesso em: 11 abr. 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y.S. **The handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2012

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*.

DUTRA, J. S. (org.). **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013. *E-book*.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. [5. reimp.]. São Paulo: Atlas, 2025. *E-book*.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*.

FIOCHI-MARQUES, M.; GODOI, R. C. de; FERNANDES, P. T. **Desenvolvimento e transição de carreira esportiva de atletas**. Itapetininga: Edições Hipótese, 2024.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, C. C. **Crescimento pós-traumático: o impacto de falar sobre os aspectos positivos de uma experiência traumática**. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/4937>. Acesso em: 1 mar. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57–63, mar./abr. 1995. Disponível em: [10.1590/S0034-75901995000200008](https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008). Acesso em: 22 abr. 2025.

LIMA, E. P.; VASCONCELOS, A. G.; NASCIMENTO, E. **Crescimento pós-traumático em profissionais de emergências: uma revisão sistemática de estudos observacionais**. *Psico-USF*, Itatiba, v. 25, n. 3, p. 561–572, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-82712020250311>. Acesso em: 23 abr. 2025.

LIMA, L. A. **Carreira esportiva: um estudo com atletas de excelência**. 2018. 1 recurso online (119 p.). Dissertação (Mestrado em Educação Física) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física, Campinas, SP. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12733/1637485>. Acesso em: 21 mar. 2025.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação & Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289–300, maio/ago. 2004. Disponível em: [10.1590/S1517-97022004000200007](https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007). Acesso em: 23 jun. 2025.

MEDEIROS, E. D. et al. Correlatos valorativos do crescimento pós-traumático em uma amostra brasileira. **Psicologia e Saber social**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 112–125, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.12957/psi.saber.soc.2016.21602>. Acesso em: 23 abr. 2025.

MELO, A. S. et al. Percepções de barreiras de carreira, adaptabilidade, empregabilidade e satisfação: estudo com formandos em Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 3, p. 1–22, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200059>. Acesso em: 21 mar. 2025.

NETO ZAMPIER. **Elenco do Santos FC reunido durante treino, com Neto e Neymar Jr.** [Fotografia]. Instagram, 12 abr. 2013. Disponível em: <https://www.instagram.com/8785simoneto/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

NETO ZAMPIER. **Neto em atividade como palestrante motivacional**. [Imagem]. 2025. Disponível em: <https://www.netozampier.com.br/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

NETO ZAMPIER. **Neto internado na UTI após o acidente aéreo**. [Fotografia]. Instagram, 29 nov. 2023. Disponível em: <https://www.instagram.com/8785simoneto/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

NETO ZAMPIER. **Logotipo oficial da marca Neto Zampier**. [Imagem]. 2025. Disponível em: <https://www.netozampier.com.br/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

OLIVEIRA, L. B. de; SILVA, E. C. M. da. Demissão e transição de carreira de trabalhadores na maturidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 23, n. 3, p. 410–433, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2024016> Acesso em: 21 mar. 2025.

PESTKA, A. P. **Construindo sentido para a carreira: um estudo com profissionais em transição de carreira**. 2015. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2025.

PROVENZI, A.; FLACH, L. **Gestão de carreira: estratégias contemporâneas para o desenvolvimento profissional**. Curitiba: Appris, 2020.

RAMIRES, J. C. L.; PESSÔA, V. L. S. Pesquisa qualitativa em geografia: percursos e possibilidades. In: OLIVEIRA, G. G. *et. al* (org.). **Pesquisa qualitativa em geografia**. São Paulo: Contexto, 2013. p. 15–35.

RAU, Felipe. Neto, zagueiro da Chapecoense, retorna ao Brasil após o acidente aéreo. [Fotografia]. In: ESTADÃO. **Governo boliviano culpa LaMia e piloto por acidente aéreo da Chapecoense**. São Paulo, 2016. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/esportes/futebol/governo-boliviano-culpa-lamia-e-piloto-por-acidente-aereo-da-chapecoense/>. Acesso em: 16 mai. 2025.

RIZZATTI, D. B. *et al*. Transição de carreira em adultos brasileiros: um levantamento da literatura científica. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 153–173, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.36298/gerais2019110112>. Acesso em: 23 jun. 2025.

ROCHA, M. S. **Gestão esportiva e recursos humanos: uma revisão bibliográfica da gestão de carreiras de atletas**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação Física) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023.

SCHAEFER, L. S. *et. al*. Processamento cognitivo no transtorno de estresse pós-traumático: um estudo teórico. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 58–66, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1808-5687.20120010>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SCHEIN, E. H. **Carreira: ancorando o futuro no trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHLOSSBERG, N. K. The challenge of change: The transition model and its applications. **Journal of Employment Counseling**, v. 48, n. 4, p. 159–162, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2011.tb01102.x>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SILVA, A. F. **Fim de jogo?** A transição de carreira de ex-atletas e o exercício da função gerencial. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://sig.cefetmg.br/sigaa/verArquivo?idArquivo=2298130>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SILVA, C. R. da. **Significado do trabalho, motivação e carreira: estudo com atletas de futsal profissional**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/206422/PGEF0538-T.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SOUSA, C. F. **O dimensionamento de valores e o debate de normas no trabalho de uma equipe do setor de “gestão de pessoas” de uma universidade pública.** 2020. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22409/PPGP.2020.d.05244516728>. Acesso em: 23 jun. 2025.

STAMBULOVA, N. B.; RYBA, T. V.; HENRIKSEN, K. Career development and transitions of athletes: the International Society of Sport Psychology Position Stand Revisited. **International Journal of Sport and Exercise Psychology**, v. 19, n. 4, p. 524–550, 2021.

TEDESCHI, R. G.; CALHOUN, L. G. Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. **Psychological Inquiry**, v. 15, n. 1, p. 1–18, 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1501_01. Acesso em: 23 jun. 2025.

TEIXEIRA, E. R. G. S. **Reabilitação profissional: investigando a resiliência em trabalhadores acidentados.** 2021. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021. Disponível em: https://www.oasisbr.ibict.br/vufind/Record/UFAM_72073a42941f7438eaba13e9420241bf. Acesso em: 12 mai. 2025.

TERRA. **Delegação da Chapecoense embarcando para a Colômbia. São Paulo, 2016.** [Fotografia]. Disponível em: <https://www.terra.com.br/esportes/chapecoense/combustivel-de-aviao-da-chapecoense-pode-ter-acabado,fd6683e51b1b851dd1a081db7d9b0f9fc71fk7t0.html>. Acesso em: 16 mai. 2025.

TIRANO, S. F. H. **Trauma psicológico e crescimento pós-traumático: o papel da personalidade e da religiosidade.** 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica) – Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida (ISPA), Lisboa, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/7737>. Acesso em: 13 mai. 2025.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v. 19, ed. esp., p. 38–46, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/GnLRwtX3KcddXXjnJ8LgRWy/?lang=pt>. Acesso em: 02 jun. 2025.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VELOSO, E. F. R. *et al.* Gestão de carreira: práticas e tendências no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 32–61, 2011.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. A tomada de decisões na transição de carreira: uma proposta de associação de conceitos. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 216–245, 2014. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/22723/16470>. Acesso em: 01 jun. 2025.

VIEIRA, C. E. C. **Transtorno de estresse pós-traumático nos contextos de trabalho: das experiências traumáticas ao desenvolvimento do transtorno mental.** 2014. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9RQF9D>. Acesso em: 29 jun. 2025.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil.** São Paulo: FGV, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. ISBN 978-85-7780-655-3.

ZAMPIER NETO, H. H. **Posso crer no amanhã: relato de superação e esperança de Neto, sobrevivente da Chapecoense.** São Paulo: Editora Vida, 2017.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "**Dos gramados aos palcos**: um estudo de caso sobre a transição de carreira de Hélio Hermito Zampier Neto após o acidente da Chapecoense", desenvolvida por Cássia Cristina Dias da Silva, discente do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Chapecó, sob orientação do Professor Dr. Marcelo Recktenvald.

O objetivo central do estudo é analisar a transição de carreira e a reconstrução da identidade profissional de Hélio Hermito Zampier Neto após o evento traumático que enfrentou, com base nos conceitos de gestão de carreira, transição e crescimento pós-traumático, bem como as lições que sua trajetória oferece a profissionais que, eventualmente, enfrentem imposições para mudar de carreira.

O presente estudo justifica-se pela contribuição ao campo da Administração, especialmente à área de gestão de pessoas e desenvolvimento de carreira, ao trazer reflexões sobre os desafios enfrentados em rupturas abruptas e traumáticas, e as estratégias adotadas para a ressignificação e reconstrução da trajetória profissional.

Sua participação consistirá na realização de uma entrevista presencial gravada, com duração estimada de até duas horas, com roteiro previamente estruturado. As perguntas buscarão compreender sua trajetória antes e após o acidente, os desafios enfrentados, estratégias adotadas e perspectivas futuras, contribuindo diretamente para a análise proposta na pesquisa.

Sua participação é totalmente voluntária, e você poderá recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo. Não haverá qualquer forma de remuneração ou recompensa pela participação.

A gravação da entrevista será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, e quaisquer trechos transcritos no trabalho final serão tratados com respeito e cuidado, podendo ser citados diretamente com sua autorização expressa. Não serão divulgadas informações que possam comprometer sua imagem sem o seu consentimento.

Os dados obtidos serão acessados apenas pela pesquisadora e seu orientador, armazenados de forma segura, e mantidos por um período de cinco anos conforme orientação institucional.

Ao concordar em participar, você autoriza a utilização das informações fornecidas na entrevista para fins acadêmicos, compreendendo que sua experiência contribuirá significativamente para o desenvolvimento do conhecimento sobre gestão de carreira em contextos de adversidade extrema.

Duas vias deste termo serão assinadas: uma ficará com você e a outra será arquivada pela pesquisadora.

Desde já, agradeço imensamente por sua colaboração.

Chapecó – SC, 03 de junho de 2025.

Cássia Cristina Dias da Silva – Pesquisadora

Prof. Dr. Marcelo Recktenvald – Orientador

Contato:

Telefone: (49) 99943-3280

E-mail: recktenvald@uffs.edu.br

Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó

Rodovia SC-484, KM 02 – Chapecó/SC – CEP 89815-899

Declaro que entendi os objetivos e as condições da minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do participante: Hélio Hermito Zampier Neto.

E-mail (caso deseje receber cópia da pesquisa): _____

Caso não possua ou não deseje por e-mail, indicar outra forma:

Assinatura do participante: _____

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

- 1- Como foi o seu processo de planejamento para a nova carreira após o acidente?
- 2- Você contou com o apoio de profissionais (mentores, coaches, consultores) para estruturar sua trajetória pós-futebol?
- 3- Quais estratégias utilizou para identificar oportunidades e construir sua marca pessoal como palestrante?
- 4- Houve algum plano de desenvolvimento de competências específico para atuar nessa nova área?
- 5- Como você avalia a importância do autoconhecimento e da definição de propósito nesse processo de transição?
- 6- Quais foram os principais fatores que influenciaram sua decisão de investir na carreira de palestrante?
- 7- Em algum momento pensou em seguir outro caminho profissional? Por quê?
- 8- Sua ideia de ser treinador ou pastor, pelo que entendi na tua resposta, foram coisas de antes do acidente, e depois do acidente percebemos também pelas respostas anteriores que as coisas foram acontecendo, foi muito intuitivo, que você entende como um propósito, mas outras alternativas que não palestrantes no pós-tragédia você chegou a considerar, avaliar?
- 9- Quais foram os maiores desafios, emocionais, financeiros ou de mercado enfrentados durante a transição?
- 10- Como você lidou com o medo ou a insegurança diante do novo cenário profissional?
- 11- Quem foram as pessoas ou instituições que mais te apoiaram nesse processo de transição?
- 12- Você buscou capacitação formal (cursos, workshops, treinamentos) para atuar como palestrante?
- 13- Como você trabalhou a gestão da sua imagem pública no novo contexto profissional?
- 14- E a marca Neto Zampier, quando se trata de marca, é o Neto produto no fundo. Pelo que você falou, o Neto produto tem uma preocupação de ser muito fiel ao neto como ser humano, tanto que recusa produtos que não tem relação com aquilo que acredita, por exemplo das casas ou até recusar um produto quando, eu nunca consumo então não pego, não tem como colocar o meu nome pra garantir que aquele produto é bom, isso também não faz parte da marca Neto produto mas que na verdade é o Neto, Neto ser humano, que tem valores e compromissos para comunicar, numa perspectiva de propósito maior do que o próprio neto?

- 15- Que estratégias de comunicação e relacionamento foram importantes para consolidar sua atuação como palestrante?
- 16- Como lida com as expectativas do público e dos contratantes?
- 17- Quais competências desenvolvidas no futebol você considera essenciais para o sucesso na nova carreira?
- 18- Nas palestras você já passou por situações parecidas que exigiram resiliência, ou você encarou alguma frustração, já fez gol contra na palestra no dia do teu aniversário?
- 19- Que habilidades precisou desenvolver ou aprimorar após a transição?
- 20- Como você se mantém atualizado e relevante no mercado de palestras motivacionais?
- 21- Quais conquistas na nova carreira mais te marcaram até agora?
- 22- Você se sente realizado e reconhecido profissionalmente nessa nova trajetória?
- 23- Que conselhos daria para outros profissionais que precisam reinventar suas carreiras após eventos traumáticos?