

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Alessandra R. Gonzaga

**MULHERES EM TRANSIÇÃO: TRAJETÓRIAS FEMININAS SEGUNDO O MODELO
DE CARREIRA CALEIDOSCÓPICA**

PORTO ALEGRE

2019

Alessandra R. Gonzaga

**MULHERES EM TRANSIÇÃO: TRAJETÓRIAS FEMININAS SEGUNDO O MODELO
DE CARREIRA CALEIDOSCÓPICA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

PORTO ALEGRE

2019

CIP - Catalogação na Publicação

Gonzaga, Alessandra Rodrigues
Mulheres em transição: trajetórias femininas
segundo o modelo de carreira caleidoscópica /
Alessandra Rodrigues Gonzaga. -- 2019.
141 f.
Orientador: Sidinei Rocha de Oliveira.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2019.

1. carreira. 2. modelo de carreira caleidoscópica.
3. mulheres. 4. transições de carreira. 5. gestão de
pessoas. I. Rocha de Oliveira, Sidinei, orient. II.
Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Alessandra Rodrigues Gonzaga

Mulheres em transição: trajetórias femininas segundo o modelo de carreira caleidoscópica

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Conceito final: Aprovada

27 de agosto de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Profª Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer (PPGA / UFRGS)

Profª Dra. Manoela Ziebeli de Oliveira (PUCRS)

Profª Dra. Ana Heloísa da Costa Lemos (PUC-RIO)

Your work is to discover your work and then with all your heart to give yourself to it”.

-- Buda, *about Authenticity*

“I’ve learned that making a living is not the same thing as making a life”.

-- Maya Angelou, *about Balance*

“The only person who is educated is the one who has learned how to learn and change”.

– Carl Rogers, *about Challenge*

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a meu marido, Marcelo do Carmo Rodrigues, companheiro de estrada, que me incentivou em tantas transições de carreira e apoiou finais de semana e entregas de artigos com amor e sabedoria. À filha Luiza, que contribuiu com conversas, amizade e alegria, incentivando em mim o parâmetro de Balanço e trazendo luz para minha fase de Autenticidade, que chega no virar dessas páginas.

A meu professor orientador, Dr. Sidinei Rocha de Oliveira, por ter extrapolado em muito as expectativas em torno de um orientador, revelando um ser humano incrível e um profissional admirável. Minha eterna gratidão por ter acreditado em meu potencial, quando ninguém mais acreditava. Obrigada por ter me apresentado o campo de estudo de carreira, maravilhoso, tão alinhado à minha trajetória profissional e minhas expectativas futuras de desenvolvimento.

Aos meus pais, por terem me guiado na busca pelo conhecimento. Ao meu pai Telmo, que em seu último ano conosco, ao saber que eu frequentava uma faculdade pública, me disse que havia “encaminhado” a última filha na vida, pelo valor que dava aos estudos. À minha mãe Heloísa, professora aposentada, que incentivou a continuidade de meus estudos e acreditou em minha capacidade de entrega quando, ingressando no doutorado, precisei manter minhas atividades como professora universitária.

À minha irmã Lisiane, pelo carinho e apoio. Aos sogros e demais familiares, por nos lembrarem que nossa vida é balanceada por trabalho e cuidado com aqueles que amamos.

Aos alunos, pela lembrança do propósito em torno da busca do doutorado.

À amiga Ana Carolina Tavares Torres, pela paixão com que se dedica à causa das mulheres e entusiasmo que transmite ao abordar esse campo em nossas conversas.

À amiga Rosana Tomazini, por me lembrar que o aprendizado é contínuo na vida e nossas transições não têm prazo de validade ou expiração, você é uma inspiração.

À professora Patrícia Böck Bandeira, por ter introduzido o modelo de carreira caleidoscópica, das professoras americanas Sherry Sullivan e Lisa Mainiero, em estudos brasileiros, permitindo a continuidade por meio dessa tese.

Às entrevistadas e participantes dos estudos realizados, por compartilharem suas trajetórias pessoais e necessidades de carreira, permitindo o entendimento do modelo caleidoscópico em nossa realidade brasileira.

Aos colegas e amigos de universidade, por terem proporcionado momentos de compartilhamento e conversas que apoiaram as discussões desse estudo. Não os nomeio para não cometer injustiças, mas vocês sabem quem são.

Aos amigos budistas, por me trazerem momentos de paz, tão necessária para que se possa continuar, diante de dias difíceis e ao próprio Buda, por representar um ideal de ser humano possível a todos nós, a partir de sua busca, prática e obra.

RESUMO

As carreiras de mulheres são marcadas por transições, parâmetros e expectativas sociais diferenciadas, pelo qual o modelo de carreira caleidoscópica, que considera as mudanças nas fases de vida, apresenta-se como ferramenta estruturada de análise. Isso porque, como um caleidoscópico que produz mudanças na imagem visualizada a partir da alternância dos espelhos de base, também a carreira caleidoscópica traz novas perspectivas de vida e trabalho, a partir da priorização de necessidades e escolhas individuais. No Brasil, as mulheres já representam aproximadamente metade da população economicamente ativa, sendo responsáveis pelo sustento de uma em cada quatro famílias. Entre os profissionais mais qualificados, já são maioria, representando 56% da população com ensino superior (IBGE, 2019). Nesse contexto, o objetivo geral da investigação foi compreender a forma como mulheres brasileiras vivenciam suas carreiras levando em conta o modelo de carreira caleidoscópica. Para atingir esse objetivo, foram realizados quatro estudos independentes. O primeiro estudo trata-se de uma revisão do campo de estudo de carreira, pelo método Delphi, a partir da análise de palavras-chave de artigos publicados em revistas científicas de Administração, entre 1979 e 2018. Nessa revisão bibliométrica, verificou-se uma concentração de estudos sobre novas abordagens de carreira nos últimos dez anos, com enfoque nas experiências dos indivíduos, e um aumento de 52% dos estudos sobre carreiras de mulheres. A seguir, realizou-se o segundo estudo, de abordagem quantitativa e empírico, com objetivo de identificar se os parâmetros ABC (KCM) de crescimento, balanço e autenticidade estão vinculados à faixa etária e outras variáveis ligadas à carreira das mulheres. Para tal, foi conduzida uma *survey* descritiva, em amostra de 482 mulheres e verificou-se que a variável da maternidade tem destaque maior na análise de carreira pelo método KCM do que a faixa etária. De abordagem mista, o terceiro estudo teve o intuito de analisar as carreiras de quatro mulheres com as lentes do modelo KCM, considerando o contexto sociodemográfico brasileiro em que essas trajetórias se desenvolveram. A análise temática problematizou mudanças estruturais na relação entre mulheres e o trabalho, no que diz respeito a acesso ao ensino superior, ao papel no sustento familiar, ao adiamento da maternidade e aos parâmetros nas diferentes fases da carreira e da vida. Por fim, com abordagem qualitativa, o quarto estudo buscou discutir os conceitos de carreira a partir da interseccionalidade entre gênero, classe e raça. Pelo método de história de vida, buscou-se compreender a trajetória de uma mulher negra, profissional da área de Recursos Humanos, discutindo-se o racismo estrutural na seleção de pessoas e a construção de autenticidade e identidade a partir da questão de raça. Como contribuição, essa tese tem intenção de ampliar o campo de investigação de carreiras de mulheres, compreendendo que as alterações nos papéis de gênero são estruturais e inerentes aos estudos contemporâneos de trabalho.

Palavras-chave: carreira; modelo de carreira caleidoscópica (KCM), carreiras de mulheres.

ABSTRACT

Women's careers are marked by differentiated transitions, parameters and social expectations, whereby the kaleidoscopic career model, which considers changes in life stages, presents itself as a structured analysis tool. This is because, as a kaleidoscopic that produces changes in the visualized image, from the alternation of the base mirrors, also the kaleidoscopic career brings new perspectives of life and work, from the prioritization of needs and personal choices of the people investigated. In Brazil, women already represent approximately half of the economically active population, being responsible for the support of one in four families. Among the most qualified professionals, they already represent a majority, representing 56% of the population with higher education (IBGE, 2019). In this context, the general objective of the investigation was to understand the way Brazilian women live their careers considering the kaleidoscopic career model. To achieve this goal, four independent studies were performed. The first study was a review of the career field by the Delphi method, based on the keyword analysis of articles published in business journals, between 1979 and 2018. In this bibliometric review, there was a concentration of studies on new career approaches over the last ten years, focusing on the experiences of individuals, and a 52% increase in studies on women's careers. Then, the second study was conducted, with a quantitative and empirical approach, aiming to identify whether the ABC parameters (KCM) of growth, balance and authenticity are linked to age and other variables related to women's career. To this end, a descriptive survey was conducted on a sample of 482 women and it was found that the maternity variable is more prominent in the career analysis by the KCM method than the age group. With a mixed approach, the third study aimed to analyze the careers of four women with the KCM model lens, considering the Brazilian sociodemographic context in which these trajectories were developed. The thematic analysis problematized structural changes in the relationship between women and work, regarding access to higher education, the role of family support, the postponement of motherhood and the parameters in the different stages of career and life. Finally, with a qualitative approach, the fourth study sought to discuss career concepts from the intersectionality of gender, class and race. Through the life history method, we sought to understand the trajectory of a black woman, a Human Resources professional, discussing structural racism in the selection of people and the construction of authenticity and identity based on the issue of race. As a contribution, this thesis intends to broaden the field of investigation of women's careers, understanding that changes in gender roles are structural and inherent in contemporary work studies

Keywords: career; kaleidoscopic career model (KCM), women's careers

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL	11
ESTUDO 1 - NOVAS ABORDAGENS DE CARREIRA	21
RESUMO	22
1 INTRODUÇÃO.....	23
2 ESTUDOS DE CARREIRA	25
2.1 Carreira sem fronteiras e proteana	26
2.2 Carreira caleidoscópica e estudos de carreira sobre mulheres	28
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	29
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	30
4.1 Evolução de estudos nacionais.....	31
4.2 Distribuição de palavras-chave	33
5 CONCLUSÕES	37
ESTUDO 2 - PARÂMETROS ABC EM MULHERES BRASILEIRAS	43
RESUMO	44
1 INTRODUÇÃO.....	45
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	47
2.1 Papéis de gênero e carreira.....	47
2.2. Maternidade e carreiras anticoncepcionais	49
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	51
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	53
4.1 Apresentação da amostra	53
4.2 Análise fatorial dos parâmetros ABC	55
4.3 Descrição de subgrupos ABC.....	57
4.4 Análise de conglomerados.....	60
5 DISCUSSÃO.....	62
6 CONCLUSÕES	64
ESTUDO 3 – CARREIRAS FEMININAS EM TRANSIÇÃO	70
RESUMO	71
1 INTRODUÇÃO.....	72
2 QUADRO TEÓRICO	73

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	76
4 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTADAS	79
5 ANÁLISE TEMÁTICA.....	80
5.1 Valores familiares e mudanças no papel social	81
5.2 Período de formação, casamento e filhos	84
5.3 Transições e parâmetros de carreira	87
6 DISCUSSÃO.....	92
7 CONCLUSÕES	97
ESTUDO 4 - GÊNERO, RAÇA E CARREIRA ABC	103
RESUMO	104
1 INTRODUÇÃO.....	105
2 INTERSECÇÕES ENTRE GÊNERO, RAÇA E CLASSE	106
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	108
4 A TRAJETÓRIA DE TERESA.....	109
5 DISCUSSÃO.....	114
6 CONCLUSÕES	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE 1 - EPÍLOGO: TRAJETÓRIA DA TESE	131
ANEXO 1 – SURVEY	133
ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	137
ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	138
ANEXO 4 – CARTA DE ACEITE DE ARTIGO CIENTÍFICO	139
ANEXO 5 – CARTA DE ACEITE - CONGRESSO CIENTÍFICO E ANAIS ANPAD... 	140
ANEXO 6 – CARTA DE ACEITE DE CONGRESSO CIENTÍFICO	141

INTRODUÇÃO GERAL

As últimas décadas têm trazido um desenvolvimento significativo nos estudos relacionados à carreira, considerando-se que estão em desgaste os padrões lineares, masculinos e industriais de carreira, comuns no século passado, não mais se aplicando à boa parte da população (BARUCH, 2007). O novo mundo da carreira é dinâmico, sem fronteiras, tecnológico, sujeito às transições das vidas pessoais dos indivíduos. Nesse contexto, abordagens como carreiras sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR e ROUSSEAU, 1996a), carreiras proteanas (HALL, 1996a, HALL, 2002) emergiram para explicar as novas formas de relações entre indivíduos e organizações. Mais recentemente a discussão sobre *opting-out*, carreiras caleidoscópicas (MAINIERO E SULLIVAN, 2006a) oferecem um melhor entendimento de carreiras de mulheres, que já não se adequavam nos modelos tradicionais.

Estudos envolvendo mulheres e carreira ainda são recentes embora, desde os anos 1930, um dos primeiros pesquisadores de carreiras Everett Hughes, cientista social da Escola de Chicago, já apontasse algumas reflexões sobre o tema (HUGHES, 1937). À frente de seu tempo, o pesquisador chegou a abordar a questão, quando considerava que algumas tarefas eram “delegadas àqueles considerados menor valor, como mulheres e negros”¹ e, ainda, em seus estudos sobre diferentes ocupações, interessava-se por temas como “as contingências que as pessoas enfrentam na carreira de trabalho, enquanto vivenciam seu ciclo de vida” (HUGHES, 1971, p. 418-19). Hughes (1971) comparava preferências e perspectivas de trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos e status social. A visão interacionista de Hughes considerava as carreiras a partir das diferentes ocupações, status social, posições hierárquicas e etnia. O contexto de suas investigações, no entanto, era de ocupações ligadas a funções industriais. No entanto, a disposição de analisar carreira como um fenômeno de múltiplas dimensões – social, cultural, contextual, econômica, individual

¹ Traduzido do trecho original em inglês (em destaque trechos sobre gênero e carreira): “*We studied workers, union leaders, and management in a variety of industries. (...) Some tasks in any occupation are preferred over others; some are jealously guarded, while others are gladly delegated to those they consider lesser breeds, such as women or Negroes. (...) The contingencies which face people as they run their life-cycle, their career at work, turned out to be a constant theme*”. HUGHES (1971, p. 418-419).

e do sexo – permanece como base para estudos organizacionais de nosso tempo (HELMES-HAYES e SANTORO, 2016).

Esse alinhamento a Hughes decorre, na perspectiva de Gunz e Peiperl (2007), a partir de estudos que discorrem tanto sobre como os indivíduos encontram sentido em sua passagem pela vida como sobre a “constituição de trabalho” da sociedade, ou seja, de como os contextos sociais, econômicos e organizacionais afetam esses indivíduos.

Por outro lado, os estudos de carreira do século XX e os de nosso século diferem substancialmente. Entre os anos de 1960 e 1980 as pesquisas consideravam sistemas de carreira tradicionais, baseados em estruturas organizacionais hierárquicas, ainda que em relação a diferentes estilos de vida e profissões associadas (WILENSKY, 1961), em que a competição pela ascensão de carreira tinha por base indicadores de desempenho associados a cargos e salários (ROSEMBAUM, 1979). Nessa época, as especificações de cargo eram bastante claras e os estudos focavam em profissões específicas (ARTHUR; HALL; LAWRENCE, 1989), já que buscava-se compreender as competências necessárias para o crescimento em cada uma delas (SCHEIN, 2007). Na medida em que a mudança passou a dominar a estabilidade, alterou-se a percepção de como o trabalho ocorre, assim como de significados associados à carreira, como transição, grupo, aprendizado, organização, ocupação e fronteira (ARTHUR e ROUSSEAU, 1996b).

No novo milênio, as fronteiras entre a vida no trabalho e a vida privada foram perdendo a nitidez (KIRK, 2016). Dentro das empresas, os empregados começam a abrir mão de promoções para poder ter mais tempo com seus amigos e familiares. Quando optam por sair delas, os profissionais buscam maior controle de suas agendas e melhor equilíbrio entre o trabalho e relacionamentos pessoais. Assim é que os novos modelos de carreira estão se movendo do pensamento linear, que buscava uma ascensão vertical nas empresas, para cargos mais elevados, para uma combinação de dimensões que permitem considerar as mudanças que ocorrem no decorrer da vida dos indivíduos (MCKIE, BIESE, JYRKINEN, 2013).

Proposta por Arthur e Rousseau (1996a), a perspectiva da carreira sem fronteiras considera o aprendizado em torno das competências profissionais de forma integrada ao *networking* nas empresas. Essa abordagem prevê um caminho de

carreira pautado pela busca constante de crescimento, desvinculado de estruturas (fronteiras) organizacionais. Pessoas que adquirem carreiras desse tipo buscam desenvolver conhecimentos e competências específicos para seus objetivos profissionais e se propõem a compor uma forma de trabalho que lhes proporcione propósito e sentido (CROCITTO, 1998). Os empregadores promovem carreiras sem fronteiras a partir da oferta de possibilidades de crescimento não as previstas pelas estruturas hierárquicas. Benefícios associados a ascensão de cargo passam a ser substituídos por possibilidades de desenvolvimento individual e aprendizado contínuo. As relações e regras dos relacionamentos corporativos passam a priorizar a movimentação horizontal à vertical, visando maior visibilidade e networking do empregado. No contexto sem fronteiras, a participação em associações profissionais independentes do espaço da empresa passa a ser tão ou mais valorizada do que pela conexão com colegas de trabalho.

Quando conectado ao pensamento sem fronteiras, não é pela empresa que o empregado se identifica, mas sim pelas atividades e possibilidade de aprendizado *on-the-job*, assim como pela possibilidade de networking que o trabalho ofereça. Entre as diferentes ocupações sem fronteiras, Mainiero e Sullivan (2006b) compreendem estar os trabalhadores do conhecimento, prestadores de serviço, consultores, empreendedores, gestores de serviços e trabalhadores ligados à inovação e criatividade.

A concepção generalista do modelo de carreiras sem fronteiras é questionada por alguns estudos, considerando-se que a proposta não se propõe a verificar o contexto em que as mudanças de relacionamento no trabalho ocorrem (PRINGLE e MALLON, 2003; CHAK MAN, NESBIT, AHLSTROM, 2013). De acordo com Pringle e Mallon (2003), estruturas sociais como gênero e etnia não são consideradas pela proposta da carreira sem fronteiras e os debates sobre carreira deveriam considerar o contexto de cada país, no caso do estudo em questão, a Nova Zelândia. Para Chak Man, Nesbit e Ahlstron (2013) não está claro em que extensão a carreira sem fronteiras já é uma realidade nas empresas. Em seu estudo, propuseram-se a analisar diferentes influências a esse fenômeno, considerando que tipo de forças externas (ambientais) e internas (no campo do indivíduo) contribuem para que ocorra.

A abordagem da carreira proteana coloca ainda mais ênfase no indivíduo do que a proposta sem fronteiras. A partir da metáfora baseada no deus mitológico Proteus, que podia alterar sua forma e vontade, o autor sugere que indivíduos podem moldar suas carreiras em diferentes formas, de maneira a provocar mudanças nas circunstâncias ambientais e pessoais (HALL, 1996; BRISCOE; HALL, 2006). No lugar de contar que seus empregadores ofereçam oportunidades de treinamento e aprendizado, os profissionais proteanos buscam controle de seu próprio desenvolvimento de carreira, tentando assim garantir uma maior adesão às suas aspirações pessoais.: “O novo contrato da carreira não é um pacto com a organização, é um acordo consigo mesmo e com o próprio trabalho. O caminho para o topo foi substituído por um caminho alinhado ao coração” (HALL, 1996, p. 1²).

Independentes em sua busca por alinhamento a valores e metas pessoais, os profissionais proteanos são aptos a reconfigurar suas competências a partir das necessidades do mercado, movendo-se de empresa a empresa para se projetarem e garantirem contínua empregabilidade. Esses indivíduos estão mais propensos a mudar de empregos, organizações e ocupações do que os carreiristas tradicionais e lineares (GRIMLAND, VIGODA-GADOT, BARUCH, 2012).

Essas novas abordagens oferecem um melhor entendimento de carreiras de mulheres, que já há algumas décadas têm modelado suas trajetórias segundo alguns princípios sem fronteiras e/ou proteanos, de forma que possam seguir seus próprios caminhos, fora das possibilidades das organizações (SULLIVAN; ARTHUR, 2006; SULLIVAN; BARUCH, 2009; BARUCH, 2006). De acordo com Mainiero e Sullivan (2005), embora tenham sido feitas tentativas de aplicar os modelos do século XX de carreiras lineares e verticais dos homens para as mulheres, há um consenso entre os pesquisadores de que as vidas das mulheres já não se encaixavam nos modelos tradicionais. Isso porque as carreiras de mulheres são marcadas por “voltas, mudanças, transições, compromissos e bifurcações muito mais complexos de se encaixar” do que os modelos existentes oferecem (MAINIERO e SULLIVAN, 2005, p.11).

² Traduzido pela pesquisadora, do original “The new career contract is not a pact with the organization; it is an agreement with one’s self and one’s work. The path to the top has been replaced by the path with a heart”. (Hall, 1996, p. 10).

Das diferentes dimensões relacionadas à carreira, destaca-se no contexto desse estudo o enfoque das mulheres. Embora a participação feminina no mercado de trabalho seja crescente nos últimos anos, diversos obstáculos ainda existem para que elas permaneçam em suas funções ou alcancem novas posições. As diferenças entre homens e mulheres aparecem em relação ao salário, a oportunidades de transição, assim como nas expectativas em torno da conciliação de vida pessoal e profissional, esperando-se ainda que as mulheres tenham papel preponderante na criação dos filhos e no cuidado de pais idosos. Essas diferenças nos papéis sociais destinados às mulheres as levam muitas vezes a seguirem carreiras que são interrompidas pelo nascimento e criação dos filhos ou buscarem alternativas de trabalho que permitam dedicação parcial de meio-período (BIESE, 2017).

Como tentativa de explicar um possível movimento coletivo e opcional de saída das mulheres altamente qualificadas do campo de trabalho formal ou de carreiras tradicionais por uma necessidade e desejo de maior atenção aos filhos e família, ficou famoso o estudo de Belkin (2003), que cunhou o termo “*opting out*” para o fenômeno. Nesse sentido, *opting out* é uma revolta contra ambientes que fazem com que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional seja impossível.

O sexo dos profissionais tem sido central na pesquisa de *opting out*, já que as desigualdades de gênero no trabalho e as diferentes perspectivas do que significa uma vida de sucesso são diferentes entre homens e mulheres. Mainiero e Sullivan (2006a) também examinaram o fenômeno *opting out* a partir de uma perspectiva de carreira de mulheres e sustentam que aquelas que optam por sair dos modelos de carreiras tradicionais o fazem para trabalhar em seus próprios termos, redefinindo o que é sucesso. Ou seja, a escolha do *opting out* não seria apenas para ficar em casa e cuidar dos filhos, mas sim um movimento para criar um ambiente de trabalho e um caminho de carreira com possível foco no que é mais importante, considerando-se o estágio de vida em que a mulher está.

O *opting out* pode ainda indicar uma escolha não organizada, nem pragmática, que advém da absoluta necessidade de uma vida integral, que integre relacionamentos, trabalho e propósito de vida. Conforme Biese (2017) as mulheres simplesmente não querem mais continuar a viver e trabalhar da forma como o faziam. Elas fazem parte de uma geração de mulheres que foi ensinada que pode ter tudo,

porém percebe tardiamente que lhe falta tempo, recursos e energia para uma carreira em tempo integral associada ao cuidado com a família e os filhos, seguindo uma tendência global de busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional (GERSON, 2015; SULLIVAN; BARUCH, 2009).

Por outro lado, para muitas mulheres o *opting out* é um mito, já que por sua condição econômica e social elas não “escolhem sair” e, ao contrário, são empurradas de volta a suas casas, a partir de discriminação de gênero no trabalho e por pertencerem a uma cultura que não apoia mulheres com filhos. De acordo com a autora, essas mulheres fazem parte de uma sociedade que “continua a responsabilizar as mulheres pelo cuidado com os filhos e a casa” (BIESE, 2017, p. 15).

O marcador de diferença social em torno da questão de gênero, de forma ampla para todas as mulheres, certamente não é o único e não necessariamente o mais importante no campo de estudo de carreiras femininas. Existem interseccionalidades de raça e classe que trazem há décadas novas lentes ao olhar investigativo (DAVIS, 1981; DICKENS; WOMACKB; DIMES, 2018). Também recortes em torno de faixas etárias, sexualidade e contexto conjuntural do trabalho permitem explorar diferentes desigualdades sociais. De forma a não reforçar a importância de um marcador social em detrimento de outros o que alguns autores têm realizado é uma contextualização histórica e cultural, para que a análise interseccional seja de alguma forma considerada (PISCITELLI, 2008; HENNING, 2015).

A perspectiva de entrelaçamento entre diferentes marcadores sociais é alinhada com a proposta do modelo de carreira caleidoscópica (*kaleidoscopic career model* – KCM), que considera o momento de vida das mulheres investigadas e os contextos sociais em que elas ocorrem (SULLIVAN, FORRET, MAINIERO e TERJESEN, 2007). O modelo KCM investiga o balanceamento entre necessidades pessoais e profissionais, a partir do momento de vida que os indivíduos experimentam.

A carreira caleidoscópica possui três diferentes parâmetros, que orientam as pessoas em suas decisões e transições de carreira, considerando necessidades profissionais, pessoais e de relacionamento. Esses parâmetros são: 1) a busca pessoal por *autenticidade*, que implica em ser genuíno(a) e verdadeiro(a) consigo mesmo(a), alinhando comportamentos a atitudes e valores pessoais; 2) uma necessidade de equilíbrio (*balanço*) entre a vida pessoal e a vida profissional, de forma a conciliar de

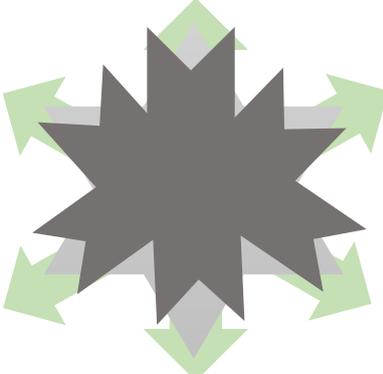
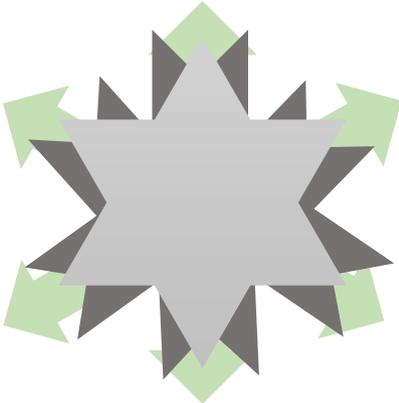
maneira saudável os diferentes papéis exercidos nessas esferas; 3) um desejo pessoal de desafio (*crecimento*), a partir de estímulos no trabalho que permitam superação de dificuldades, valorização pessoal e avanço na carreira.

Embora a proposta de carreira caleidoscópica aplique-se a homens e mulheres, as autoras Mainiero e Sullivan (2005) compreenderam que há um “portfólio” caleidoscópico para as mulheres, a partir da sequência de parâmetros em C-B-A (primeiro crescimento, depois balanço e, por último, autenticidade), no ciclo de vida da mulher, conforme exemplificado na figura 1. Aproximadamente, o parâmetro de *crecimento* domina a década de 20 anos da mulher, o de *balanço* a década de 30 anos e o de *autenticidade* começa a ter espaço a partir de 40 anos. A sequência ocorre dessa forma como uma sobreposição às diferentes demandas pessoais e ao relógio biológico feminino, que traz tem uma expiração de validade para concepção de filhos biológicos por volta da faixa etária de 30 anos (SULLIVAN; FORRET; CARRAHER; MAINIERO, 2009).

Os estudos brasileiros sobre carreiras de mulheres estão alinhados ao entendimento da carreira caleidoscópica, especialmente em relação ao parâmetro de busca de balanço entre vida pessoal e trabalho (BANDEIRA, 2018; ANDRADE e CARVALHO NETO, 2015). Para Santos, Tanure e Neto (2015, p. 18) há uma crescente participação feminina no mercado de trabalho brasileiro nas últimas décadas, em que as mulheres permitem-se buscar simultaneamente a realização pessoal e profissional, a independência financeira e a preservação do papel de mãe. Esse esforço pela conciliação de papéis promove crises individuais e sociais.

Nesse estudo, a escolha do modelo de carreira caleidoscópica serve de base para a compreensão de carreiras de mulheres. O fenômeno do *opting out*, a partir das múltiplas lentes da carreira caleidoscópica refere-se não apenas ao contexto de mulheres com crianças pequenas que renunciam a suas carreiras para ficar em casa em período integral, mas sim um movimento coletivo e contemporâneo, que inclui também os homens, em uma época que exige maior balanceamento entre vida e trabalho, a partir de reinvenções dos indivíduos a cada nova transição de carreira. Tal reinvenção do *self* é um fenômeno ao mesmo tempo encorajado e demandado pelo mercado de trabalho, em uma época em que novas formas de viver e trabalhar tornam-se prementes a boa parte das pessoas.

Figura 1 – Parâmetros da carreira caleidoscópica no portfólio de mulheres

	<p>No início da carreira o parâmetro predominante é de Crescimento, uma vez que as necessidades estão em torno de superação de desafios e atingimento de objetivos pessoais.</p> <p>Os parâmetros de Balanço e Autenticidade permanecem ativos, mas subliminares, enquanto a mulher busca perseguir o parâmetro predominante.</p>
	<p>No meio da carreira o parâmetro predominante é de Balanço, uma vez que as necessidades estão em torno de superação de equilibrar as questões de trabalho e família / relacionamentos.</p> <p>Nessa fase as mulheres buscam também Crescimento e Autenticidade, porém esses parâmetros seguem uma função secundária ao parâmetro predominante.</p>
	<p>Na carreira avançada o parâmetro predominante é de Autenticidade, uma vez que a mulher se liberta das necessidades de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, passando a buscar significado, propósito e valores próprios no que faz.</p> <p>Mulheres podem encontrar formas de continuarem atuando em Crescimento e Balanço, a depender das escolhas e desejos de cada momento de vida.</p>
<p>  Crescimento  Balanço  Autenticidade </p>	

Fonte: Adaptado pela pesquisadora, a partir de Mainiero e Sullivan (2005, p. 132).

A relevância desse estudo se dá a partir da concepção de mulheres como indivíduos que também atuam na sociedade, considerando-se o contexto relacional que embasa suas transições e decisões de carreira. Ainda, considerar questões ambientais oportuniza perceber as conexões entre expectativas sociais para as mulheres e aspectos específicos de suas carreiras (SULLIVAN e MAINIERO, 2008; SULLIVAN; CROCITTO, 2007).

Tendo sido feita essa contextualização e justificativa a respeito da pesquisa a ser realizada, estabelece-se a seguinte questão norteadora de pesquisa: *como o modelo de carreira caleidoscópica se faz presente nas carreiras de mulheres brasileiras?*

Para responder à questão de pesquisa, o objetivo geral deste projeto de tese é compreender a forma como mulheres brasileiras vivenciam suas carreiras levando em conta o modelo de carreira caleidoscópica.

Os objetivos específicos são:

- 1) Descrever como estudos brasileiros sobre novas abordagens de carreira – sem fronteiras, proteana, *opt-out* e caleidoscópica – evoluíram nos últimos 40 anos, com enfoque específico em carreiras de mulheres;
- 2) Analisar em que medida os parâmetros do modelo de carreira caleidoscópica (KCM) se aplicam às mulheres brasileiras, considerando recortes etários e a maternidade;
- 3) Contextualizar em uma história de vida as dimensões de Autenticidade, Balanço e Crescimento, do modelo de Carreira Caleidoscópica, a partir da interseccionalidade entre gênero, classe e raça;
- 4) Compreender histórias de vida em diferentes faixas etárias, com as lentes do modelo KCM, no contexto sociodemográfico brasileiro em que as trajetórias se desenvolveram.

Essa tese é organizada em quatro partes, que atendem respectivamente a cada objetivo específico, sendo que a última parte permite consolidar os estudos anteriores, uma vez que contextualiza o modelo KCM na realidade histórica e econômica do Brasil. Dessa forma, na primeira parte apresenta-se uma revisão narrativa de literatura sobre novas abordagens de carreira, de forma a descrever o estado da arte desses modelos

na pesquisa científica nacional, a partir de método Delphi. O estudo em questão foi apresentado no 10º Congresso IFBAE e aceito para publicação por sistema *fast track* (anexo 4).

A segunda parte apresenta estudo quantitativo, realizado a partir de *survey* com os parâmetros da carreira caleidoscópica em uma amostra nacional de mulheres, considerando questionário com dados socio demográficos. O estudo foi aprovado para apresentação e publicação no XLIII Enanpad 2019 (anexo 5).

A terceira parte compreende os parâmetros ABC da carreira caleidoscópica a partir de histórias de vida de mulheres brasileiras, em análise qualitativa e temática que considera dados secundários do IBGE desde 1950.

A quarta e última parte apresenta um estudo qualitativo, realizado a partir do método de história de vida, aceito no 30º Congresso Enangrad, que considera interseccionalidades de gênero, raça e classe (anexo 6).

Por fim, após a apresentação dos estudos, seguem-se as considerações finais dessa dissertação de doutorado. No epílogo da tese, explica-se a trajetória de construção dos quatro artigos que a compõem.

ESTUDO 1 - NOVAS ABORDAGENS DE CARREIRA
A EVOLUÇÃO DO CAMPO NOS ÚLTIMOS 40 ANOS

RESUMO

O campo de estudos de carreira inspirou centenas de pesquisas da área de Gestão de Pessoas, havendo substancial ampliação de conceitos associados nos últimos vinte anos. Com essa delimitação, a presente pesquisa tem como objetivo analisar a evolução de conceitos associados ao campo de carreira, a partir da análise de palavras-chave de artigos publicados em revistas científicas de Administração, entre 1979 e 2018. Especificamente, busca destacar a presença de estudos associados ao indivíduo, novas abordagens de carreira e gênero na amostragem coletada. Trata-se de um estudo descritivo, que envolve abordagem quali-quantitativa pelo método Delphi para revisão narrativa de literatura. A partir da palavra-chave “carreira” no resumo do artigo, foram encontrados 387 artigos na base de dados Spell. Os resultados apontam uma ampla dispersão de termos, com pouca consolidação de linhas de estudo. Nos artigos selecionados encontraram-se primeiramente 821 palavras-chave, permanecendo 205 após filtros de repetição e palavras referentes a método de estudo ou grupo amostral, com destaque para 38 palavras-chave, que representam 57% das menções. Verificou-se uma concentração de estudos sobre novas abordagens de carreira no período de 2009 a 2013, quando se ampliam consideravelmente as pesquisas com enfoque no indivíduo. Aponta-se também um aumento da frequência de estudos de carreira sobre mulheres, de forma consistente e com aumento de 52% nos últimos dez anos.

Palavras-chave: Carreira. Carreiras de Mulheres. Gestão de Pessoas. Método Delphi.

ABSTRACT

The field of career studies has inspired hundreds of researches on People Management, with substantial expansion of associated concepts in the last twenty years. With this definition, the present research aims to analyze the evolution of concepts associated to the career field, from the analysis of keywords on scientific articles published in scientific journals of Administration between 1979 and 2018. Specifically, it seeks to highlight the presence of studies associated with the individual, new career approaches and gender in the collected sampling. This is a descriptive study that involves a qualitative-quantitative approach by the Delphi method for narrative literature review. From the keyword "career" in the article abstract, 387 articles were found in the Spell database, with 205 keywords being associated with different dimensions in the analysis. The results point to a wide dispersion of terms, with little consolidation of study lines. In the selected articles 821 keywords were first found, remaining 205 after repetition filters and words referring to the study method or sample group, with 38 key words, representing 57% of the mentions. There was a concentration of studies on new career approaches in the period from 2009 to 2013, when the research focused on the individual was considerably expanded. There is also an increase in the frequency of career studies on women, consistently and with an increase of 52% in the last ten years.

Keywords: Career, Woman Career. People Management. Delphi Method.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre indivíduos e organizações que os empregam, no decorrer do tempo, tem sido foco dos estudos organizacionais do campo de Carreira. As contingências no trabalho durante o ciclo de vida de trabalhadores já eram consideradas nos estudos de Hughes (1971), um dos primeiros pesquisadores da área, a partir de recortes que consideravam diferentes ocupações e diferenças de status social, posições hierárquicas, etnia e sexo.

Os estudos de carreira do século XX e XXI diferem substancialmente. Entre os anos de 1960 e 1980 as pesquisas consideravam sistemas de carreira tradicionais, baseados em estruturas organizacionais verticais, em um modelo masculino de ascensão hierárquica. Nessa época, as especificações de cargo eram bastante claras e os estudos focavam em profissões específicas (HALL, 1976; GUNZ; PEIPERL, 2007). Assim, nas décadas de 1970 e 1980 os estudos sobre essa temática consideravam carreira no contexto da interação de um trabalhador com sua empresa empregadora, priorizando-se ainda a noção de uma evolução hierárquica e ascendente.

O contexto do trabalho muda gradativamente a partir de meados dos anos 1980, a partir de avanços tecnológicos, globalização de serviços, aumento de diversidade da força de trabalho, expansão de uso de trabalhadores terceirizados. Essas alterações nas estruturas organizacionais tornam incertas e interruptas as relações entre empregador e empregado, modificando a percepção de carreira (HALL, 2002). A partir dos anos 1990, percebe-se a crescente pluralidade de realidades de investigação, afastando-se a intenção de observação de algumas ocupações e considerando-se diferentes recortes socioeconômicos, culturais e contextuais. Nos últimos anos, há alternativas importantes para o entendimento de Carreira, não sendo mais essa contínua e programável, mas, ao contrário, abrangente, contextualizada e mutável, específica para as relações de trabalho de cada profissional. Atualmente, compreende-se que carreira é um campo de estudo interdisciplinar, que contempla perspectivas individuais, sociais e econômicas (CLOSS; OLIVEIRA, 2015).

No Brasil, o campo de estudos de carreira contempla uma diversidade de discussões na área de administração sob enfoque da sociologia e/ou da psicologia.

Porém, são raros os estudos que buscam compreender os conceitos associados à carreira, que possam contextualizar tendências de recortes e abordagens no decorrer dos anos de pesquisa que possam ter surgido e se extinguido. Essa foi a intenção de um estudo global sobre carreira realizado por Baruch, Szücs e Gunz (2015) e, considerando-se a lacuna de estudos nacionais nessa direção, justifica-se essa pesquisa.

De acordo com Enache et al (2012), estudos de carreira que buscam captar a realidade de um cenário em transição estão ocupando espaço daqueles que priorizavam a carreira como algo vinculado à tradição e hierarquia. Nessa direção, mudanças de contexto como globalização e competição entre mercados, assim como mudanças no contrato psicológico com os indivíduos são consideradas pelos novos modelos de carreiras: carreiras proteanas, sem fronteiras e caleidoscópica, esse último aplicado a estudos de carreiras de mulheres.

Buscando contextualizar essas mudanças, esse estudo tem por objetivo analisar a evolução de conceitos associados ao campo de carreira, especificamente de novas abordagens e estudos de mulheres. Para atingir a este objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar a publicação de artigos sobre carreira em revistas científicas da Administração do Brasil e evolução no decorrer das quatro décadas pesquisadas; b) verificar a distribuição de palavras-chave associadas, por quinquênio, a partir de novos estudos de carreira, nas dimensões de psicologia vocacional (estudos sobre o indivíduo), novas abordagens de carreira (sem fronteiras, proteana e caleidoscópica) e estudos de gênero (sobre carreiras de mulheres).

Para análise dos dados, como forma de apreciação das palavras-chave e subtemas associadas a abordagens de carreira, realizou-se uma análise quantitativa e estruturada de artigos científicos sobre carreira, pelo método Delphi, a partir de consulta à Base de Dados de Periódicos SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, que indexa estudos científicos na área de Administração.

O presente artigo é estruturado da seguinte forma: seção (2) Referencial Teórico, que sucintamente as diferenças entre modelos tradicionais e novas abordagens de carreira no campo da Administração: sem fronteiras, proteana e especificamente carreira caleidoscópica, aplicado a estudos sobre carreira de

mulheres; (3) Método da Pesquisa, que se explica o método Delphi e sua aplicação em um estudo bibliométrico; (4) Descrição e Análise dos Resultados, que reúne os resultados e análises estatísticas a partir da investigação da produção científica acerca do tema carreira; e a seção (5) Considerações finais, que se apresenta a conclusão e recomendações para futuras pesquisas.

2 ESTUDOS DE CARREIRA

Tradicionalmente, os estudos sobre carreira tratam sobre o conjunto de transições que ocorre na relação entre o indivíduo e a organização que o emprega (ARTHUR, HALL; LAWRENCE, 1989). Esse entendimento de carreira predispõe um contexto em que as estruturas organizacionais são restritas e os indivíduos progredem na hierarquia de uma determinada organização, a partir do tempo decorrido e/ou de novas funções e competências adquiridas, com contínuo aumento de responsabilidades associados. A relação entre empregador e empregado é nesse caso caracterizada por uma troca de lealdade, de um lado, e a promessa implícita de segurança no trabalho, de outra (ROUSSEAU, 1989).

Popularizadas nos anos 1950 e 1960 e permanecendo de forma predominante até os anos 1980, essas carreiras tradicionais dispunham um modelo masculino e hierárquico que também alcançava a vida pessoal dos empregados, ou seja, requeria uma estrutura familiar de base para que os “pais de família” pudessem dedicar anos de trabalho junto à organização a qual eram vinculados (SULLIVAN; CROCITTO, 2007). Consideradas carreiras lineares, já que existiam etapas a serem cumpridas até o próximo cargo a ser alcançado, elas ocorriam sob certa estabilidade econômica e social.

Desde a década de 1990, o que tem se percebido é a diversificação e ampliação do campo de estudo de carreira, acompanhando as transformações sociais e organizacionais que tornaram o trabalho mais complexo, global e individualista. De acordo com Baruch (2006), o que se viu foi um fenômeno pendular, com a saída de um extremo em que as pessoas tinham pouco ou nenhuma prerrogativa de escolha

em relação a seu futuro profissional; para outro, em que se espera cada vez mais delas, como indivíduos, e cada vez menos das organizações.

Para Sullivan e Baruch (2009, p. 1543), a carreira é definida como “experiências individuais relacionadas ao trabalho e outras áreas, tanto dentro como fora das organizações, em um padrão único formado a partir da expansão da vida individual”. Alinhados a esse raciocínio, Fraga e Rocha-de-Oliveira (2016), salientam que as carreiras são construídas pela interação entre condutas individuais com contexto de vida e de trabalho, podendo se desenvolver dentro ou fora das organizações. Assim, ainda que os indivíduos façam escolhas e atuem em suas próprias carreiras, isso ocorre a partir de um contexto específico, que precisa ser considerado: “circunstâncias estruturais influenciam significativamente a forma de fazer carreira” (FRAGA & ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2016, p.3).

Contextualizadas no agrupamento teórico com enfoque nas prerrogativas do indivíduo em relação a sua trajetória profissional estão os modelos de carreira sem fronteira, carreira proteana e carreira caleidoscópica, essa última voltada a estudos de carreiras de mulheres, explicados nas subseções a seguir.

2.1 Carreira sem fronteiras e proteana

Nos últimos anos tem crescido o interesse no campo de carreira por estudos com enfoque no indivíduo, que se poderia compreender como de intersecção entre o campo social e o psicológico. Em comum, os diferentes arranjos têm a independência do indivíduo, provocada ou não diretamente por ele, frente a parâmetros tradicionais de ascensão profissional (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Nessa direção, o termo ‘carreira sem fronteiras’ foi popularizado por Arthur e Rousseau (2001) com a definição de ser “uma forma independente, e não dependente, dos arranjos organizacionais tradicionais de carreira”. Os autores dão exemplos de diferentes tipos de carreira sem fronteiras. Um grupo delas diz respeito a trabalhadores que não estão sujeitos a um único empregador e podem ofertar seus serviços ou conhecimentos a diferentes empresas, como trabalhadores de empresa de tecnologia, criativos, artesãos, artistas em geral. Um outro tipo de profissional sem fronteiras é aquele que quebra

expectativas de ascensão na empresa que atua ou rejeita oportunidades de carreira a partir de seus interesses pessoais.

O profissional sem fronteiras emerge a partir de organizações sem fronteiras. Nelas, a carreira se torna transicional, flexível, adaptável tanto vertical quanto horizontalmente, a partir das diferentes competências e tarefas que vão sendo exercidas pelo trabalhador (DEFILLIPPI; ARTHUR, 1994). A diminuição do ritmo de crescimento das organizações tem contribuído, nas últimas décadas, para oportunidades de trabalho mais “horizontais”, ou seja, não associadas à ascensão de cargo, em práticas como *job rotation* (experiência em diferentes funções de liderança na empresa), períodos de imersão internacional em outros departamentos e unidades ou associação a projetos não diretamente ligados à função, como os ligados à diversidade, melhoria de clima organizacional ou integração com outras áreas (SAMARA, PROFILI; INNOCENTI, 2013).

Sullivan e Arthur (2006) compreendem que a carreira sem fronteiras tem duas dimensões de mobilidade, uma física e outra psicológica. A mobilidade física, que é mais facilmente reconhecida como a transição entre fronteiras (físicas e geográficas) e a mobilidade psicológica, que é a percepção de capacidade de fazer essas transições de maneira independente dos modelos de carreira tradicionais. Embora o enfoque da carreira sem fronteiras seja mais físico – a partir da mobilidade entre cargos, empregadores e organizações diferentes – isso acaba por impedir a compreensão das características individuais necessárias para que ocorra, ou seja, a mobilidade psicológica.

Também em meados dos anos 1990, Hall (1996) propôs o surgimento de um novo indivíduo: o profissional proteano. Assim como o deus grego Proteus, essas pessoas também precisariam “mudar de forma”, ou seja, adaptar seus conhecimentos e habilidades, como forma de sobrevivência e crescimento, em meio a possíveis mudanças nas interações e prerrogativas de função, durante sua trajetória profissional. Em 2006, o conceito de carreira proteana ganha contornos mais específicos e passam a ser consideradas duas dimensões para que possa ocorrer, ambas em torno da relação do indivíduo com sua carreira: 1) valores pessoais de orientação e avaliação

de sucesso na carreira; 2) auto direcionamento na gestão de carreira, o que inclui busca de aperfeiçoamento contínuo (BRISCOE, HALL; DEMUTH, 2006).

2.2 Carreira caleidoscópica e estudos de carreira sobre mulheres

No início do milênio, começou-se a falar de uma revolução no mundo do trabalho, a partir de um possível movimento de saída voluntária de indivíduos altamente qualificados e com alto desempenho de organizações americanas, que estariam em busca de maior realização profissional. Esses profissionais estariam tomando decisões contrárias à evolução linear de carreiras em organizações, a partir de alteração de horas de trabalho, contratos não tradicionais de serviço ou possibilidades de empreender negócios de maneira autônoma (Baruch, 2007; Mainiero & Sullivan, 2006). Esse movimento ficou conhecido como *opt-out* – do inglês, “optar por sair” – e provocou curiosidade e ceticismo dos pesquisadores de carreira.

No Brasil, um estudo envolvendo 248 ex-alunos de graduação e pós-graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), Scalabrin (2008) verificou uma parcela significativa dos respondentes já havia feito movimentos *opt-out* ao longo de sua carreira. A autora compreendeu que a opção desses jovens profissionais por deixar o trabalho em busca de alguma ocupação melhor ocorreu, na maior parte dos casos, pelo desapontamento com a atividade que exerciam e desejo de envolvimento “em um trabalho que explorasse melhor o potencial e talento” que os participantes compreendem ter, de forma ainda a enriquecê-los com “novos conhecimentos e acenando para perspectivas de crescimento profissional” (Scalabrin, 2008, p. 193).

Buscando compreender a natureza cíclica e multidimensional das vidas e carreiras de mulheres, Mainiero e Sullivan (2005) desenvolveram o modelo de carreira caleidoscópica, ou modelo ABC, como alternativa ao modelo de carreira linear, e forma de compreensão do desenvolvimento da carreira de mulheres se desenvolver no decorrer de suas vidas. O modelo, já considerando-se a validação para português do Brasil (Bandeira, 2018), contém três parâmetros que estão sempre presentes e tem diferentes níveis de importância, dependendo do que está acontecendo na vida e

carreira da mulher no momento: 1) crescimento, geralmente mais importante quando a mulher está na década de 20 anos de idade; 2) balanço, geralmente central a partir dos 30 anos e 3) autenticidade, que as mulheres buscam a partir de seus 40 ou 50 anos de idade. De acordo com Mainiero e Sullivan (2005) a combinação não linear desses parâmetros, que estão sempre presentes nas expectativas de carreira das mulheres e são ao mesmo tempo dinâmicos e ajustáveis, baseados em necessidades pessoais, valores e escolhas de vida e dependem do momento que a mulher está em sua vida.

Os estudos brasileiros sobre carreiras de mulheres estão alinhados ao entendimento da carreira caleidoscópica, especialmente em relação ao parâmetro de busca de balanço entre vida pessoal e trabalho (BANDEIRA, 2018; ANDRADE; CARVALHO NETO, 2015). De acordo com Santos, Tanure e Neto (2015, p. 18) o que vem ocorrendo nas últimas décadas no Brasil é uma ampliação do campo de atuação feminina, em que as mulheres permitem-se buscar simultaneamente a realização pessoal e profissional, a independência financeira e a preservação do papel de mãe. Há um esforço por uma ampla integração de papéis, o que acaba também por acarretar crises e desafios de difícil conciliação, tanto no âmbito pessoal como na esfera coletiva.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Utilizado para obter e analisar opiniões de especialistas em determinado campo de estudo, o método Delphi permite uma revisão narrativa de literatura, associada a uma metodologia quantitativa (GUPTA; CLARKE, 1996). A revisão narrativa de literatura permite sintetizar o uso de palavras-chave de um determinado tema, ao mesmo tempo que verifica o progresso de estudos num período (ROTHER, 2007).

A revisão de literatura com uso de método Delphi foi realizada na pesquisa de Baruch, Szücs e Gunz (2015), que exploraram a literatura em estudos de carreira nos cinco continentes. Para essa pesquisa, utilizou-se o Delphi para análise de estudos sobre carreira publicados em revistas nacionais entre os anos de 1978 e 2018, ou seja, cobrindo 40 anos de pesquisa científica nacional. Destaque-se que o artigo mais antigo

indexado nessa base de dados data de 1979, tratando-se, portanto, da totalidade de estudos disponíveis por esse indexador. Como descritor de busca, utilizou-se o termo “carreira” para o título e resumo do estudo, com o tipo de documento “artigo”, obtendo-se 390 publicações, das quais descartou-se três por estarem repetidas, ficando-se com **387 artigos** para análise.

Após coletados pela base de dados Base de Dados de Periódicos SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*, a listagem completa de estudos relacionados ao tema de Carreira ao qual esse ensaio se reporta foi organizada em uma planilha de Excel, com as colunas: Revista, Ano, DOI, Resumo, Palavra-chave, URL para acesso, ISSN, Referência APA. Para uma melhor análise, realizou-se uma categorização de artigos de carreira a partir de quatro dimensões: gestão de pessoas (estudos gerais na área), psicologia vocacional (estudos com enfoque no indivíduo), novas abordagens de carreira e estudos de gênero (relacionados a mulheres).

Em seguida, como recorte específico de análise, optou-se por considerar o uso de palavras-chave nos artigos encontrados. A primeira listagem geral contabilizou 821 palavras-chave. Para melhor apreciação dos conceitos associados à carreira (enfoque do estudo), aplicaram-se filtros para exclusão de palavras-chave, desconsiderando-se aquelas referentes a: grupo pesquisado (ex.: contadores, universitários); tipo de análise feita (ex.: pesquisa qualitativa), derivações (plural, formas de escrita diferentes) e a palavra “carreira”, ficando-se com **205 palavras chave** para análise.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

De forma a atender o objetivo de pesquisa de analisar a evolução de conceitos associados ao campo de carreira e utilizando-se o método Delphi, explicado na seção anterior, foram realizadas análises organizadas da seguinte forma: 1) evolução geral nos últimos quarenta anos de estudos no campo de carreira, nas dimensões gestão de pessoas (geral), psicologia vocacional (com enfoque no indivíduo e carreira), novas abordagens de carreira (proteana, sem fronteiras e caleidoscópica) e estudos de gênero (de mulheres); 2) análise de uso de palavras-chave nos estudos de carreira, a partir das diferentes dimensões de estudo e 3) evolução ano a ano da evolução de

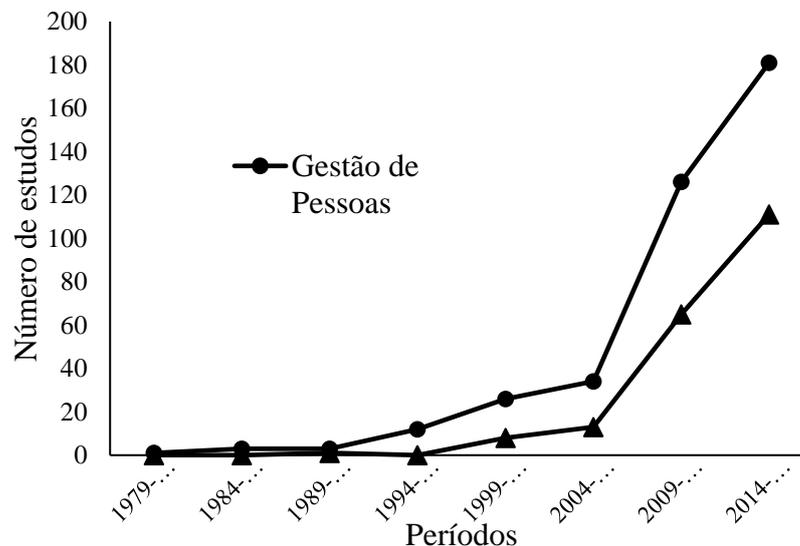
palavras chave associadas a novas abordagens de carreira e carreiras de mulheres.

4.1 Evolução de estudos nacionais

Por meio do levantamento realizado foram encontrados 387 artigos com o termo “carreira” em seu resumo, no período de 1979 a 2018, ou seja, nos últimos 40 anos.

Todos os artigos foram considerados associados à área de gestão de pessoas, havendo uma subdivisão de **novos artigos** a partir de três categorias: estudos associados à psicologia vocacional, estudos de novas abordagens de carreira e estudos de gênero, conforme destacado na figura 1. A dimensão gestão de pessoas contempla todos os estudos pesquisados (N=387) e a dimensão “novos estudos” condensa três dimensões específicas: 1) psicologia vocacional (estudos sobre o indivíduo e carreira), 2) novas abordagens de carreira (proteana, sem fronteiras e caleidoscópica) e 3) estudos de gênero (de mulheres e carreira). No período de 1979 a 2018 (quarenta últimos anos) foram contabilizados 198 novos estudos de carreira.

Figura 1: Evolução nacional de estudos de carreira (N=387) – 1979 a 2018

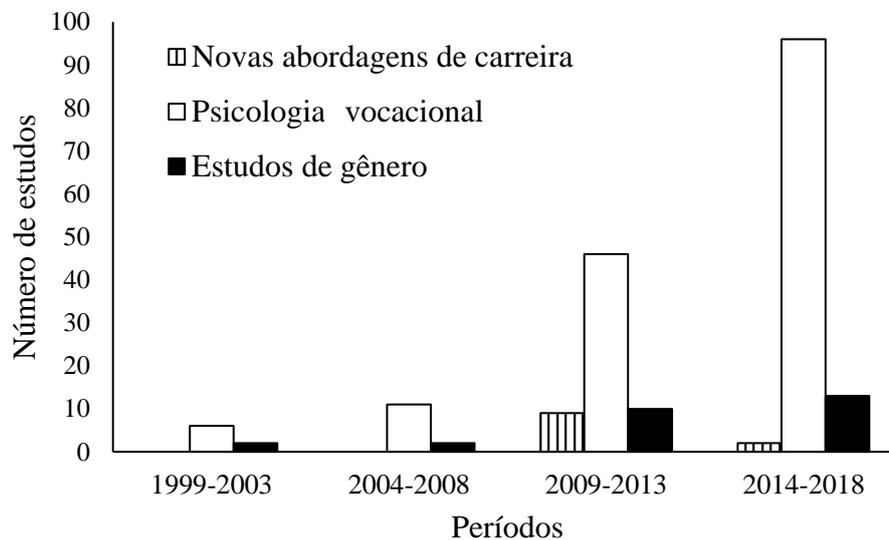


Para que melhor se pudesse contemplar a evolução de novos estudos no campo de carreira, em um segundo recorte (figura 2) é possível ver o avanço dos estudos nas dimensões da psicologia vocacional, novas abordagens e estudos de

Estudo 1 – Novas Abordagens de Carreira

gênero, especialmente a partir do ano de 1999, quando se contabilizam 197 estudos publicados, do total de 387, ou seja, apenas um dos estudos das novas abordagens é anterior a 1999. No campo da psicologia vocacional houve um aumento significativo de publicações, inclusive em relação ao total de artigos pesquisados. São 159 estudos nesse recorte, representando 80,7% do total de 197 novos estudos sobre carreira e 47% de toda a amostra de estudos.

Figura 2: Evolução em vinte anos de novos estudos de carreira (1999-2018)



Analisando a figura 2 nota-se que apesar das novas correntes de estudos de carreira terem surgido em meados os anos 1990, ainda são pouco explorados nacionalmente. Percebe-se que entre os anos de 2009 e 2013 foram produzidos 46 estudos na área de psicologia vocacional e entre 2014 e 2018 são publicados 96 estudos com esse enfoque no indivíduo e suas inquietações em torno da carreira, o que revela um aumento de 52% na produção com esse enfoque apenas nos últimos cinco anos. Já os estudos em torno de novas abordagens de carreira somam apenas 11 artigos no período pesquisado, havendo uma concentração da produção no período de 2009 a 2013, com 9 artigos publicados, havendo decréscimo no período seguinte (2014 a 2018), com apenas 2 artigos publicados, o que indica uma diminuição de investigações sob esse enfoque.

Ainda em relação à figura 2, há um total de 28 estudos de gênero no período pesquisado. Eles quase não ocorrem na primeira década (1999 a 2008), havendo apenas 4 publicações nos dois períodos mapeados. Já nos últimos dois períodos da década seguinte há um aumento significativo de estudos sobre mulheres. Entre os anos de 2009 a 2013 foram 10 estudos e nos últimos cinco anos foram 13 estudos, mantendo-se o interesse pela temática de gênero. Na próxima seção aborda-se o uso de palavras-chave nos estudos analisados.

4.2 Distribuição de palavras-chave

A análise da distribuição de ocorrência de palavras-chave permite identificar tendências para temas associados a carreira que estão em ascensão ou queda na pesquisa científica (BARUCH, SZÜCS; GUNZ, 2015). Na análise de palavras-chave da pesquisa nacional do campo carreira, verificou-se uma ampla dispersão de termos, com pouca consolidação de linhas de estudo. Nos 387 artigos selecionados encontraram-se primeiramente 821 palavras-chave. Depois do filtro, restaram 205 palavras-chave, ainda com ampla dispersão em seu uso, por exemplo 85 dessas palavras foram mencionadas uma única vez. Para melhor visualização e para diminuir a dispersão de uso, optou-se por recortar aquelas com oito ou mais menções nos estudos. Após esse último filtro, restaram 38 palavras-chave, ordenadas por menção na tabela 1, que representam 57% do total de menções feitas.

As palavras mais mencionadas foram “comprometimento” (31 menções) e “competência” (27 menções). No entanto essa ocorrência diminuiu no último período, em que se destacam palavras associadas aos novos estudos, especialmente na dimensão de psicologia vocacional, no último quinquênio: geração (21 menções), âncoras de carreira (12 menções) e transição de carreira (14 menções). Outras palavras-chave com esse enfoque são motivação (13 menções), percepção (10 menções), identidade (9 menções) valores (9 menções) e satisfação (8 menções).

Tabela 1

Distribuição de palavras-chave por quinquênio (maior frequência de menção)

Palavras-chave	Períodos				Total
	1999-2003	2004-2008	2009-2013	2014-2018	
Comprometimento	6	4	13	8	31
Competência	1	2	14	10	27
Geração	0	0	3	21	24
Gestão de pessoas	0	3	11	10	24
Âncoras de carreira	0	3	8	12	23
Ensino	2	2	4	11	19
Transição de Carreira	0	0	4	14	18
Empreendedorismo	0	4	6	6	16
Remuneração	0	1	8	7	16
Administração	0	2	6	6	14
Aprendizagem	0	2	5	7	14
Mercado de trabalho	0	3	4	7	14
Mulheres*	0	0	8	6	14
Planejamento de carreira	1	2	5	6	14
Administração Pública	0	0	4	9	13
Gênero*	1	2	4	6	13
Motivação	0	1	4	8	13
Profissão	0	0	5	8	13
Gestão de carreira	0	2	6	4	12
Trabalho	0	1	6	5	12
Qualidade de Vida no Trabalho	1	0	4	6	11
Jovens	0	1	2	7	10
Percepção	0	0	4	6	10
Serviço público	0	1	2	7	10
Tecnologia	0	0	3	7	10
Carreira proteana*	0	0	6	3	9
Estratégia	0	0	7	2	9
Expatriação	0	1	3	5	9
Formação	0	2	6	1	9
Gestores	0	0	4	5	9
Identidade	0	0	6	3	9
Recursos Humanos	0	5	2	2	9
Valores	1	1	2	5	9
Carreira sem fronteiras*	0	0	7	1	8
Internacional	0	2	1	5	8
Organização	4	0	0	4	8
Relações de Trabalho	0	2	5	1	8
Satisfação	1	1	4	2	8

Nota: Em negrito, palavras com maior menção associadas a novos estudos de carreira, incluindo psicologia vocacional. Com asteriscos, palavras relacionadas a estudos de novas abordagens e de gênero.

Em relação a estudos sobre novas abordagens de carreira (tabela 1), há uma ascensão de palavras-chave associadas no período de 2009 a 2013, havendo decréscimo de seu uso no último quinquênio. A palavra-chave “carreira proteana” é mencionada seis vezes nesse período, caindo pela metade as menções no período seguinte. O mesmo

ocorre com a palavra-chave “carreira sem fronteiras”, que tem sete menções nesse período, caindo para uma no período seguinte. Destaque-se que não há menção da palavra “caleidoscópica”, termo também referente a novas abordagens de carreira.

O enfoque nos estudos de carreira para as escolhas do indivíduo é alinhado à percepção de Schein (2007) de que há um crescente declínio na capacidade de as organizações administrarem as carreiras de seus membros, havendo, como consequência, aos indivíduos a autogestão de diferentes transições profissionais no decorrer de suas vidas. Como ilustração desse pensamento do indivíduo como organizador e gestor da própria carreira estão dois estudos recentes sobre “comprometimento”, a palavra-chave de maior menção. No estudo de Pichini et al (2018, p.70), os autores consideram que “o comprometimento com a carreira e o autogerenciamento do próprio desempenho tornam-se fatores indispensáveis no mundo do trabalho”. De forma análoga, o estudo de Andrade, Laat e Stefano (2018), destacou a identidade com a carreira como o fator de maior relação com o comprometimento de carreira no grupo amostral pesquisado.

As novas abordagens de carreira trazem os únicos termos em pesquisas nacionais que também estão presentes no estudo bibliométrico de Baruch, Szücs e Gunz (2015), que encontrou uma concentração de 50 termos em estudos internacionais de carreira, entre os anos de 1990 e 2012, a partir da análise por método Delphi de mais de 12 mil artigos do campo. Destes 50, de forma consistente os autores destacam 23 termos, dos quais apenas “carreira proteana” e “carreira sem fronteiras” estão presentes nos termos de pesquisas nacionais. É uma tendência dos estudos do campo de carreira, de acordo os autores, abordagens sobre inseguranças em relação à carreira, o que se poderia caracterizar como estudos com intersecção psicológica. “Gênero”, de forma isolada, não é uma palavra que aparece em destaque nos estudos internacionais, porém as expressões “*gendered careers*” e “*kaleidoscopic career*”, ambos recortes para estudos de carreiras de mulheres, estão entre os 23 termos de destaque em estudos internacionais.

No Brasil, considerando-se os estudos de gênero (tabela 1) há um aumento da frequência das palavras-chave “mulheres” e “gênero” nos dois últimos quinquênios. Na tabela 2 é possível ver as palavras-chave nos estudos de gênero que receberam duas ou

mais menções. Percebe-se ampla dispersão de termos, com destaque para “liderança” (4 menções) e “teto de vidro” (4 menções). Associada a estudos de liderança feminina, a expressão “teto de vidro” refere-se a um padrão identificado por Ryan e Haslam (2005), de mulheres que chegam ao topo gerencial e tornam-se isoladas nas possibilidades de crescimento de carreira e mesmo de manutenção de seu espaço, a partir de fragilidades nos relacionamentos estabelecidos. Esse fenômeno foi estudado por Lima *et al* (2013), que entrevistaram 40 executivos de ambos sexos, de grandes empresas brasileiras e encontraram efeitos do teto de vidro para as mulheres: sentimentos de preconceito e discriminação nas que buscavam ascender a cargos mais altos.

Tabela 2

Palavras-chave em estudo de gênero

Palavras-chave	Ano												Total
	2002	2004	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Mulheres				1		3	4	1	1	1	2	1	14
Gênero	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	2	13
Liderança							3		1				4
Teto de vidro							1		1	2			4
Competência						3							3
Diversidade					1				1	1			3
Âncoras de carreira			1									1	2
Barreiras										1		1	2
Carreira e família*				2									2
Estereótipo				1				1					2
Geração								1				1	2
Mercado de trabalho										1		1	2
Representação social	1			1									2
Trajectoria						1				1			2
Maternidade*				1							1		2

Nota: Palavras-chave utilizadas nos 28 estudos de gênero encontrados no período da amostragem (1979-2018) com duas ou mais menções. Em negrito, palavras associadas a estudos de mulheres. Com asterisco, termos utilizados em estudos de carreira caleidoscópica.

Considerando-se o destaque dado à preocupação com filhos e balanceamento da vida pessoal com profissional nos estudos de carreiras de mulheres, alinhados ao modelo de carreira caleidoscópica, chama a atenção (tabela 2) haver apenas duas menções da palavra-chave “maternidade” e duas menções de “carreira e família”.

Em resumo, analisando-se o conjunto de palavras-chave dos estudos nacionais, chama a atenção que os quatro primeiros termos de destaque: “comprometimento”, “competência”, “geração” e “gestão de pessoas”, não aparecem em nenhuma posição nos 50 termos de estudos de carreira trazidos por Baruch, Szücs e Gunz (2015). Dessas primeiras posições, apenas “âncoras de carreira”, termo em quinta posição nos estudos nacionais, aparece na lista geral de termos do campo internacional, assim como os relacionados a novos estudos de carreira (proteana, caleidoscópica e sem fronteiras). Por outro lado, nenhum dos três termos mais frequentes em estudos internacionais: *empregabilidade* (employability), *career success* (sucesso na carreira) e *career stages* (estágios de carreira) aparece em qualquer dos estudos nacionais, o que indica uma ampla diferença de enquadramento entre o campo nacional de carreira e os estudos internacionais, com exceção daqueles associados a abordagens psicológicas ou relacionados a novas abordagens de carreira.

5 CONCLUSÕES

Esse artigo teve por objetivo analisar a evolução de conceitos associados ao campo de carreira, especificamente de novas abordagens – carreira sem fronteiras, proteana e carreira caleidoscópica e estudos de gênero, em publicações nacionais da área de administração.

Numa primeira análise dos 387 artigos científicos publicados no período de 1979 a 2018 verificou-se um ascendente interesse dos pesquisadores, notadamente a partir de 2009, em enfoques ligados ao indivíduo (n=159), que representaram 41% da amostra geral, com aumento de 52% nas publicações nos últimos cinco anos. Entre os novos estudos houve um interesse pontual pelas abordagens de carreira sem fronteira e carreira proteana no período de 2009 e 2013, em que se produziram 11 artigos sob a temática. Já os estudos de gênero mantiveram presença e constância de publicações desde 2009 até a atualidade, com produção de 28 de estudos sobre carreiras de mulheres nos últimos dez anos. Destaque-se que nenhum dos artigos de gênero abordou a abordagem de carreira caleidoscópica, considerada um modelo adequado aos parâmetros de carreira de mulheres.

Em relação à distribuição de palavras-chave nos estudos pesquisados, verificou-se uma ampla dispersão de conceitos, com pouco ou nenhum alinhamento de linhas de pesquisa. Numa primeira varredura localizaram-se 821 palavras-chave, que chegaram a 205 após um primeiro filtro. Dessas, 85 foram citadas uma única vez. Por último, chegou-se a um conjunto de 38 palavras-chave mais mencionadas, utilizadas apenas nos últimos vinte anos, o que indica o desaparecimento de dezenas de palavras desde o surgimento do campo. As palavras-chave mais usadas são “comprometimento” (31 menções) e “competência” (27 menções), o que corrobora a tendência de investigações com enfoque no indivíduo.

Comparando-se com o estudo de Baruch, Szücs e Gunz (2015) não há menção em estudos internacionais dessas palavras, assim como não há menção como palavra-chave em estudos nacionais das expressões “empregabilidade” e “sucesso de carreira”, as mais usadas em estudos internacionais. Essa situação pode indicar que as investigações abordam contextos culturais diferentes. Por outro lado, destaque-se a presença das novas abordagens de carreira (proteana e sem fronteiras) entre os estudos nacionais e internacionais e o modelo caleidoscópico como associado tanto a estudos de gênero como de novas abordagens de carreira, com contínua presença em estudos internacionais, sem decréscimo de investigações nos últimos anos, como ocorre no Brasil.

Entre as principais limitações do campo de carreira nacional está a ampla dispersão na escolha de palavras-chave, considerando-se que o campo possui mais de 800 termos vinculados, em 387 artigos analisados, ainda que se promovam filtros para agregar sinônimos e modificações de radical por plural ou sufixos semelhantes. Em estudos internacionais, amplamente maiores em número e diversidade, há uma concentração em torno de 50 palavras-chave, distribuídas em mais de 12 mil artigos analisados. Há ainda uma limitação nos estudos nacionais por escolha de palavras genéricas, que não caracterizam um recorte epistemológico de carreira, como “jovens”, “trabalho”, “empreendedorismo”, “administração”, entre diversas outras.

Como sugestão de estudos futuros, entende-se que pode-se promover uma aproximação dos estudos nacionais e internacionais de carreira a partir de recortes investigativos com modelos de carreira já consolidados, como é o caso das novas

abordagens proteana, sem fronteiras e caleidoscópica, ou ainda a partir de palavras que reflitam a insegurança dos indivíduos como “empregabilidade” e “adaptabilidade de carreira” ou referentes às diferentes transições e contextos de carreira, como “estágios de carreira” o que, na listagem de palavras nacionais, pode se refletir em novos estudos sobre “transição de carreira”.

O estudo delimitou-se pela busca na base Spell para coleta da amostra de artigos, uma vez que o enfoque de investigação foi de estudos nacionais na área de administração. Não foram considerados estudos publicados em língua inglesa. Para estudos futuros, sugere-se pesquisa semelhante, em palavras-chave de artigos do campo de carreira, porém em bases de dados da área de psicologia vocacional.

No que tange à contribuição deste trabalho para os estudos de administração, ressalta-se a necessidade de maior alinhamento em relação ao uso de palavras-chave para o bom desenvolvimento e aprimoramento da pesquisa na área. Como tendência, reforça-se a percepção de um movimento do campo de carreira em direção à maior interdisciplinaridade entre aspectos sociais e individuais da temática.

REFERÊNCIAS³

Andrade, J. O., & Neto, A. C. (Eds.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015.

Andrade, L. B. L., Laat, E. F., & Stefano, S. R. Qualidade de Vida no Trabalho e Comprometimento com a Carreira de Diretores de Escolas Públicas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 17(1), 54-83, 2018.

Antecol, H. The opt-out revolution: A descriptive analysis. **IZA Discussion Paper**. No. 5089, 2010.

Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). **Handbook of career theory**. Cambridge University Press, 1989.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). **The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era**. Oxford University Press on Demand, 2001.

BANDEIRA, P. B. **Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2018.

Baruch, Y. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human resource management review**, 16(2), 125-138, 2006.

Baruch, Y. The Opt-out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers. [Book Review]. **Academy of Management Perspectives**. 80-82, 2007.

Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. **Career Development International**, 20(1), 3-20, 2015.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of vocational behavior**, 69(1), 30-47, 2006.

Closs, L. Q., & Oliveira, S. R. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, 19(4), 525-543, 2015.

Cordeiro, H. T. D., & Albuquerque, L. D. Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 6(2), 118-137, 2016.

Correio, F. M. P., Correio, L. C. B., & Correio, A. P. Identidade, Planejamento e Resiliência: Um Estudo sobre Comprometimento de Carreira em Estudantes de Graduação em Administração. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 8(1), 61-73, 2018.

³ Lista de referenciais do estudo 1 dessa tese.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of organizational behavior**, 15(4), 307-324, 1994.

Fraga, A. M., & Rocha-De-Oliveira, S. Um olhar sobre classe social na discussão sobre carreira, gênero e mobilidade. **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, 2016.

Gunz, H. P., & Peiperl, M. **Handbook of career studies**. SAGE publications, 2007.

Gupta, U. G., & Clarke, R. E. Theory and applications of the Delphi technique: A bibliography (1975–1994). **Technological forecasting and social change**, 53(2), 185-211, 1996.

Hall, D. T. **Careers in organizations**. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.

Hall, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

Hall, D.T. **Career in an out of the organization**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2002.

Hughes, E. C. The humble and the proud: The comparative study of occupations. **The sociological quarterly**, 11(2), 147-156, 1970.

Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, 14(4), 65-80, 2013.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” “revolution. **Academy of Management Perspectives**, 19(1), 106-123.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. **The Opt Out Revolt: Whe People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers**. Davies-Black Publishing

Enache, C. M., González González, I., Castillo Merino, D., & Lordan González, O. Protean and boundaryless career attitudes scales: Spanish translation and validation. **Intangible Capital**, 8(1), 1-16, 2012.

Rousseau, D. M. Psychological and implied contracts in organizations. **Employee responsibilities and rights journal**, 2(2), 121-139, 1989.

Rother, E. T. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paulista de enfermagem**, 20(2), v-vi, 2007.

Sammarra, A., Profili, S., & Innocenti, L. Do external careers pay-off for both managers and professionals? The effect of inter-organizational mobility on objective career success. **The International Journal of Human Resource Management**, 24(13), 2490-2511, 2013.

Santos, C., Tanure, B., Neto, A.C. **O percurso do trabalho feminino no Brasil: Vestígios dos primórdios no presente**. Cap. 1. In Andrade, J. O., & Neto, A. C. (Eds.). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens* (pp.5-22). São Paulo: Atlas, 2015.

Scalabrin, A. C. **Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: Um estudo descritivo sobre decisões de opt-out**. Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo, 2008.

Schein, E. H. Foreword: Career Research - Some Personal Perspectives. In Gunz, H.; Peiperl, Maury. (Eds). **Handbook of Career Studies**. Los Angeles: Sage Publications, 2007.

Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. **Journal of vocational behavior**, 69(1), 19-29, 2006.

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. **Journal of management**, 35(6), 1542-1571, 2009.

ESTUDO 2 - PARÂMETROS ABC EM MULHERES BRASILEIRAS
CRESCIMENTO, BALANÇO E AUTENTICIDADE EM AMOSTRA NACIONAL

RESUMO

O presente estudo busca analisar em que medida os parâmetros do modelo de carreira caleidoscópica (KCM) se aplicam às mulheres brasileiras. De forma específica procurou-se identificar se os parâmetros ABC de crescimento, balanço e autenticidade estão vinculados à faixa etária das mulheres. Realizou-se uma *survey* descritiva, em amostra de 482 mulheres. Os resultados sugerem que, em um padrão diferente do modelo KCM, o fator preponderante que modifica o parâmetro de carreira ABC em mulheres brasileiras não é a faixa etária da mulher ou momento de carreira, mas sim o fato de ter ou não filhos. A análise de clusters apontou maior aderência do grupo de mulheres sem filhos ao parâmetro de Autenticidade (MA), ou seja, uma busca por propósito maior na vida. A busca por equilíbrio entre vida pessoal e profissional, pelo parâmetro de Balanço (MB), mostrou-se evidente em mulheres com um ou mais filhos, o que é aderente ao modelo KCM. Mulheres com dois ou mais filhos - independentemente da idade dos mesmos - tem maior necessidade de Crescimento (MC), o que as coloca na disposição de assumirem responsabilidades crescentes no trabalho, um comportamento peculiar da amostra nacional. Os resultados trazem a maternidade como variável de destaque na análise de carreira de mulheres.

Palavras-chave: modelo de carreira caleidoscópica (KCM), mulheres, parâmetros ABC, maternidade

ABSTRACT

The present study aims to analyze to what extent the parameters of the kaleidoscopic career model (KCM) apply to Brazilian women. Specifically, we tried to identify if the ABC parameters of growth, balance and authenticity are linked to the age range of the women. A descriptive survey was conducted in a sample of 482 women. The results suggest that, in a pattern different from the KCM model, the predominant factor that modifies the ABC career parameter in Brazilian women is not the age group of the woman or career moment, but rather the fact of having or not having children. The clusters analysis showed a greater adherence of the group of women without children to the parameter of Authenticity (MA), that is, a search for a higher purpose in life. The search for balance between personal and professional life, by the parameter of Balance (MB), was evident in women with one or more children, which is adherent to the KCM model. Women with two or more children – regarding age of them - have a greater need for growth (MC), which puts them in a position to assume increasing responsibilities at work, a peculiar behavior of the national sample. The results bring maternity as a prominent variable in women's career analysis.

Key words: kaleidoscopic career model (KCM), women, ABC parameters, maternity

1 INTRODUÇÃO

A carreira contempla um conjunto de experiências relacionadas ao trabalho e outras áreas, dentro e fora das organizações, incluindo família, atividades sociais e outras dimensões, a partir de um padrão formado pela expansão da vida individual (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Mudanças estruturais no mundo do trabalho transformaram, nos últimos anos, os estudos de carreira, a partir de uma crescente ampliação de enfoques associados a transições na sociedade. Aos poucos foi-se alterando a perspectiva de um trabalho ascendente e vertical, institucionalizado, para possibilidades aleatórias e até caóticas, moldáveis a partir do ciclo de vida dos indivíduos (BIESE, 2017; ANTECOL, 2010).

De acordo com Mihaela et al (2012), uma nova vertente de estudos de carreira busca captar a realidade de um cenário em transição estão ocupando espaço daqueles que priorizavam a carreira como algo vinculado à tradição e hierarquia. Nessa direção, mudanças de contexto como globalização e competição entre mercados, assim como mudanças no contrato psicológico com os indivíduos, especialmente a partir do contexto de suas vidas.

A partir dessa nova configuração do ser humano, que busca maior “equilíbrio” entre a vida pessoal e profissional, é possível ampliar os papéis tradicionais de mulher-família (e cuidados domésticos) e homem-trabalho (e provisão de sustento) para indivíduos que mudam continuamente e alternam papéis. A nova configuração de papéis surge em benefício de uma vida plena para mulheres e homens, em diversas dimensões: social, profissional, pessoal, familiar, espiritual, de crescimento. Nas mulheres, as mudanças no direcionamento da carreira ocorrem pela busca de maior equilíbrio entre a vida no trabalho e a vida pessoal (GRADY; McCARTHY, 2008; SULLIVAN; MAINIERO, 2008).

As múltiplas dimensões das carreiras de mulheres são compreendidas a partir do modelo de carreira caleidoscópica (kaleidoscopic career model – KCM), proposto por Mainiero e Sullivan (2005) como alternativa ao modelo tradicional e linear, já que considera o desenvolvimento da carreira nas diferentes fases da vida. De acordo com as autoras, há três parâmetros ABC sempre presentes na carreira das mulheres, necessidades que variam em nível de importância a partir do contexto de vida: 1)

crescimento, a partir de um impulso a aprender e avançar a maiores desafios profissionais, por volta da faixa de 20 anos ou início da carreira (*early career*); 2) **balanço**, quando as questões pessoais tomam maior espaço e competem com a vida profissional, por volta de 30 anos ou meados da carreira (*middle career*) e 3) **autenticidade**, quando os valores e crenças pessoais tornam-se indissociáveis do momento profissional vivido, já em carreira avançada (*late career*), a partir de 40 anos (BANDEIRA, 2018). Embora o modelo proponha enfoques específicos ao momento de carreira, esses parâmetros são mutáveis, ajustáveis às necessidades pessoais e contextos de vida de cada profissional (BARUCH, 2007). Como sugere o modelo KCM, os parâmetros mudam conforme a fase de carreira da mulher e, embora geralmente exista um deles como dominantes, influenciam-se mutuamente, a partir das mudanças na vida que provocam alterações de prioridade e mudam o foco de necessidades (TAJLILI; BAKER, 2018).

No Brasil, estudos sobre carreiras de mulheres apontam o esforço por uma integração de papéis que ocorre em paralelo à ampliação do campo de atuação feminina no mercado de trabalho (ANDRADE; NETO, 2015; SANTOS; TANURE; NETO, 2015). Há uma pressão social para que a mulher trabalhe, ao mesmo tempo em que não se dissocia da expectativa histórica de que exerça o papel de mãe e cuidadora da casa, o que provoca uma sobreposição e acúmulo de papéis (CARVALHO-NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Esse enfoque é alinhado ao parâmetro de *balanço* da carreira caleidoscópica.

A pesquisa apresentada neste artigo procurou verificar em que medida os parâmetros do modelo de carreira caleidoscópica (KCM) se aplicam às mulheres brasileiras. De forma específica procurou-se identificar se: 1) os parâmetros de crescimento, balanço e autenticidade estão vinculados à faixa etária das mulheres, como no modelo original, e se 2) a maternidade influencia as mulheres em sua percepção dos parâmetros de carreira. O método utilizado na pesquisa é o de levantamento ou *survey*, a partir de aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados, em amostra representativa da população brasileira feminina economicamente ativa, composta por 482 mulheres. As análises dos dados foram feitas a partir do software SPSS versão 22, realizando-se análise fatorial, análise de

confiabilidade das escalas, análise descritiva por subgrupos ABC e análise de conglomerados de duas vias (*clusters*).

Esse estudo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira essa introdução. Em seguida é feita fundamentação teórica a respeito de desafios à carreira de mulheres e papéis de gênero na carreira, na perspectiva de referenciais do campo. Na terceira seção é apresentada a abordagem metodológica realizada, variáveis do estudo e procedimentos de coleta e análise de dados da *survey*. A quarta seção apresenta descrição da amostra pesquisada e analisa os resultados obtidos. Por último são apresentadas as considerações finais dos autores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De forma a embasar a discussão sobre carreiras de mulheres, foco do modelo de carreira caleidoscópica, a fundamentação teórica está organizada da seguinte forma: na primeira parte, discute-se a relação entre gênero e carreira na contemporaneidade, considerando-se que embora existam avanços para as mulheres, permanecem expectativas para as mulheres que se tornam barreiras ao desenvolvimento de carreira. Na segunda parte, contempla-se especificamente a questão da maternidade e a relação com a carreira de mulheres.

2.1 Papéis de gênero e carreira

Ideias sobre comportamentos esperados e adequados a cada gênero são promovidas culturalmente, a partir de expectativas de diferentes setores da sociedade – legisladores, professores, profissionais liberais, representantes religiosos. Assim, ser homem ou mulher não é apenas uma condição biológica e predeterminada, construção é algo socialmente construído. A esse processo de concepção de si mesmo(a) como feminino ou masculino correspondem diferentes “expectativas de gênero”, por exemplo, de que mulheres são “naturalmente” preparadas para serem mães e cuidarem da casa ou que homens tem uma proposta mais “agressiva” no trato com problemas pessoais (CONNELL; PEARSE, 2015).

A divisão de papéis entre homens e mulheres, nas esferas profissional e doméstica, não foi vista como uma transição simples nas organizações, tampouco por pesquisadores. No início do século passado havia papéis claramente definidos, em que os homens se ocupavam do trabalho e do sustento e as mulheres da criação dos filhos e de cuidados com a família. Porém a chegada das mulheres ao mercado de trabalho inaugurou um tipo de conflito até então desconhecido: o conflito trabalho-família, em inglês, *work-family conflict*, tema do parâmetro de “balanço” da carreira caleidoscópica (GREENHAUS; POWELL, 2006; BUSER; NIERDELE; OOSTERBEEK, 2014).

De acordo com essa abordagem, há um período de conciliação de papéis (equilíbrio) que atinge fortemente as mulheres, especialmente na faixa etária de 30 anos, quando lidam com questões ligadas à maternidade. Nessa fase, muitas mulheres percebem-se no meio do conflito família-trabalho, dividindo atenção entre demandas pessoais, vindas do cuidado com filhos ou resolução de relacionamentos e demandas profissionais, nas diferentes atividades e desafios do trabalho. A transição profissional que esse período representa é válida tanto para as mulheres que decidem ser mães como para as que decidem adiar a maternidade, fazendo desse um dilema entre os dois papéis (CABRERA, 2007; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007).

No Brasil, a participação das mulheres no mercado de trabalho vem crescendo consistentemente, especialmente a partir dos anos 1990, enquanto a dos homens se mantém no patamar. Porém permanecem preconceitos antigos que dificultam o crescimento profissional de mulheres, seja a partir de que precisem se comportar “como homens” para terem sucesso, renunciando a suas vidas e escolhas pessoais, seja porque entende-se que por serem mulheres elas não teriam prerrogativas necessárias aos negócios (TANURE, 2007; BLAIR-LOY, 2003). Em mulheres que ocupam cargos gerenciais o preconceito de gênero ainda persiste e pode estar tão arraigado culturalmente que pode passar despercebido às próprias vítimas, fazendo com que, por exemplo, executivas sintam-se culpadas e estendam jornadas de trabalho para os cuidados domésticos e familiares (CARVALHO-NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

As barreiras para as mulheres que trabalham são externas, a partir de culturas organizacionais que privilegiam a ascensão masculina e internas, a partir de

sentimentos como falta de autoconfiança, culpa e redução de expectativas de sucesso. Em estudo qualitativo com 54 mães que descontinuaram suas carreiras, Stone e Hernandez (2013) apontam que o ambiente laboral favorece a criação e a manutenção de preconceitos e estimas às profissionais mães, que acabam por contribuir com a decisão de interrupção. Nas profissionais que permanecem, a culpa pelo desempenho profissional pode fazer com que as mulheres mantenham o comprometimento com tarefas domésticas e cuidados com os filhos, ou que submetam sua renda para que seus companheiros administrem (CARVALHO-NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). A ambição pela ascensão profissional é algo esperado para homens, porém opcional e até indesejada para mulheres, especialmente se forem profissionais e mães (STONE; HERNANDEZ, 2013).

2.2. Maternidade e carreiras anticoncepcionais

A maternidade permanece sendo um tema recorrente em estudos relacionados a decisões de carreira de mulheres, geralmente em paralelo ou concorrente a outros contextos, como continuidade nos estudos, empreendedorismo e liderança feminina. Mulheres que chegam à meados de sua carreira como mães acabam por sentirem-se isoladas nas possibilidades de crescimento e mesmo de manutenção de seu espaço, a partir de “menor competência” por consequência das demandas da maternidade (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007).

Considerar que a decisão de ser ou não mãe pode modificar substancialmente os rumos de carreiras de mulheres acaba por ser uma reflexão incômoda, por representar um modelo antigo na construção de famílias e de relacionamentos – em que cabia somente às mulheres o papel de gerar e criar os filhos. Porém estudos apontam que é exatamente isso que ocorre em grande parte do mercado de trabalho, seja pela dificuldade de mulheres com filhos de obterem posição no mercado ou de retornarem a ele, seja pelas decisões de optarem por sair de suas carreiras profissionais – fenômeno conhecido como “*opting-out*”, que ocorre na década em torno da década de 30 anos, ou seja, período em que consideram ser mães ou que já tem seus filhos pequenos para cuidar (BIESE, 2017, GRADY; MCCARTHY, 2008).

A sobreposição temporal entre a fase profissional de maior crescimento possível aos profissionais, de 25 a 35 anos, e a o relógio biológico das mulheres para que possam ser mães, acaba por revelar uma tensão prevista por muitas profissionais. Segundo Santos, Tanure e Neto (2015), a mulher executiva que ainda não teve filhos e está com 35 a 40 anos e já alcançou algum grau de sucesso na carreira fica sob extrema pressão, caso queira experimentar a maternidade. Esse tipo de situação pode configurar aquilo que é conhecido como “carreira anticoncepcional”, por representar uma espécie de “escolha” entre a possibilidade de crescimento profissional e a maternidade.

Evitar ter filhos pode ser um impulsionador de carreira. De acordo com pesquisa conduzida no Brasil por Tanure (2007) junto a 956 executivos brasileiros, dos quais 222 mulheres, o percentual de executivas que atingiram sucesso na carreira e não têm filhos é maior que o de homens: 40 contra 19%. Uma pesquisa qualitativa (SANTOS; NETO, 2015), envolvendo 25 empreendedoras de diferentes segmentos de Belo Horizonte e 47 executivas de grandes empresas brasileiras, indicaram que a possibilidade de dedicação e priorização dos estudos – em vez da criação dos filhos – é considerada um importante fator para o sucesso profissional de executivas e, no caso das empreendedoras, os modelos parentais são também destacados. Dessa forma, a influências das mães e do resto da família para que buscassem uma independência financeira em relação a seus parceiros e adiassem a escolha de ter filhos acabou sendo um incentivo importante para que essas mulheres buscassem uma atuação empreendedora no mercado de trabalho.

Por outro lado, as mulheres que decidem ser mães e permanecer em suas carreiras sofrem outro tipo de pressão: a de renunciar à convivência com seus filhos. De acordo com Warner (2005) que conduziu um estudo junto a mães que trabalham e mães que não trabalham, persiste ainda na sociedade a divisão entre o modelo antigo de mãe dedicada, que não trabalha ou não é a principal responsável pelas contas da casa e o modelo de mãe que não vê os filhos crescerem. Essa dicotomia, segundo a autora, acaba por alimentar uma enorme ansiedade em torno da maternidade, para boa parte das mulheres. Em estudo com 40 executivos brasileiros, Lima et al (2013) apontam preconceitos e discriminações das mulheres e a percepção pelos

participantes de que a maternidade é considerada um limitador à carreira, assim como o status familiar de forma geral, já que o acúmulo de funções é preponderante para mulheres e o fator biológico do momento de engravidar – ideal até 35 anos – coincide com o período de ascensão profissional (LIMA et al, 2013).

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esse estudo caracteriza-se como de abordagem quantitativa, tendo como método o levantamento tipo *survey*. Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, já que busca descrever as características de uma população e estabelecer relações entre variáveis e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2006). O delineamento da pesquisa é por levantamento, a partir da aplicação de questionário (*survey*), com corte transversal. A análise de dados é feita a partir de análises estatísticas. De acordo com Cervo e Bervian (2002) a pesquisa descritiva busca conhecer diferentes relações que ocorrem na vida social, econômica, política e em outros aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos.

O questionário de pesquisa foi composto por três blocos: 1) perfil sócio demográfico, com questões sobre Idade, sexo, escolaridade, filhos (sim/não), idade dos filhos, moradia, cuidador de alguém (sim/não, quem), estado civil; 2) escala dos parâmetros de carreira caleidoscópica, detalhada na tabela 1 e 3) perfil laboral, se está trabalhando (sim/não) e caso sim, porte e tipo de empresa, dedicação e nível de satisfação.

A Escala dos Parâmetros da Carreira Caleidoscópica, componente do segundo bloco do estudo, é uma versão adaptada do instrumento *Kaleidoscope Career Self-Assessment Inventory* (Sullivan; Mainiero, 2008) para o Português brasileiro por Bandeira (2018), composta por 19 itens que avaliam cada um dos três parâmetros (Autenticidade, Balanço e Crescimento), contendo temáticas associadas, conforme esquematizado na tabela 1.

O instrumento utiliza uma escala Likert de cinco pontos, variando de “Isso não me descreve” (1) para “Isso me descreve muito bem” (5). Os índices de confiabilidade (alfas de Cronbach) da escala original para Autenticidade, Balanço e Crescimento foram respectivamente $\alpha = ,76$, $\alpha = ,81$, e $\alpha = ,84$, distribuídos em 15 itens. A versão final do instrumento adaptado para o Português brasileiro (BANDEIRA, 2018) apresentou 19 itens, distribuídos nos fatores previstos, com os respectivos coeficientes de precisão: Balanço ($\alpha = ,78$), Crescimento ($\alpha = ,76$) e Autenticidade ($\alpha = ,65$).

Tabela 1 – Escala dos parâmetros da carreira caleidoscópica

Parâmetro	Descrição	Afirmação / Temática
Autenticidade	Associado a ser fiel a si mesmo e a seus valores, bem como ao desejo de tomar de decisões de carreira da forma mais autêntica e significativa possível.	A1 Propósito de vida
		A2 Crescimento espiritual
		A3 Crises na vida
		A4 Sonho pessoal
		A5 Deixar a própria marca
		A6 Alcançar os ideais
		A7 Fazer a diferença
		A8 Ideais x expectativas de outros
Balanço	Relacionado a equilíbrio entre vida pessoal e profissional, assim como à busca de decisões de carreira que busquem minimizar impactos a relacionamentos pessoais e família.	B1 Trabalho x problemas com família
		B2 Equilíbrio entre trabalho e família
		B3 Sentido no trabalho x tempo com família
		B4 Ajustes no trabalho x necessidades da família
		B5 Equilíbrio entre trabalho e responsabilidades familiares
		B6 Decisões profissionais x impacto na família
Crescimento	Necessidade de evolução contínua e superação de desafios profissionais, assim como a buscar por trabalho estimulante, com foco em avanço de carreira.	C1 Foco em objetivos
		C2 Novos desafios
		C3 Desafios x oportunidades de mudança
		C4 Problemas x desafios
		C5 Responsabilidades no trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Bandeira (2018, p. 51)

O universo desse estudo é composto por mulheres da população economicamente ativa, ou seja, a partir de 18 anos. De forma a garantir confiabilidade na análise dos fatores buscou-se uma amostra representativa. A regra comum do

cálculo amostral recomenda que o pesquisador obtenha de 10 a 15 participantes por variável de estudo. Considerando-se que a escala caleidoscópica possui 19 componentes, o cálculo amostral seria de 285 participantes. Para Comrey e Lee (2013) uma amostra composta por 300 participantes é caracterizada como “boa”, podendo ser considerada representativa.

O acesso à população de pesquisa da *survey* foi a partir de redes sociais femininas. Foram enviados 1200 questionários a mulheres pertencentes a redes femininas de negócios, por meio eletrônico (e-mail) e pelo aplicativo *whats app*. Após seleção dos questionários aptos para a pesquisa (com todos os campos respondidos), obteve-se amostra estratificada de 482 mulheres, superando o cálculo amostral inicial e obtendo-se representatividade indicada por Comrey e Lee (2013). Após tabulação das respostas obtidas, os dados foram organizados em Excel e analisados pelo software SPSS, versão 20.0.

Para fins de análise dos dados, foi feita primeiramente uma análise fatorial dos parâmetros ABC do modelo de carreira caleidoscópica (KCM), em seguida foi feita uma análise de confiabilidade da escala. Separando-se os subgrupos da amostra a partir dos parâmetros ABC, buscou-se realizar análises específicas em relação à faixa etária e filhos que compõem as bases para uma análise de conglomerados (*clusters*). Todas as análises são compreendidas no capítulo a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No presente capítulo, são feitas análises dos dados. Primeiramente é apresentado o perfil da amostra, em seguida é realizada a análise fatorial e de confiabilidade dos parâmetros ABC na escala pesquisada. Em seguida a amostra é organizada a partir dos subgrupos dos parâmetros ABC e são propostas explicações diferenciadas aos parâmetros a partir da amostra brasileira. Por último é realizada uma discussão sobre os resultados obtidos.

4.1 Apresentação da amostra

A partir de uma amostra composta por 482 mulheres, foi traçado o perfil das respondentes em relação à escolaridade, idade, número de filhos, perfil laboral e satisfação, feita nessa seção. Conforme tabela 2, 96,4% das respondentes tem curso superior completo ou pós-graduação e a totalidade da amostra possui ensino médio completo. Merece destaque que o grupo pesquisado se difere do estrato de formação geral da população, que tem 15,7% da população com ensino superior (IBGE, 2018).

Em relação à maternidade, 222 respondentes (46%) tem um ou mais filhos, e 54% não têm filhos. Em relação à moradia, a maior parte das respondentes mora com o cônjuge ou companheiro (69,9%), seguidas de mulheres que moram sozinhas (14,32%).

A média de idade das respondentes é 38,2 anos, com desvio padrão de 8,9 anos, o que aponta uma ampla dispersão, sendo a mais nova respondente de 20 anos e a mais velha de 68 anos. Na faixa de *early career* estão 83 respondentes, havendo maior concentração na faixa de *mid career*, com 204 mulheres entre 30 e 29 anos (42%) e expressiva participação na faixa de *late career*, com 195 mulheres acima de 40 anos (40,45%). Foi questionado às respondentes se cuidavam de alguém e a maior parte da amostra (87,5%) respondeu que não. Quanto ao estado civil há uma distribuição esparsa, havendo 214 mulheres casadas (44,4%), 24 divorciadas (4,98%), 7 separadas (1,45%), 137 solteiras (28,42%), 99 em união estável (20,54%) e 1 viúva (0,21%).

Tabela 2 – Escolaridade (N=482)

	Frequência	Porcentagem
Ensino médio completo	2	0,41%
Ensino superior – cursando	12	2,49%
Ensino superior interrompido	3	0,62%
Ensino superior completo	75	15,56%
Pós-graduação – especialização	281	58,30%
Pós-graduação – mestrado	68	14,11%
Pós-graduação – doutorado	41	8,51%
Total	482	100,00%

Fonte: elaborada pelos autores

Do total de respondentes, 447 (92,7%) estão trabalhando. O porte da empresa das que trabalham é em maior parte (44%) de grande empresa e a maioria (86,7%) as entrevistadas trabalham em empresas privadas. Em relação à dedicação de trabalho, a maior parte das respondentes (74,4%) trabalha em regime integral, de 40 horas semanais ou mais. Ainda entre as que trabalham, a maior parte (59,5%) está satisfeita, havendo 34% insatisfeita, buscando ou não outra ocupação, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Satisfação e dedicação com ocupação (N=447)

Satisfação	Frequência	Porcentagem
Está em vias de trocar de emprego	29	6,49%
Está insatisfeito(a) e procurando outro	84	18,79%
Está insatisfeito(a), mas não está buscando outro	68	15,21%
Está satisfeito(a)	266	59,51%
Dedicação de trabalho	Frequência	Porcentagem
Tempo integral (40 horas semanais ou mais)	335	74,94%
Tempo parcial (20 horas semanais), pois é bolsista	7	1,57%
Tempo parcial (menos de 40 horas semanais) por determinação da organização	29	6,49%
Tempo parcial (menos de 40 horas semanais) por escolha própria	76	17,00%
Total	482	100,00%

Fonte: elaborado pelos autores

Na próxima seção é analisada a confiabilidade dos parâmetros ABC para a amostra pesquisada, a partir de análise fatorial dos parâmetros ABC e análise detalhadas dos componentes da Escala dos Parâmetros da Carreira Caleidoscópica, aplicada à amostra de 482 mulheres.

4.2 Análise fatorial dos parâmetros ABC

De forma a confirmar a aplicabilidade da escala ABC à amostra pesquisada, composta unicamente de mulheres (N= 482), foi realizada uma análise fatorial aos 19 elementos da escala. As análises do *Alfa de Cronbach* a partir do agrupamento dos itens padronizados dos parâmetros ABC apontou alta confiabilidade para

Autenticidade ($\alpha= 0,688$), Balanço ($\alpha= 0,744$) e Crescimento ($\alpha= 0,709$), conforme tabela 4.

Tabela 4 – Alfa de Cronbach dos parâmetros ABC (N=482)

Parâmetro	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
Autenticidade (itens A1 a A8)	0,684	0,688	8
Balanço (B1 a B6)	0,743	0,744	6
Crescimento (C1 a C5)	0,690	0,709	5

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de estatísticas de confiabilidade

Ainda, pelo método *Varimax* de rotação foi possível compor três componentes, especificamente os de autenticidade (A), balanço (B) e crescimento (C), conforme tabela 5. Percebe-se que no parâmetro A, há pouca contribuição dos componentes A6 ($C=0,127$), referente à afirmação “Se fosse necessário, eu abriria mão do sucesso ou da qualidade de vida para alcançar meus ideais”, e A8 ($C=0,397$), referente à afirmação “Prefiro não responder às expectativas dos outros do que abrir mão dos meus ideais”. A análise pelo *Alpha de Cronbach* também indicou que haveria maior confiabilidade se fosse extraído o componente A6. Essa análise é interessante visto que, de acordo com Bandeira (2018, p. 50) ambas afirmativas não constavam na escala ABC original, havendo sido inseridas na validação nacional. Ressalta-se que esse estudo de validação da escala considerou uma amostra de homens e mulheres, o que pode ter impactado no resultado observado.

Mostrou-se representativa do parâmetro de Autenticidade a afirmação A1 “Eu espero encontrar um propósito maior para minha vida que possa combinar com quem sou” ($C=0,794$), representativa do parâmetro de Balanço a afirmação B5 “Nada é mais importante para mim neste momento do que conseguir equilibrar meu trabalho com minhas responsabilidades familiares.” ($C=0,723$) e representativa do parâmetro de Crescimento as afirmações C3 de “Eu não encaro obstáculos como "problemas" a serem superados, mas sim como "desafios" que precisam de solução.” ($C= 0,792$) e C4 de “Não me preocupo em ter mais responsabilidades no trabalho.” ($C=0,786$).

Tabela 5 – Matriz de componentes (N=482)

	Componentes		
	1	2	3
A1	-,116	,071	,794
A2	,081	,116	,697
A3	,375	,284	,186
A4	,047	,200	,600
A5	,534	-,003	,410
A6	,184	,277	,127
A7	,445	,111	,521
A8	,291	,072	,397
B1	-,125	,670	,047
B2	-,127	,529	,285
B3	-,012	,672	,163
B4	,168	,711	-,050
B5	,093	,723	-,001
B6	,165	,576	,117
C1	,537	-,041	,219
C2	,614	-,023	,220
C3	,782	,143	-,055
C4	,786	,126	-,041
C5	,521	,004	-,141

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do SPSS versão 22, método de Extração: Análise de Componente Principal e método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

A partir da confiabilidade dos parâmetros ABC para a amostra pesquisada, a próxima seção da análise permite analisar descritivamente os subgrupos do modelo e tecer entendimentos a partir do modelo original.

4.3 Descrição de subgrupos ABC

Nessa seção analisa-se o perfil de subgrupos em parâmetros ABC das respondentes em relação aos dados sociodemográficos da pesquisa. Em seguida

iniciam-se entendimentos a partir dos objetivos específicos do estudo, buscando-se verificar se: 1) os parâmetros de crescimento, balanço e autenticidade estão vinculados à faixa etária das mulheres, como no modelo original, e se 2) o fato de serem mães influencia as mulheres em sua percepção dos parâmetros de carreira, conforme objetivos específicos desse estudo.

Conforme tabela 6, não é possível associar a faixa etária das respondentes aos parâmetros ABC, já que há uma ampla dispersão nos três subgrupos. A distribuição da amostra nos três subgrupos concentrou-se no parâmetro de Crescimento (subgrupo C), contendo 191 participantes. O desafio de cuidar dos pais ou de outras pessoas é realidade para 15,7% desse subgrupo.

Tabela 6 – Descrição da amostra por subgrupos ABC

Dados sócio demográficos		Subgrupo C (N=191)	Subgrupo B (N=137)	Subgrupo A (N=162)
Perfil	Idade média	39,86 ± 9,022	38,3 ± 8,579	36,2 ± 8,698
	Possui filhos	50,80%	57,70%	31,50%
	Cuidadora	15,70%	8,76%	11,70%
Estado civil	Casadas	42,41%	53,28%	36,42%
	União estável	22,00%	22,63%	17,90%
	Divorciadas	8,37%	2,19%	3,70%
	Viúvas	0,52%	0,00%	0,00%
	Separadas	1,57%	1,46%	1,24%
	Solteiras	25,13%	20,44%	40,74%
Ocupação e dedicação	Trabalhando	94,20%	91,97%	90,70%
	40h ou mais	83,33%	69,05%	71,92%
	Parcial	3,89%	6,35%	12,93%
	Parcial por escolha	12,78%	24,60%	15,65%
Satisfação com ocupação	Está em vias de trocar de emprego	4,07%	7,56%	6,12%
	Insatisfeita e procurando outra	15,70%	13,45%	24,49%
	Insatisfeita, mas não está buscando outra	8,14%	12,61%	25,17%
	Está satisfeita com emprego atual	72,09%	66,39%	44,22%

Fonte: Elaborado pelos autores

Note-se que, ainda na tabela 6, oito participantes tiveram predominância em mais de um índice, com notas empatadas, por isso a totalidade de mulheres nos subgrupos (N= 490) é ligeiramente maior do que a amostra pesquisada (N=482). Em destaque na tabela 6 percebe-se que o subgrupo de Autenticidade tem uma concentração mulheres solteiras (40,74%) do que casadas (36,42%). Ainda, que a ocupação parcial de trabalho, por escolha, é realidade para 24,6% das mulheres do subgrupo de Balanço (N=137), de forma alinhada ao modelo KCM.

Em relação à satisfação com ocupação, a amostra novamente corrobora o modelo KCM por haver maior concentração de mulheres do parâmetro Crescimento satisfeitas (Subgrupo C = 72%) do que no parâmetro Autenticidade (Subgrupo A = 44,22%), já que esse último tende a concentrar mulheres com maior necessidade de aderência entre o que fazem e seus valores pessoais.

Na tabela 7 é possível perceber que, conforme o modelo KCM, não há presença de um parâmetro **em detrimento** dos demais, mas sim uma maior **predominância** do parâmetro no momento de vida das participantes. A amostra apresentou maior desvio padrão entre as respostas relacionadas ao índice B (Balanço), ou seja, esse parâmetro encontra-se presente para boa parte das respondentes, independentemente de sua pontuação nos parâmetros A e C, tornando-se, portanto, menos discriminante em relação aos demais.

Tabela 7 – Índices por subgrupos ABC (N=482)

	Subgrupo A		Subgrupo B		Subgrupo C	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Índice A	4,10	0,576	3,54	0,637	3,57	0,624
Índice B	3,35	0,727	4,20	0,544	3,26	0,746
Índice C	3,51	0,715	3,39	0,663	4,27	0,547

Legenda: Índice varia de 1 a 5, conforme escala utilizada na coleta dos parâmetros ABC.

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme tabela 8, os parâmetros ABC não se vinculam diretamente à amostra à faixa de idade ou momento de carreira (início, meio e avançado), contrariando o

modelo KCM, já que há uma inversão: a faixa de *early career*, associada ao parâmetro de Crescimento pelo modelo KCM está associada ao parâmetro de Autenticidade e a faixa de *late career*, associada ao parâmetro de Autenticidade pelo modelo KCM, está associada ao parâmetro de Crescimento. Na faixa de *mid career* o fator de menor predominância é o de Balance, também contrariando o modelo KCM.

Tabela 8 – Predominâncias ABC / faixa etária e momento de carreira (N=482)

Faixa etária	Momento de carreira	Predominância	Predominância	Predominância
		A	B	C
Até 29 anos	Early career	9,1%	4,0%	5,3%
De 30 a 39 anos	Mid career	13,5%	12,2%	16,9%
Acima de 40 anos	Late career	10,0%	10,2%	18,8%

Fonte: Elaborado pelos autores

Como o momento de carreira das respondentes não estava associado aos parâmetros ABC (conforme tabela 8), buscou-se compreender que outros fatores poderiam estar associados aos subgrupos ABC na amostra, a partir de análise de conglomerados, realizada na próxima seção.

4.4 Análise de conglomerados

Buscando identificar um melhor agrupamento entre as mulheres que compunham a amostra, foi realizada uma análise de *clusters* de duas vias, combinando variáveis numéricas e categóricas. Foram excluídas as variáveis que apresentavam *dados missing*, por exemplo: respondentes que não estavam trabalhando não respondiam informações sobre seu tempo de dedicação ou satisfação no trabalho. Após várias tentativas de combinações de variáveis que não forneciam um modelo de boa qualidade, chegou-se à uma solução com uma medição de silhueta de coesão de *razoável para alta*, considerando como entradas as variáveis número de filhos, idade e os índices que representavam as médias dos parâmetros da escala (MA, MB e MC), representada na tabela 9.

Tabela 9 – Clusters da amostra (N=482)

Cluster	1	2	3
Tamanho	53,9% (260)	29,0% (140)	17,0% (82)
	NRfilhos 0,0 (100%)	NRfilhos 1,0 (100%)	NRfilhos 2,0 (86,6%)
Entradas	Idade (34,83) MB (3,36) MC (3,69) MA (3,77)	Idade (41,05) MB (3,76) MC (3,83) MA (3,69)	Idade (44,15) MB (3,77) MC (3,88) MA (3,63)

Fonte: Elaborado pelos autores

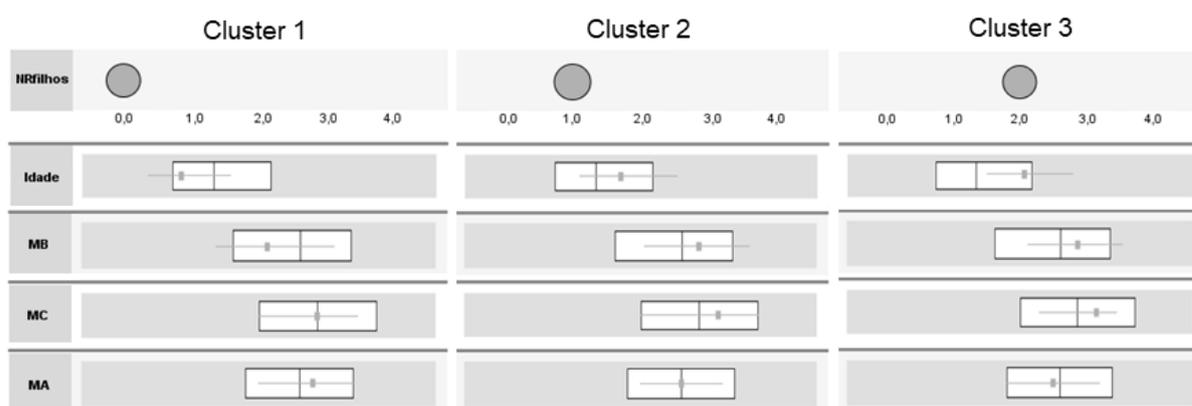
Por esse agrupamento, no cluster 1 estão mulheres sem filhos, correspondentes a 53,9% da amostra, no cluster 2 estão 140 mulheres, mães de um filho (29% da amostra) e no cluster 3 estão 82 mulheres, mães de dois ou mais filhos (17% da amostra). Em outra visualização é possível ver novamente os 3 clusters, destacando-se a principal variável de influência como **número de filhos**, independentemente da idade dos mesmos, conforme apresentado na figura 1.

Em relação ao cluster 1, percebe-se agrupamento de mulheres sem filhos, com menor média de idade e maior média e distribuição mais elevada de valores MA, ou seja, são em maior parte pertencentes ao parâmetro de Autenticidade. Em relação ao cluster 3 percebe-se, na contramão, um agrupamento de mulheres com o maior número de filhos (86,6% do cluster possui 2 filhos) e com maior média e distribuição mais elevada de valores MC, ou seja, são em maior parte pertencentes ao parâmetro de Crescimento.

Ou seja, os resultados da amostra sugerem um padrão diferente do modelo KCM, uma vez que o que modifica o padrão não é a faixa etária da mulher ou momento de carreira, mas sim a situação em relação à maternidade, ou seja, **se tem ou não filhos**. Pela figura 1, percebe-se que quanto menor é o número de filhos (cluster 1), maior é a aderência da média do grupo amostral ao parâmetro de Autenticidade (MA) e, na contrapartida, quanto maior o número de filhos (cluster 3), também maior é a aderência da mulher ao parâmetro de Crescimento (MC). Isso sugere que o cluster 1, formado por mulheres sem filhos, permite-se perguntas como “isso é tudo que existe para mim”, típicas de quem busca maior fidelidade a seus próprios valores e, pelo

modelo KCM (Mainiero; Sullivan, 2008) e estudos correlatos, esperada em estágios avançados de carreira (AUGUST, 2011).

Figura 1 – Clusters em agrupamento por NR filhos (N=482)



Fonte: Elaborado pelos autores

Em outro agrupamento, mulheres com filhos, pertencentes ao cluster 3, questionam-se sobre os desafios de sua carreira, preocupando-se em relação a como podem manter-se atualizadas e em constante evolução, necessidade típica do início de carreira, pelo modelo KCM. Reforce-se que a idade não é uma variável indicadora dessa “maturidade de carreira” na amostra nacional e sim o fato de a mulher ter ou não filhos. Por outro lado, de maneira semelhante ao modelo KCM e a outros estudos de aplicação do modelo (Cabrera, 2007; Tajlili; Baker, 2018) a necessidade de balanço entre a vida pessoal e o trabalho esteve presente em boa parte da amostra, especialmente em mulheres com filhos (clusters 2 e 3).

5 DISCUSSÃO

Pela análise de conglomerados (*clusters*), verificou-se uma explicação alternativa para a classificação ABC de mulheres brasileiras, em parte congruente e em parte contraponto o modelo KCM, pelo enfoque em torno da maternidade. Esses achados corroboram alguns estudos brasileiros que analisam questões de gênero, carreira e maternidade (FIORIN, OLIVEIRA; DIAS, 2014; BELTRAMI; DONELLI, 2012;

BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2012) e trazem novas interpretações aos contextos já analisados. As diferentes contribuições da pesquisa ao campo nacional são analisadas nessa seção.

Congruente ao modelo KCM, os resultados sugerem que a necessidade de equilíbrio entre vida e trabalho (parâmetro Balanço) não é predominante em nenhuma das faixas etárias da amostra, porém é maior isoladamente na faixa de *middle career* (entre 30 e 39 anos), conforme tabela 8; e menor em mulheres sem filhos, conforme tabela 9. Nessa direção, Lima et al (2013) apontam que o desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal é o fator de maior sofrimento e angústia para mulheres, especialmente se forem mães. Isso porque a conciliação entre tarefas do trabalho e domésticas acabam por impactar nas decisões de carreira, situação explorada em diversos estudos nacionais (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016; NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; BERLATO; CORRÊA, 2017).

Por outro lado, contrariando o modelo KCM, os resultados sugerem que o que modifica o parâmetro de carreira ABC não é unicamente a faixa etária da mulher ou momento de carreira, mas sim o fato de ela ter ou não filhos e o número de filhos que possui. Assim, os valores ligados ao parâmetro de Autenticidade (MA) estão presentes em maior aderência em mulheres sem filhos. Esse resultado é consonante a pesquisas sobre não-maternidade ou adiamento dessa experiência, que representam um novo movimento de mulheres que buscam maior independência, individualidade e autenticidade em suas vidas, que não necessariamente passa pela experiência de ser mãe e que mantém enfoque na realização profissional (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2012; FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014).

Outra constatação relevante foi que, mulheres com um ou mais filhos encontram-se sob efeito do parâmetro de Crescimento, ou seja, em busca por evolução contínua no trabalho e superação de desafios profissionais. Para esse grupo, sobrepõem-se às tarefas do trabalho àquelas relacionadas ao cuidado com os filhos, o que torna carreira e maternidade como necessidades conflitantes, porém indissociáveis, para muitas mulheres (BELTRAME; DONELLI, 2012). Isso está de acordo com o estudo de Souza, Neto e Queiroz (2010), para quem, independente da ordem de nascimento, os filhos diminuem a probabilidade de participação das

mulheres no mercado de trabalho. Associando essa pesquisa a nossos achados, pode-se dizer que o número de filhos impacta em maior sobrecarga de trabalho e, conseqüentemente, em uma percepção de “desafio” para as mulheres que as remetem às dificuldades de *early career*, ou seja, do início da vida profissional, ainda que já estejam em idade média (acima de 30 anos) ou avançada (acima de 40 anos).

Comparando-se os resultados deste estudo com os obtidos por Bandeira (2018), que aplicou o modelo KCM em amostra nacional, verifica-se coerência nos resultados de que profissionais com filhos apresentaram escores significativamente mais baixos para Autenticidade. No entanto, Bandeira (2018) sugere uma explicação de que o fator autenticidade estaria associados a aspectos mais individualistas, que teriam sua importância reduzida ao passo que o papel familiar ou de cônjuge tornem-se mais salientes. A autora constatou correlação negativa entre renda familiar e o parâmetro autenticidade, inferindo que profissionais com menor rendimento sintam maior necessidade de buscar ocupações alinhadas a seus valores pessoais como fonte de compensação pessoal.

Em adição ao sugerido por Bandeira (2018), as conclusões do presente estudo propõem que a maternidade e o aumento do número de filhos e, em consequência, os esforços adicionais desse contexto, podem levar à diminuição da presença do fator Autenticidade e a um aumento no fator Crescimento como determinante para escolhas de carreira.

6 CONCLUSÕES

Esse estudo buscou verificar em que medida os parâmetros do modelo de carreira caleidoscópica (KCM) se aplicam às mulheres brasileiras. Os resultados pela análise de conglomerados apontaram os parâmetros ABC, na amostra brasileira, são influenciados pelo fato de a mulher ter ou não filhos e pelo número de filhos, mais do que pela faixa etária, o que coloca a maternidade como variável de destaque na análise de carreira de mulheres.

No grupo de mulheres sem filhos, sem destaque para faixa etária, se verificou maior aderência ao parâmetro de Autenticidade (MA), contrariando o modelo KCM,

que entende ser esse um parâmetro de *late career*, ou seja, de mulheres acima de 40 anos. Assim, os resultados sugerem que mulheres brasileiras sem filhos necessitam tomar decisões de forma autêntica, buscando manterem-se fiéis a si mesmas e seus valores, o que pode ser explicado justamente pela maior independência em relação à vida pessoal, que se reflete na carreira.

De forma aderente ao modelo KCM, o parâmetro de Balanço (MB) mostrou-se evidente em mulheres com um ou mais filhos e maior, quando visto isoladamente, na faixa de *middle career*, entre 30 e 39 anos. De acordo com o modelo, a necessidade desse maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional (*work-life balance*) surge justamente a partir da chegada dos filhos e demandas na vida pessoal que se sobreponham ao trabalho. A diferença na amostra nacional é que a busca por Balanço se distribui sem destaque nas diferentes faixas etárias das mulheres.

Uma interessante contribuição da pesquisa refere-se ao grupo de mulheres com dois ou mais filhos, sem destaque para a faixa etária que, contrariando o modelo KCM, mostrou-se aderente ao parâmetro de Crescimento (MC). De acordo com o modelo, esse parâmetro surge no início da carreira (*early career*), na década de 20 anos, quando é necessário assumir responsabilidades crescentes no trabalho, visando aprendizado contínuo e maior sustentabilidade profissional. No entanto, o comportamento da amostra nacional pode ser explicado a partir de questões culturais e econômicas, a partir da realidade de mulheres com alta escolaridade, que não necessariamente precisariam assumir mais responsabilidades, mas, na busca por equilibrar trabalho e cuidado com os filhos, percebem-se desafiadas a aprender e assumir responsabilidades contínuas.

Em relação à contribuição deste trabalho, espera-se incentivar o uso do modelo KCM como forma de compreensão das necessidades das mulheres durante as transições de suas carreiras e para promover um melhor entendimento sobre as razões de suas escolhas. Esse estudo também contribui para evidenciar a necessidade de testar e comparar conclusões obtidas a partir da aplicação de escalas internacionais ao contexto nacional, que apresenta diferenças de renda ou de acesso a benefícios por parte das mulheres que trabalham e suas famílias em relação a outras realidades de países mais desenvolvidos economicamente que o Brasil.

Como limitação, esse estudo envolveu em grande maioria mulheres com curso superior o que, no Brasil, representa o grau de instrução de aproximadamente 15,3% da população de acordo com a mais recente pesquisa PNAD contínua, e torna-se também uma amostragem restritiva no que confere à renda. Isso implica que os parâmetros ABC da amostra pesquisada estão limitados a uma parcela muito pequena da população de mulheres brasileiras. No entanto, isso reforça a conclusão de que boa parte das mulheres de alta renda estão enfrentando desafios no trabalho a partir de sua condição de tornarem-se mães, ou seja, a conexão entre o número de filhos e o parâmetro de crescimento.

Uma outra limitação do estudo é a faixa etária da amostra, que contemplou mulheres em meados da carreira profissional (*mid career*) e em carreira avançada (*late career*), o que novamente corresponde a uma pequena parte da força de trabalho no país. Novamente, isso reforça outra conclusão do estudo: de que mulheres acima de 40 anos estão em uma nova faixa de “carreira média”, já que o tempo de vida dedicado ao trabalho se amplia bem além das três décadas contempladas no modelo KCM original.

REFERÊNCIAS⁴

- ANDRADE, Juliana; NETO, Antonio C. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura - Estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015.
- ANTECOL, Heather. The Opt-Out Revolution: A Descriptive Analysis. **IZA Discussion Paper**. No. 5089. July 2010.
- AUGUST, Rachel. A. Women's Later Life Career Development: Looking Through the Lens of the Kaleidoscope Career Model. **Journal of Career Development**. 38(3) 208-236, 2011.
- BANDEIRA, P. B. **Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2018.
- BARBOSA, P. Z.; ROCHA-COUTINHO, M.L Ser mulher hoje: a visão de mulheres que não desejam ter filhos. **Psicologia & Sociedade**; 24(3): 577-587, 2012
- BARUCH, Yehuda. The Opt-out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers. Book Review. **Academy of Management Perspectives**. February, 2007. 80-82. doi:10.5465/AMP.2007.24286171
- BELTRAME, G.R.; DONELLI, T.M.S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. **Aletheia**. 38-39, p.206-217, maio/dez. 2012
- BERLATO, Heliani; CORRÊA, Karen. A Reformulation of the Dual Career Conceptual Model for Analysis in an Organizational Scope: Revealing new Aspects. **Brazilian Business Review**. P. 225-246. Vitória-ES, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.5>
- BIESE, Ingrid. **Opting out and in: on women's careers and new lifestyles**. New York: Routledge, 2017.
- BLAIR-LOY, M. (2003). *Competing devotions: career and family among women executives*. Harvard University Press, Cambridge. England.
- BUSER, T., NIEDERLE, M., & OOSTERBEEK, H. (2014). Gender, competitiveness, and career choices. *The Quarterly Journal of Economics*, 129(3), 1409-1447.
- CABRERA, E. F. Opting out and opting in: Understanding the complexities of women's career transitions. **Career Development International**, 2007. 12, 218-237.
- CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J.. Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- COMREY, Andrew L.; LEE, Howard B. *A first course in factor analysis*. Psychology press, 2013.

⁴ Lista de referenciais do estudo 2 dessa tese.

CONNELL, Raewyn; PEARSE, Rebecca. **Gênero: uma perspectiva global**. 3ª edição. São Paulo: nVersos, 2015.

CORRELL, S.T., BENARD, S. and PAIK, I. Getting a job: is there a motherhood penalty?, **American Journal of Sociology**, 2007. Vol. 112 No. 5, pp. 1297-1339.

FIORIN, P. C.; OLIVEIRA, C. T.; DIAS, A. C. G. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 25-35, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRADY, G. and MCCARTHY, A.M. Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers. **Journal of Managerial Psychology**, 2008. Vol. 23 No. 5, pp. 599-622. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-10-2015-0137>

GREENHAUS, Jeffrey H; POWELL, Gary N. When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. **The Academy of Management Review**. 1, 72, 2006. ISSN: 03637425.

HENDERSON, P.A.; FERREIRA, M.A. A.; DUTRA, J.S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, 2016, 9.3: 488-505.

IBGE. Conheça o Brasil. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18317-educacao.html> Acesso em: 09 de abril de 2019.

LIMA, Gustavo Simão, et al. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, 2013, 14.4: 65-80.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MIHAELA, E; et al. Protean and boundaryless career attitudes scales: Spanish translation and validation. **Intangible Capital**, Vol 8, Iss 1, Pp 1-16, 2012.ISSN: 1697-9818.

REIS, Thompson Augusto, et al. Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, 2018, 8.3.

SANTOS, C., TANURE, B., NETO, A. (2015). O percurso do trabalho feminino no Brasil: Vestígios dos primórdios no presente. Cap. 1. In Andrade, J. O., & Neto, A. C. (Eds.). (2015). Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens (pp.5-22). São Paulo: Atlas.

SANTOS, Carolina.; NETO, Antônio. Ainda somos os mesmos e vivemos como nossos pais? A comparação da influência da família na carreira de mulheres executivas brasileiras e de mulheres empreendedoras. **V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - ENGPR**. Salvador-BA, nov 2015.

STONE, P. and HERNANDEZ, L.A. The all-or-nothing workplace: flexibility stigma and 'opting out' among professional-managerial women, **Journal of Social Issues**, 2013. Vol. 69 No. 2, pp. 235-256.

SOUZA, L. R.; NETO, E. L. G. R.; QUEIROZ, B. L. Maternidade e trabalho: o efeito do primeiro, segundo e terceiro (ou mais) filhos sobre a participação da mulher no mercado laboral. ABEP, **Anais do XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, Sessão Temática 4, p. 1-44, 2010.

SULLIVAN, Sherry E.; BARUCH, Yehuda. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**. 35(6) 1542–1571. 2009. DOI: 10.1177/0149206309350082

SULLIVAN, Sherry E.; MAINIERO, Lisa A. Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Implementing Human Resource Development Programs to Attract and Retain Women. **Business Faculty Publications**. 63, 2008. Disponível em: <<http://digitalcommons.fairfield.edu/business-facultypubs/63>> Acesso em 08.04.2019.

TAJLILI, Megan H.; BAKER, Stanley B. The Future Work-Life Balance Attitudes Scale: Assessing Attitudes on Work-Life Balance in Millennial College Women. **Journal of Asia Pacific Counseling**. 2018, Vol.8, No.2, 57-74. Doi: 10.18401.2018.8.2.2

TANURE, Betania. **Executivos: sucesso e (in)felicidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WARNER, Judith. **Mães que trabalham, a loucura perfeita: A maternidade na era da ansiedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WILLIAMS, J.C., BLAIR-LOY, M. and BERDAHL, J.L. Cultural schemas, social class, and the flexibility stigma, **Journal of Social Issues**, 2013. Vol. 69 No. 2, pp. 209-234.

ESTUDO 3 – CARREIRAS FEMININAS EM TRANSIÇÃO
HISTÓRIAS DE VIDA NO CONTEXTO SÓCIO-HISTÓRICO DO BRASIL

RESUMO

Mudanças no mundo do trabalho tem direcionado os estudos para uma melhor compreensão da carreira de mulheres. Esse trabalho objetiva analisar as histórias de vida de quatro mulheres, seguindo o modelo de carreira caleidoscópica (KCM). As transições de carreira são discutidas nos contextos de origem, social, econômico e a partir dos parâmetros de *crescimento*, *balanço* e *autenticidade* da carreira caleidoscópica. Utiliza-se como método a história de vida, a partir de entrevistas em profundidade realizadas com quatro profissionais, tendo-se por critério de seleção a percepção de carreiras não lineares e ascendentes. A análise temática das narrativas pessoais permitiu verificar que as experiências do trabalho das entrevistadas iniciaram-se muito cedo, na infância e adolescência, o que corrobora o aumento da participação feminina no mercado de trabalho de 9,4%, em 1950 para 46% em 2010, conforme último censo do IBGE (2019). Todas as entrevistadas tiveram como grande desafio em sua fase de *crescimento* profissional, entre 20 e 30 anos, a finalização de sua faculdade, considerando o diploma acadêmico como uma prerrogativa profissional. A experiência da maternidade representou dificuldade no *balanço* entre estudos e trabalho, mantendo-se associada ao parâmetro de *crescimento*, a partir da contínua preocupação com o sustento familiar, mesmo que compartilhado com os companheiros. Essa característica segue a tendência nacional, em que o sustento dos filhos é garantido pela mulher em um em cada quatro famílias. Por último, verificou-se que a *autenticidade* surge como motivação presente para a entrevistada na faixa etária de 50 anos e como possível necessidade para a entrevistada de 40 anos, corroborando a presença dos parâmetros do modelo KCM em carreiras de mulheres, no contexto nacional, porém ampliando a discussão para o contexto social-histórico e econômico das narrativas de carreira.

Palavras-chave: modelo KCM; histórias de vida; transições de carreira

ABSTRACT

Changes in the world of work have directed studies towards a better understanding of the career of women. This work aims to analyze the life histories of four women, with the theme of the kaleidoscopic career model (KCM). The career transitions are discussed in the social, economic and from the parameters of growth, balance and authenticity of the kaleidoscopic career. The life history method is used as a methodological approach, based on in-depth interviews conducted with four professionals, with the selection criterion being the perception of non-linear and ascending careers. The thematic analysis of the personal narratives allowed to verify that the experiences of the interviewed women began very early in childhood and adolescence, which corroborates the increase of female participation in the labor market from 9.4% in 1950 to 46% in 2010, according to the latest IBGE census (2019). All the interviewees had a great challenge in their professional, between 20 and 30 years, the completion of their college, considering the academic diploma as a professional prerogative. The experience of motherhood represented difficulty in the balance between studies and work, remaining associated with the challenge parameter, based on the continuous concern with family support, even if shared with the partners. This characteristic follows the national tendency, in which the support of the children is guaranteed by the woman in one in four families. Finally, it was verified that authenticity emerges as a motivation present for the respondent in the 50-year age group and as a possible need for the 40-year-old respondent, corroborating the presence of KCM model parameters in women's careers in the national context.

Keywords: KCM model; Life stories; career transitions

1 INTRODUÇÃO

Os estudos de carreira têm se voltado, nos últimos anos, para as motivações dos indivíduos e os contextos de em que eles se inserem (HORST; KLEHE; VAN DER HEIJDEN, 2017; FERREIRA, BASTOS; D'ANGELO, 2018). Sullivan e Baruch (2009) compreendem que as pessoas estão cada vez mais orientadas por suas próprias necessidades e desejos e cada vez menos por práticas organizacionais de gestão de carreira. Enquanto isso, as mudanças no cenário social e econômico têm levado um número maior de mulheres a se inserirem no mercado de trabalho, fazendo parte população economicamente ativa (IBGE, 2019a), o que justifica a abordagem de modelos teóricos e temáticas específicas em torno de carreiras femininas (BRUSCHINI, 2007; TROIANO, 2017).

A partir dessa nova configuração das pessoas no mercado de trabalho, tem sido possível ampliar os papéis tradicionais de mulher-família (e cuidados domésticos) e homem-trabalho (e provisão de sustento) para indivíduos que mudam continuamente e alternam papéis, em benefício de uma vida plena, em diversas dimensões: social, profissional, pessoal, familiar e espiritual. Nessa direção configura-se a proposta de carreira caleidoscópica, que considera carreira como um fenômeno dinâmico e em movimento, como um caleidoscópio, modificável e ajustável a partir do contexto de cada vida (MAINIERO E SULLIVAN, 2006).

Concebido por Mainiero e Sullivan (2005), o modelo de carreira caleidoscópica (*kaleidoscopic career model* – KCM) considera três parâmetros que orientam os indivíduos em suas transições de carreira, que são necessidade de crescimento ou aprendizagem contínua, balanço entre vida pessoal e profissional e autenticidade em relação aos valores pessoais e identidade. De acordo com o modelo KCM, nas mulheres, a busca por desafios de crescimento se concentra no primeiro estágio da carreira, na faixa de 20 anos, seguida por uma maior necessidade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, na faixa de 30 anos e culminando com uma busca por autenticidade no estágio de carreira avançada, após 40 anos de idade.

Embora compreenda-se que os parâmetros KCM possam se alterar nos diferentes momentos de carreira, de maneira diferente para cada mulher, é também

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

importante compreender que as pessoas não experimentam essas mudanças de forma isolada e estão a todo momento sendo influenciadas por seu contexto histórico, social e econômico (SANTOS; TANURE; NETO, 2015). Por isso, as transições profissionais precisam ser analisadas a partir da realidade experimentada pelos indivíduos, bem como pela história de vida que construíram em sua trajetória profissional (BIESE, 2017).

Considerando essa possibilidade, esse estudo busca analisar as carreiras de quatro mulheres seguindo o modelo KCM, no contexto socio-histórico brasileiro em que as trajetórias se desenvolveram. A análise das narrativas investigadas passa por uma interpretação interacionista, no sentido em que reconhece que a pessoa e a sociedade são entes inseparáveis e que se influenciam mutuamente (HUGHES, 1937; ABBOT, 1997).

Esse estudo está estruturado da seguinte forma. A primeira parte contém o quadro teórico e a abordagem metodológica, seguida da apresentação das entrevistadas. Na segunda parte é feita uma análise temática das narrativas pessoais, considerando-se os parâmetros KCM e as bases sociodemográficas em que as trajetórias profissionais e as transições de carreira foram se desenvolvendo. Em seguida são traçadas discussões a partir das trajetórias das entrevistadas e o contexto social. Por último são feitas as considerações finais.

2 QUADRO TEÓRICO

Os estudos de carreira estão sempre associados a contextos, sejam eles no âmbito individual, organizacional ou social. Assim, ainda que se busque compreender o microespaço das trajetórias pessoais no trabalho é necessário que se perceba o pano de fundo em que as vidas ocorrem, ou seja, o contexto macro, que circunscreve as prerrogativas do indivíduo (MAYRHOFER; MEYER; STENER, 2007; HORST; KLEHE; VAN DER HEIJDEN, 2017).

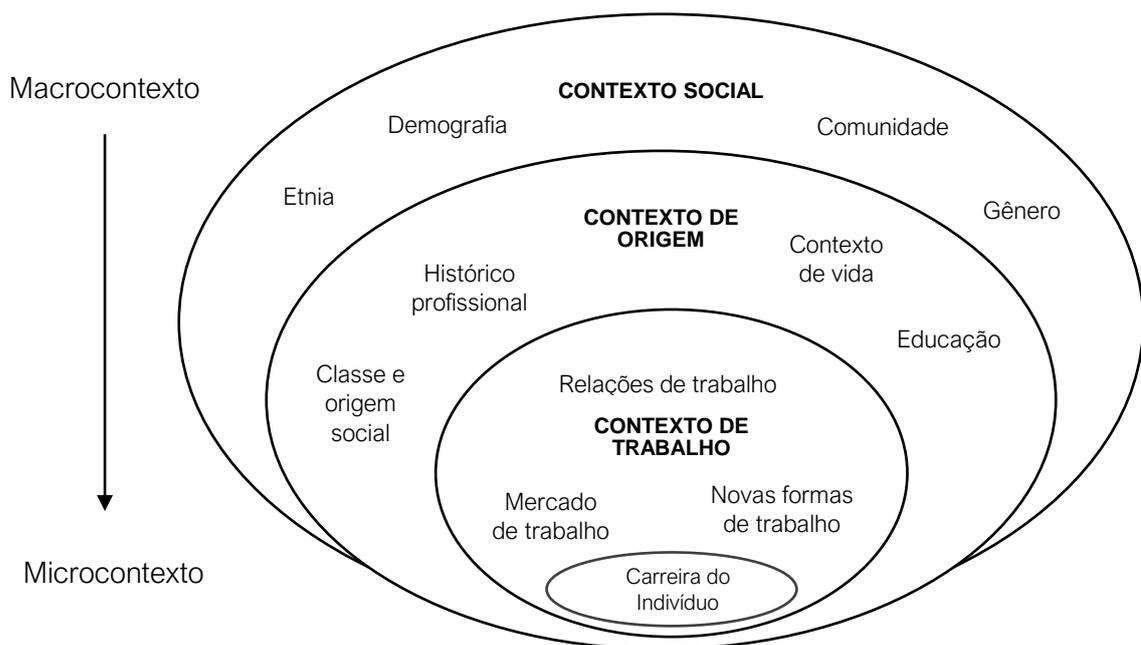
Em uma perspectiva interacionista, entende-se que a interpretação de uma narrativa de carreira busca avançar em direção à interdisciplinaridade, evitando a dicotomia entre indivíduo e organização e ampliando o valor social da investigação

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

realizada (SULLIVAN; BARUCH, 2009). Quando as narrativas de carreira são analisadas de um ponto de vista organizacional perde-se a possibilidade de explorar “como as mudanças estruturais, sociais e modificações de prioridades influenciam na percepção” que os indivíduos pesquisados têm, ou seja, de como se constroem essas narrativas pessoais (COHEN, 2006, p. 195).

O contexto social, do ponto de vista demográfico e de gênero, aparece como mais “externo” à carreira dos indivíduos do que o acesso à educação e classe, que são considerados parte do contexto de origem. Ainda mais “próximo” do padrão de carreira do indivíduo é o contexto do trabalho e as relações ali estabelecidas (DE LUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015). Ampliando essa visão, a figura 1 considera os diversos fatores contextuais que influenciam a carreira do indivíduo.

Figura 1 – Contextos de estudos de carreira



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Mayrhofer, Meyer e Steyner (2007, p. 3).

A compreensão que o indivíduo tem de sua própria carreira é fortemente influenciada pelo contexto de trabalho que está vivenciando, ou seja, de suas relações de trabalho e sua área de atuação (MAYRHOFER; MEYER; STEYNER, 2007). No entanto, esse contexto é também influenciado pelo contexto de origem, que envolve

classe social, histórico da profissão, contexto de vida e educação (DE LUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2016) e, numa direção mais ampla, pelo contexto social do trabalho, em que se inserem interseccionalidade de gênero, raça, demografia e etnia. Parte-se assim da estrutura microcontextual do indivíduo para a estrutura macrocontextual do espaço social, chegando-se ainda na constituição da própria sociedade, ou seja, em questões políticas e globais que também a influenciam (GUNZ; MAYRHOFER; TOLBERT, 2011). Buscando contrapor percepções individuais e observações externas do contexto social, o estudo de Lawrence (2011) parte de uma interpretação inicialmente psicológica para avançar na compreensão sociológica. Entre os principais resultados, aponta que o contexto social é parte inerente à interpretação individual e que, na contrapartida, muitos indivíduos não estão conscientes da extensão em que seus esforços e sucesso *dependem* da estrutura social em que estão inseridos.

Segundo Ferreira, Bastos e D'Angelo (2018) a mudança nos padrões sociais e estilo de vida da população brasileira nas últimas décadas implica em uma ampliação de estímulos exógenos que impactam diretamente nas carreiras de mulheres. Assim, se por um lado as mulheres são estimuladas a entrar no mercado de trabalho é também esperado que reconfigurem suas vidas de forma a manter as tradicionais expectativas de dedicação à família e filhos. No estudo, os autores buscaram compreender as razões de profissionais mulheres deixarem suas posições em ambientes corporativos e migrarem para atividades autônomas e encontraram a necessidade de um maior balanceamento entre demandas profissionais e pessoais, portanto, o equilíbrio entre vida e trabalho.

As mudanças no papel social de homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro e a busca por tentar conciliar anseios profissionais e relacionamentos pessoais têm inspirado diversos estudos de carreira, em especial trajetórias femininas, nos últimos anos (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; BRUSCHINI, 2007; ROCHA-COUTINHO, 2009; ANDRADE, 2012; BANDEIRA, 2018). “Há um alto número de estudos e publicações focados na luta para equilibrar carreira e vida pessoal, mas todos mostram que esta questão está longe de ser resolvida” (TROIANO, 2017, p. 22). Para Biese (2017), há um movimento crescente nas últimas décadas de mulheres que buscam um jeito próprio de viver, trabalhar e ser mãe. Essas profissionais consideram

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

fundamental a conciliação entre carreira e vida familiar e buscam ampliar suas possibilidades de escolha profissional, não se restringindo às carreiras tradicionais.

O parâmetro de equilíbrio, de acordo com o modelo KCM (Mainiero; Sullivan, 2005), provoca esse movimento na carreira da mulher que busca minimizar impactos entre o tempo dedicado ao trabalho e aquele para os relacionamentos pessoais e familiares. Nessa direção, o estudo de Hirschi et al. (2019) considera que as orientações do indivíduo em torno dos papéis não profissionais, no caso das mulheres – em relação a seu papel como mães, parceiras ou filhas – implicam diretamente nas decisões de carreira e profissionais. Porém a idade da profissional pode impactar na disposição em promover mudanças significativas. De acordo com o estudo de Horst, Klehe e Van Der Heidjen (2017), quanto mais avança em idade maior a dificuldade do profissional de promover transições em sua carreira.

Alinhada a esse raciocínio, a pesquisadora Troiano (2017), compreende que as novas gerações de mulheres não têm mais a mesma autocobrança por perfeição de suas mães e avós, embora busquem um “equilíbrio possível” que é condizente com sua época e as alternativas de trabalho contemporâneas. Nesse sentido interessa compreender as decisões de carreira em diferentes momentos de vida, considerando a idade e o contexto em que ocorreram (SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

Assim, cada mulher é vista como atriz central de sua carreira. Porém, a carreira de cada pessoa é também influenciada por contextos. Dessa forma, a análise das trajetórias de carreira de mulheres passa pela compreensão dos papéis exercidos pelas diferentes partes e contextos envolvidos: família, colegas, empregadores, sistema educacional e sociedade (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2018). Sobre mulheres que buscaram trajetórias diferenciadas de carreira se trata este estudo. A construção metodológica da pesquisa é abordada na próxima seção.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Esse estudo parte de uma investigação mista, uma vez que tem abordagem *qualitativa*, utilizando a história de vida como método. Também utiliza dados sociodemográficos secundários para contextualizar a análise temática realizada (IBGE, 2019b), ao longo do tempo.

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

A abordagem de história de vida tornou-se uma alternativa metodológica no campo de estudos em Administração em que o pesquisador procura compreender a narrativa pessoal do pesquisado, posteriormente interpretando-a a partir da temática de estudo escolhida (FERRAZZA; ANTONELLO, 2017; BECKER, 1991). Em estudos de carreira, a história de vida permite observar como os indivíduos se constituem como profissionais e que transições percorreram em sua trajetória de vida (CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Riessman (2005) a investigação que parte de uma narrativa pessoal predispõe longas sessões de conversa – no caso desse estudo realizadas a partir de entrevistas em profundidade – em que os participantes discorrem sobre os eventos da vida. Por essa razão, recomenda-se a utilização de poucos sujeitos na pesquisa, de forma a ampliar a possibilidade de interpretação diante das narrativas pessoais abordadas (McADAMS, 2008).

O modelo de carreira caleidoscópica (KCM) investiga a transição de carreiras de mulheres em diferentes momentos de vida, considerando como valores familiares, transições profissionais e motivações (parâmetros) são organizados. Baseado nesse modelo, esse estudo teve por intenção, na seleção de participantes, obter uma entrevistada por faixa etária, ou seja, na faixa de 20 anos, 30 anos e 40 anos de idade. Adicionalmente, buscou-se uma profissional na faixa de 50 anos, entendendo-se que tem se percebido uma extensão no período de carreira.

Assim, o número de participantes é de quatro entrevistadas (tabela 1), com nomes fictícios por elas escolhidos, pertencentes à Administração e profissões autônomas.

Tabela 1 – Descrição das entrevistadas

Nome*	Idade	Tempo de trabalho	Número de filhos	Formação / cargo atual
Margarida	58 anos	40 anos	1 filho	Psicóloga, adm. de consultório próprio
Manuela	40 anos	20 anos	1 filho	Advogada, diretora jurídica
Karin	36 anos	18 anos	1 filha	Administradora, coordenadora acadêmica
Brenda	25 anos	10 anos	nenhum	Administradora, coordenadora de RH

Legenda: * nomes fictícios escolhidos pelas entrevistadas

O critério de escolha das entrevistadas é, assim como no estudo original, pessoas que tem “carreiras interessantes”, em sua própria descrição, ou seja, que não correspondem ao modelo de carreira linear e ascendente. A coleta de dados dessa pesquisa é baseada na história de vida das participantes. O roteiro de entrevista levou em consideração a pesquisa original de carreira caleidoscópica desenvolvida por Mainiero e Sullivan (2006), adaptado pela pesquisadora (anexo 2). Pelo roteiro são abordadas perguntas associadas aos temas de valores familiares e trabalho, linha do tempo de vida e eventos de carreira associados, transições profissionais, períodos de desemprego e mudanças nos parâmetros de carreira (motivações).

A coleta de dados foi realizada durante os meses de dezembro de 2018 e janeiro de 2019, por meio de entrevistas em profundidade e contatos complementares por telefone. As entrevistadas concordaram e autorizaram o relato das trajetórias de vida a partir de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (anexo 3).

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e organizadas a partir dos diferentes momentos da trajetória de vida, somando-se aproximadamente 20 páginas de transcrição. Posteriormente foi realizada uma *análise temática* (Riesman, 2005) das narrativas e considerou-se transições de carreira ou *turning points* (Hughes, 1958) e mudanças motivacionais (parâmetros), buscando-se eventos em comum nos diferentes casos narrados.

De forma a fornecer um pano de fundo demográfico às histórias analisadas, foi realizada uma pesquisa secundária nos últimos dois censos do IBGE, de 2000 e 2010, possibilitando apresentar uma linha do tempo dos dados sociodemográficos no qual as experiências pessoais e profissionais das entrevistadas foram sendo desenvolvidas.

Em períodos anteriores a 2000 não foi possível obter dados nos censos referentes à contribuição de mulheres no sustento familiar, tampouco de sua presença em cursos superiores ou de mulheres ocupadas com filhos, porém foi possível obter informações da participação feminina na população economicamente ativa (PEA), informações que compõe a primeira parte da análise temática. A trajetória de cada entrevistada é resumida na próxima seção e posteriormente analisada nos recortes temáticos do estudo.

4 APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTADAS

Antes de iniciar a análise temática das narrativas pessoais obtidas, procurou-se nessa seção resumir as histórias de vida de cada entrevistada. Dessa forma é possível ilustrar algumas características singulares de cada trajetória profissional do estudo.

Margarida é terapeuta sistêmica e *life-coach*, mãe de um jovem adulto de 32 anos. Aos 58 anos de idade, administra o próprio consultório de Psicologia, que subloca a outras profissionais da área. Decidiu fazer faculdade de Psicologia aos 50 anos, após uma carreira como artista e publicitária. Divorciou-se aos 53 e, aos 57 anos, mudou-se para Portugal para uma pós-graduação sobre envelhecimento ativo. De volta ao Brasil, inicia atualmente cursos abertos sobre sua especialização.

Manuela é diretora jurídica de uma empresa do setor financeiro e tem 40 anos de idade. Iniciou a faculdade de Direito aos 20 anos. Na mesma idade inicia seu primeiro estágio profissional. Casou-se pela segunda vez aos 26 anos, com seu atual companheiro. Após 13 anos de carreira na mesma empresa, pede demissão, quando seu filho tinha 4 anos de idade. Três anos depois torna-se uma das 50 principais executivas jurídicas do país. Atualmente finaliza dissertação de mestrado sobre mulheres e poder enquanto administra uma equipe de 20 profissionais.

Karin é administradora, tem 36 anos e atua como coordenadora em uma instituição de ensino superior. Trabalha desde os 14 anos. Após passar por muitos estágios, entrou na faculdade aos 24 anos, quando também teve seu primeiro registro em carteira assinada. Aos 33 anos separou-se do companheiro com quem vivia há 12 anos, engravidou e assumiu um relacionamento homossexual. Cria hoje sua filha pequena ao lado da companheira.

Brenda é administradora e tem 25 anos, tendo sido promovida recentemente a coordenadora de Recursos Humanos, na empresa em que trabalha há 3 anos. Aos 15 anos trabalhava na empresa da família, uma rede de lojas no interior do Estado. Aos 20 anos interrompeu a faculdade de Administração para morar na Índia. Aos 24 anos, já formada, separa-se do noivo e inicia um Mestrado em Administração. Seu desafio é conciliar o tempo de pesquisa na dissertação e o trabalho em tempo integral. Não vê espaço para a vida pessoal.

De acordo com a PNAD (2017), apenas 10% das mulheres da população economicamente ativa do Brasil possui rendimento mensal médio superior a R\$3,823,00. As mulheres desse estudo fazem parte desse grupo de renda elevada.

O que essas mulheres de níveis de renda semelhantes, porém faixas etárias e experiências pessoais e profissionais tão distintas têm em comum? Nenhuma delas se considera uma “executiva”, no sentido que não construíram sua trajetória em torno de uma única área ou organização. Todas elas contradizem o modelo de carreira linear e ascendente, havendo passado por transições significativas, em busca de ocupações que melhor se ajustassem a suas vidas pessoais, interesses e motivações (parâmetros) de trabalho. Sobre essas histórias e a relação que têm com o contexto sociodemográfico brasileiro é a próxima seção.

5 ANÁLISE TEMÁTICA

Nesta seção, exploram-se temáticas que conferem um contexto comum às histórias de vida das entrevistadas, considerando-se aspectos sociais e econômicos nos contextos familiar e laboral, ou seja, como a conjuntura brasileira evoluiu para o trabalho de mulheres e como as diferenças de gênero são experienciadas na população (IBGE, 2019) e pelas entrevistadas.

Inicialmente, os temas são organizados a partir da narrativa pessoal de cada participante, considerando-se valores em relação ao trabalho, período de formação, casamento e nascimento dos filhos e motivações pregressas e atuais (parâmetros KCM) em relação às carreiras de cada uma. Paralelamente, é compreendido o contexto socioeconômico em que as mudanças ocorrem, considerando-se a ampliação da ocupação feminina no mercado de trabalho brasileiro, a modificação do papel feminino no sustento familiar e o acesso ampliado ao ensino superior. O entrelaçamento entre esses diferentes contextos de análise e as transições de carreira das entrevistadas e os parâmetros em torno do trabalho são compreendidas a partir do modelo KCM, na seção de Discussão desse estudo.

5.1 Valores familiares e mudanças no papel social

Nessa primeira parte da análise, explora-se como as entrevistadas compreendem seus valores pessoais em relação ao trabalho e papel no sustento pessoal e familiar, considerando-se o contexto socio-histórico e econômico brasileiro.

Quando era pequena, Margarida não imaginava que um dia teria uma profissão. Nos anos 1960, suas atividades giravam em torno de afazeres domésticos e da observação do trabalho dos empregados de seu pai, na madeireira da família.

Nunca ninguém me disse que eu ia ter que ter uma profissão. Nunca ninguém me disse que eu ia ter que disputar uma vaga de emprego, que eu ia ter que me capacitar, me sustentar. Não. A cultura da minha casa era se você sabia cozinhar, se sabia arrumar a casa, se tua era virgem. Essas coisas assim. Era isso, não tinha esses papos de orientação para o trabalho, ou do papel da mulher. Não tinha papel da mulher. Meu pai era extremamente machista, não deixava minha mãe sair de calça branca porque podia marcar o corpo. -- MARGARIDA

A partir a década de 1950 inicia-se uma mudança gradativa no papel das mulheres em relação à ocupação laboral. Nos anos seguintes, a melhoria nos índices de expectativa de vida e o desenvolvimento da economia brasileira contribuíram para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho (tabela 2).

Tabela 2 - Ocupação entre homens e mulheres

	População (mil) ⁽¹⁾			PEA - População Economicamente Ativa ⁽²⁾			Ocupação por sexo ⁽⁴⁾	
	Total	Homens	Mulheres	% total	% Homens ⁽³⁾	% Mulheres ⁽³⁾	% Homens	% Mulheres
1950	51.941,8	25.918,1	26.023,7	33,0%	85,4%	14,6%	56,4%	9,6%
1960	70.070,5	35.055,5	35.015,0	32,5%	82,1%	17,9%	53,3%	11,6%
1970	93.139,0	46.331,3	46.807,7	31,5%	79,1%	20,9%	50,1%	13,1%
1980	118.002,7	59.123,4	58.879,3	35,8%	72,8%	27,2%	52,0%	19,5%
2000	169.809,2	83.576,0	86.233,2	44,1%	60,0%	40,0%	53,7%	34,7%
2010	190.755,8	93.407,0	97.348,8	48,0%	56,4%	43,6%	55,3%	41,0%

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do IBGE (1987; 2019a; 2019b).

Notas: (1) Na década de 1990 houve descontinuidade na medição de series históricas pelo IBGE. (2) Percentual da população ocupada ou buscando ocupação em relação à população total. (3) Participação de homens e mulheres na população economicamente ativa. (4) Taxa de ocupação por sexo em relação ao total da população do mesmo sexo.

Ainda conforme tabela 2, a proporção de mulheres que trabalham ou procuram trabalho, em relação ao total de mulheres, ampliou-se significativamente nas últimas décadas, passando de 9,6% em 1950 para 41% em 2010. Na infância de Margarida, apenas uma em cada dez mulheres trabalhava em ocupações que não o serviço doméstico e boa parte das ocupações não configuravam empregos formais, nem mesmo no setor agrícola. Porém em seis décadas, entre 1950 e 2010, o total de mulheres no mercado de trabalho passou de 2,49 milhões para 39,91 milhões de representantes (IBGE, 2019b).

Talvez influenciadas por essa ampliação feminina nas ocupações remuneradas, em comum, todas as entrevistadas iniciaram a trabalhar muito cedo. Karin tinha 10 anos no início dos anos 1990, quando ajudava a mãe nas atividades de fotógrafa infantil, em escolas da periferia da cidade. Ao lado do irmão, ela que cuidava das autorizações para as fotos, vestia as crianças para as fotos e arrecadava o dinheiro, ou seja, cuidava do “caixa” do negócio improvisado.

Em relação a trabalho sempre tive uma inspiração na minha mãe. (...) Tenho imagem dela muito trabalhadora, batalhadora em relação aos filhos. Mulher separada, cheia de contas, nos carregando para cima e para baixo. Ela não tinha um trabalho fixo, era autônoma, então tinha que se virar com o que ela achava que era melhor, então ela carregava a gente, eu e meu irmão que é um ano mais velho que eu. --KARIN

A inserção no mercado de trabalho formal ocorreu para Karin, Manuela e Brenda durante a adolescência, a partir de estágios realizados no Ensino Médio. Para Manuela, o ano de acesso ao mercado de trabalho é uma lembrança marcante de sua juventude, quando a contribuição com o sustento de seus pais já era uma preocupação. Desde o início da vida adulta ela sabia que precisava “caminhar pelas próprias pernas”, sem ajuda dos pais.

Tinha 16 anos, foi o melhor ano da minha vida. Lembro até hoje a sensação de felicidade do primeiro dia de trabalho. Naquele ano conheci meu primeiro marido. Foi um ano divisor de águas, em que desabrochei para a vida adulta. No ano seguinte me formei no ensino médio e comecei a fazer cursinho. Daí foi um ano muito difícil, porque não estava trabalhando e a sensação era muito ruim, um ano de muita escassez. --MANUELA

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

Na adolescência saí da casa da minha mãe e fui morar com meu pai. Sempre tive a necessidade de ter minha grana, de ganhar meu dinheiro para comprar as minhas coisas. Tinha uma vida muito limitada e queria muito algumas coisas: queria conseguir comprar. Com 14 anos eu fui fazer estágio. Estudava de manhã e trabalhava de tarde. Depois consegui passar escola para de noite, daí trabalhava o dia todo. Com 15 e 16 anos já fazia isso -- KARIN

Brenda, a mais jovem do grupo de entrevistadas, lembra-se de “brincar de trabalhar” quando tinha aproximadamente 10 anos, ajudando nos negócios da família, no interior do Estado, já no começo da década de 2000. Anos depois, na época do ensino médio, ficava toda a tarde lá: “começou como um estágio, só que não era remunerado. Me liberavam a quinta feira que eu tinha aula de tarde”.

A ansiedade vivida pelas entrevistadas nos primeiros anos de trabalho, em torno das fontes de sustento torna-se o centro da mudança de expectativa em relação ao gênero feminino. O orgulho de poder comprar suas próprias coisas sem depender de pais ou cônjuges foi citado por todas as entrevistadas como seu principal fator motivacional no início da carreira.

Eu tinha tanto orgulho (*do trabalho*) que eu ia para faculdade vestindo uniforme, que era cinza com um lenço de pescoço. Mesmo com o salário um pouquinho melhor, o custo de vida era muito alto e a partir da metade do mês as coisas ficaram apertadas. Mas por exemplo tinha que usar o trem não tinha dinheiro para pagar uma van para ir para faculdade. Eram nove conduções por dia. Tudo isso acabou me induzindo a casar com meu primeiro namorado, com a esperança de conseguir uma vida menos sofrida. Sem falar que eu poderia sair da casa de meus pais. Em setembro de 2001, com 22 anos, eu decido me casar. Em 2001 a empresa passa por uma reestruturação e muita gente é demitida. Eu consegui ficar. -- MANU

Das transformações sociais em torno dos papéis de gênero talvez a mais significativa seja esse movimento em torno de uma maior participação das mulheres no sustento familiar. A visão tradicional de homem como provedor da família vem perdendo espaço na conjuntura econômica e social, cedendo posição para novos arranjos familiares e opções de carreira em que os casais contribuem e colaboram juntos para a trajetória profissional mútua, situação conhecida como *dual-career couples* (BERLATO, 2015).

Assim, o recado que as mulheres receberam a partir dos anos 1980 no Brasil, quando passaram a representar aproximadamente 20% da população economicamente ativa, é que o mundo do trabalho oferecia possibilidades de independência e autonomia, porém com um custo: a finalização da faculdade. Sobre o período de formação profissional, assim como as primeiras experiências de conjugalidade, o adiamento da maternidade e a busca por equilibrar o contexto pessoal e profissional é a próxima seção.

5.2 Período de formação, casamento e filhos

Para as entrevistadas, o período de faculdade marcou uma transição entre a vida em torno do sustento dos pais para o caminho da autonomia financeira. Cursar uma faculdade poderia garantir o acesso ao mundo do trabalho e, a partir disso, o desenrolar de suas ocupações. A única entre elas que já tinha uma profissão em mente era Manuela, as demais buscaram cursos que lhe pudessem fornecer emprego mais rápido.

Nunca tive dúvidas que seria uma advogada e isso se tornou uma meta em minha vida. Tinha que conquistar isso custasse o que custasse. Na época não tinha noção de como isso ia acontecer, de como eu conseguiria pagar por meu curso, tinha apenas a certeza que era isso que iria ocorrer. – MANUELA

Em muitas ocupações, o diploma de nível superior é praticamente um pré-requisito de entrada no mercado de trabalho. De acordo com o IBGE (2019b), o aumento da quantidade de mulheres com nível superior ocupada é maior em relação à quantidade de homens. No período de 2000 a 2010, houve um aumento de 125,5% no número de mulheres ocupadas com ensino superior enquanto, para os homens, esse aumento foi de apenas 91,2% no mesmo período. Nesse sentido as mulheres têm chegado em uma condição melhor que os homens, já que nos últimos anos houve um aumento no número de mulheres que estão trabalhando e já são graduadas.

Em comum, as entrevistadas da faixa de 50 e 40 anos, Margarida e Manuela respectivamente, tem a experiência da notícia de entrada no ensino superior não ser bem recebida em casa. As duas saíram de casa no mesmo ano em que iniciaram faculdade.

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

Passei no vestibular, era uma faculdade privada. Procurei meu pai para dizer que tinha passado no vestibular, ele disse que não ia pagar. Eu disse então que ia falar com minha vó e meu vô (pais dele) e ele saiu na frente e proibiu eles de pagarem minha faculdade. Esse foi meu estímulo para ser uma profissional. -- MARGARIDA

Minha casa não era um ambiente agradável de se viver. Eu odiava conviver com meus pais naquela situação. Quando eu passei no vestibular o que ouvi do meu pai não foi “parabéns”, foi: “e agora, quem vai pagar essa m***”? – MANUELA

Para Karin, a busca pelo ensino superior ocupou 10 anos de sua vida, estendendo-se de 2002 a 2012. Entre seus 18 e 23 anos ela tentou o acesso a universidades públicas, assistindo aulas em cursos pré-vestibulares, só podendo iniciar a faculdade com 24 anos, em 2007, por meio de bolsa de estudos Prouni: “decorei tudo que os ‘profes’ falavam, em cinco anos eu fiz uma faculdade de cursinho”. Esse sistema de financiamento não existia na época em que Margarida e Manuela cursaram faculdade.

Para Brenda, o acesso à faculdade foi mais tranquilo, passando no primeiro vestibular em Administração para a UFRGS que prestou, em 2011. A dificuldade veio em seguida, quando precisa custear seu sustento em Porto Alegre, a partir da preocupação com a saúde de seu pai.

Quando me formei no ensino médio, sabia que tinha passado na Federal e ia mudar para Porto Alegre. Comecei faculdade e só estudava. Uns dois, três meses e comecei a pensar “tenho que fazer alguma coisa”. Pensava que meu pai tem 60 anos e eu tenho que ajudá-lo, ele trabalhou uma vida inteira. Logo em seguida vinha a angústia e pensava “essa faculdade não acaba nunca”. -- BRENDA

Um resumo das dificuldades e contexto do período de formação das entrevistadas é feito na tabela 3. De forma geral, todas passaram por um longo período cursando o ensino superior. Margarida e Manuela, que pagaram faculdades de Publicidade e Direito, respectivamente, demoraram mais tempo do que o período regular de estudos para se formarem, por dificuldades de conciliação entre as despesas e pela divisão de tempo entre trabalhos e estudos. Karin foi bolsista em faculdade privada de Administração, mas tentou passar em uma faculdade pública por cinco anos, o que a fez levar 10 anos no período de formação. Apenas Brenda cursou

faculdade pública de Administração, demorando um ano a mais para se formar, pois teve um período de trabalho no exterior durante a graduação.

Tabela 3 – Acesso à qualificação no ensino superior das entrevistadas

Entrevistada (faixa atual)	Acesso ao ensino superior	Período de vida	Dificuldade / Contexto
Margarida (50+)	Pagou faculdade trabalhando, com ajuda da mãe	18 aos 26 anos (7 anos)	Interrupção estudos quando teve filho, não teve apoio do pai
Manuela (40+)	Pagou faculdade trabalhando	18 a 27 anos (8 anos)	Conciliar trabalho e estudo, casou-se para sair de casa e melhorar de vida
Karin (30+)	Passou em privada com bolsa Prouni	24 a 29 anos (5 anos)	Cursou cinco anos de curso pré-vestibular, entrou com Prouni
Brenda (20+)	Faculdade pública, sustento próprio	17 aos 23 anos (6 anos)	Na graduação não teve dificuldade, está tendo para continuar Mestrado

A dificuldade na conciliação do investimento financeiro e dedicação aos estudos em relação as demais obrigações profissionais e pessoais, como moradia e sustento pessoal pode levar homens e mulheres a estabelecerem um relacionamento como forma de apoio e colaboração para atingir objetivos pessoais. Nesse sentido, casais que vivenciam a carreira dupla, de acordo com Berlato e Corrêa (2017) tendem a perseguir um crescimento mútuo e manter um maior engajamento para suas conquistas, no campo pessoal e profissional.

Para Manuela, casar-se aos 22 anos significava ter um companheiro para dividir as despesas e garantir autonomia em relação aos pais, num período de crescimento profissional. De forma parecida, Karin teve um companheiro por 15 anos no seu período de maior envolvimento com o trabalho.

Das entrevistadas, a única que abriu mão dos estudos para contribuir com o companheiro e cuidar do filho enquanto pequeno foi Margarida, passando pela situação conhecida como *child penalty* (ANTECOL, 2007), em que há uma dificuldade maior em retornar ao espaço de trabalho após o nascimento de um(a) filho(a) e, uma vez que se retorne, não abrem-se muitas possibilidades de crescimento.

Me formei em PP, demorei porque no meio disso me casei. Parei um tempo de estudar, porque ele conseguiu falir a empresa dele e eu fui ajudar ele para esse momento difícil. Tive meu filho aos 27 anos. Parei a faculdade, por um ou dois anos. Foi difícil voltar. -- MARGARIDA

Manuela e Karin, que também são mães, apenas interromperam o trabalho no período da licença-maternidade. Ambas adiaram ao máximo a maternidade, até se formarem e se estabilizarem financeiramente. Brenda não tem planos para ser mãe, nem para casar-se, havendo interrompido um noivado para entrar no Mestrado em Administração.

Durante suas trajetórias profissionais, as entrevistadas perceberam mudanças em suas motivações pessoais em relação ao trabalho (parâmetros). Sobre as principais transições de carreira e avanço desses parâmetros é a próxima seção.

5.3 Transições e parâmetros de carreira

Nessa última seção de análise interessa saber como as entrevistadas compreendem suas transições de carreira, a partir de sua linha de vida e do que foram experienciando, assim como que motivações tiveram e têm em relação ao trabalho que realizam. As transições de carreira foram apontadas pelas entrevistadas, posteriormente a pesquisadora realizou um paralelo desses com os parâmetros KCM. Para melhor compreensão da relação entre transições e parâmetros KCM, apresenta-se ao final da seção uma linha de tempo das histórias de vida, considerando-se o contexto social, político e econômico do Brasil.

Mãe de um adulto de 32 anos, Margarida gostaria de ter tido mais filhos, porém os compromissos profissionais foram se acumulando e não foi possível. Durante a infância do filho, dedicava-se a diversos projetos profissionais, sem um foco claro de atuação. Apesar disso, entende que aquilo que aprendeu durante seu período de crescimento profissional acabou construindo a profissional que é hoje.

Eu não pude, não deu naquele momento, a vida foi passando. E eu acho que minha vida profissional sempre foi muito frustrante para mim e hoje sou absolutamente realizada. Mas comecei a realizá-la depois dos 50, foi quando eu juntei todas essas coisas que vi a vida inteira, toda a cultura informal, tudo que eu li e ficava meio desconectado, auto ajuda, astrologia, espiritismo... e

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

hoje nos altos dos meus 58 anos eu sinto que tenho uma contribuição fantástica de toda essa miscelânea de coisas que eu vivi para ajudar outras pessoas. -- MARGARIDA

No início da carreira, Margarida se motivava pela liberdade e possibilidade de sair da casa dos pais, assim como “muita coisa ligada à arte, música, eu era bem bicho grilo”. Conforme foi progredindo na carreira, entende que sua motivação não mudou: “nunca mudou e permanece até hoje. Tenho muita ligação com artes visuais, música. É algo que está em mim”.

Como principais transições profissionais, Margarida apontou a possibilidade de ter seu primeiro negócio (37 anos), a abertura de um atelier de cerâmica (42 anos), a iniciativa de abrir uma loja em um museu de arte (45) e, mais recentemente, a entrada na faculdade de Psicologia (51 anos), seguida pela experiência de um ano morando sozinha no exterior (57 anos).

Olhando para seu futuro profissional, Margarida entende estar em uma nova expansão de vida, semelhante à uma “nova adolescência”, que pouco combina com as expectativas sociais em torno de sua faixa etária, em que é “praticamente uma sexagenária”.

Existe um paradoxo dentro de mim: à medida que vou envelhecendo eu vou vendo tudo que falta fazer, tudo que quero fazer e gostaria de fazer. Ao mesmo tempo que está acontecendo um “entardecer” tem outra parte de mim que fala com muita energia das coisas que ainda quero fazer. Eu tenho que conseguir equilibrar essas duas coisas, como eu vou conseguir? Tem um custo alto aqui. Na maior parte do tempo eu só vejo essa “coisa que está em ebulição”. – MARGARIDA

Para Manuela, as principais transições de carreira têm a ver com atingir posições hierárquicas superiores, iniciando com a admissão com carteira assinada (22 anos), passando pela primeira experiência como advogada corporativa (26 anos), premiação na área de atuação (36 anos) e culminando com o momento atual, em que divide a jornada de trabalho em tempo integral com o curso de Mestrado (40 anos).

Em relação às escolhas profissionais, acredita que foram feitas com base nos elementos que tinha em cada época, considerando seu momento na vida pessoal, pelo que não se arrepende de nada.

Meu primeiro casamento me deu as bases para o tipo de casamento que eu tenho hoje. Minha ida para uma empresa que foi horrível, no meio da trajetória, acabou me levando a uma empresa bem melhor, logo em seguida e à próxima, em que aprendi mais coisas. Não seria a pessoa com a visão que tenho hoje se não tivesse tido meu filho ainda jovem e talvez nunca tivesse tido filho. (...) Então não seria quem sou. --MANUELA

Atualmente com 40 anos, Manuela ela se vê envolta por uma série de demandas que desafiam seu equilíbrio entre vida pessoal e profissional: “não sei se quero fazer tudo isso nos próximos 10 anos” e está prestes a finalizar o curso Mestrado em sua área. Ela compreende ter atingido o topo de sua carreira recentemente, aos 36 anos, quando passou a trabalhar com mentoria a profissionais em início de carreira, em paralelo às demais ocupações: “por muito tempo meu sustento foi o importante mas foram aparecendo coisas mais nobres como ser o esteio da equipe ser a mentora das pessoas mais jovens da equipe”. A atuação como mentora, assim como a possibilidade de iniciar uma carreira como professora universitária são atividades “apaixonantes” para Manuela, em que ela se vê num futuro próximo.

O desafio de conciliar trabalho e estudo é também uma realidade para Karin, que finalizou em 2018 um curso de pós-graduação para iniciar outro em 2019 e para Brenda, que aos 25 anos está em seu primeiro ano de Mestrado enquanto trabalha em tempo integral, em uma nova posição na área de Recursos Humanos.

Aos 36 anos, Karin coloca sua maior energia na maternidade, que vivencia em conjunto com sua companheira, parceira na criação da filha: “não havia planejado ser mãe. Adoro ser, mas não é fácil”. Ao mesmo tempo, vive a expansão de seu papel profissional na instituição em que atua e envolve-se em um novo curso de pós-graduação, tudo de forma combinada. Compreende que o mais desafiador no momento é “fazer seu plano de carreira e pensar em novos mundos, em que eu possa me encontrar, me expressar”.

No início da carreira, Karin se motivava pela busca de autonomia e independência, com a forte intenção de sair da casa dos pais. Nos primeiros anos de trabalho, já no período de faculdade, percebeu que se motivava pelo desafio ou “recompensa de conseguir”. Entre as principais transições de carreira, pontuou, à semelhança de Manuela, momentos em que ascendeu hierarquicamente nas organizações, iniciando por sua efetivação na empresa que iniciou estágio (18 anos),

retorno a um antigo empregador em posição de assistente e início em coordenação (28 anos), culminando com o momento atual em que divide maternidade e trabalho.

Atualmente, percebe que a filha lhe traz um novo tipo de motivação pessoal, ligado ao modelo familiar e de escolhas que deixa para a filha pequena.

Quero ser um exemplo para minha filha. Hoje o que eu faço eu penso: “mas como ela vai ver isso, como isso vai se refletir nela?”. Assim como minha mãe foi um exemplo de batalhadora em função de seu trabalho, penso no que eu estou transmitindo para ela. Será que ela vai orgulho do que eu faço, será que ela vai ter vergonha da relação que eu tenho (*com a atual companheira*), como vai ser isso? -- KARIN

Assim que iniciou sua faculdade, aos 18 anos, Brenda trabalhava para garantir o próprio sustento e ajudar os pais, que moram no interior. Sua motivação principal era mesmo o dinheiro, embora já buscasse trabalhos em que pudesse aprender algo. Em seus poucos anos de carreira, percebe que já teve algumas transições importantes: a viagem para Índia que fez aos 21 anos, os meses em que ficou desempregada (22 anos), a efetivação no trabalho em que iniciou como estagiária (23 anos) e o momento atual, com o acúmulo de funções entre Mestrado e atuação como coordenadora de RH.

Atualmente, Brenda entende que a possibilidade de aprender coisas novas se mantém como um fator motivador, só que dessa vez tanto no trabalho como na academia.

Hoje em dia é o aprendizado que me motiva. Estou em transição para uma área que praticamente eu vou fundar. Isso me motiva. Vou ter oportunidade de testar, de gerir recursos, equipe, não sei, quero ver como vai ser essa experiência. -- BRENDA

A figura 2 resume os parâmetros KCM e o contexto de vida das entrevistadas, do ponto de vista político, social, econômico e pessoal, a partir do ano em que tiveram sua inserção no mercado de trabalho. A linha do tempo da análise inicia em 1978, quando Margarida começa seu primeiro emprego, mesmo ano em que é sancionada a lei do divórcio no Brasil, permitindo às mulheres a decisão de divorciarem-se.

Pela análise das quatro histórias de vida, percebe-se que há uma presença dos parâmetros KCM, porém eles são experimentados de forma não previsível ou harmônica entre os diferentes contextos e faixas etárias.

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

Figura 2 – Contextualização da linha de vida das entrevistadas

Contexto	Ano	79 81 84 85 86 87 88 90 91 94 97 98 99 00 01 02 03 05 06 08 09 10 11 12 14 15 16 17 18 19
	Social	1978: 1a mulher divorciada 1988: Constituição: isonomia jurídica e maternidade como direito social 2003 - Código civil: Poder familiar conjunto e alterações nas disposições de divórcio e guarda dos filhos
	Econômico	1979: Fim do milagre econômico e início hiperinflação 1986: Planos Cruzados I, II e outros 1990: Plano Collor 1994: Plano Real - início estabilidade econômica 2002: Boom commodities crescimento econômico 2008: Crise financeira internacional, seguida da crise europeia 2015: Volta da inflação e recessão econômica (estagflação)
	Político	Ditadura Militar Eleição indireta - Tancredo Neves 1990: Abertura - eleições diretas 2011: 1a pres. mulher - Dilma Rousseff 2016: Impeachment Dilma Rousseff

Brenda	Parâmetro C																								
	Parâmetro B																								
	Parâmetro A																								
	Ocupação																			Empresa familiar	Índia	Estágio a Coord. RH			
	Estudo																			Faculdade de Administração		Pós			
Idade	14 15 16 17 18 20 21 22 23 24 25																								

Karim	Parâmetro C																																			
	Parâmetro B																																			
	Parâmetro A																																			
	Ocupação											Estágios	Auxiliar administrativa						Coodenadora administrativa																	
	Estudo											Bolsista e Faculdade de Administração												Pós												
Família											1o Casamento																				2o Casamento		Filha			
Idade	14 15 16 17 18 19 20 22 23 25 26 27 28 29 31 32 33 34 35 36																																			

Manuela	Parâmetro C																																			
	Parâmetro B																																			
	Parâmetro A																																			
	Ocupação											Estág.	Aux. Adm. / Assis. Jur.						Coordenadora / Gerente Depto Jurídico																	
	Estudo											Curso de Direito												Pós												
Família											1o Casamento				2o Casamento		Filho																			
Idade	18 19 20 21 22 23 24 26 27 29 30 31 32 33 35 36 37 38 39 40																																			

Margarida	Parâmetro C																																		
	Parâmetro B																																		
	Parâmetro A																																		
	Ocupação	Agência de Publicidade										Negócio Próprio						Atelier e Loja de arte						Psicóloga e Instrutora											
	Estudo	Curso de Publicidade																								Curso de Psicologia		Pós							
Família	Casamento		Filho																				Divórcio												
Idade	18 20 23 24 25 26 27 29 30 33 36 37 38 39 40 41 42 44 45 47 48 49 50 51 53 54 55 56 57 58																																		

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

De forma geral, pode-se dizer que o parâmetro de Crescimento é uma constante na carreira das três entrevistadas, uma vez que as preocupações com o sustento pessoal e familiar percorrem toda a trajetória profissional delas, assim como a intenção de permanecer estudando, avançando continuamente da graduação para a pós-graduação. Nesse sentido, há também em comum a intenção de todas as entrevistadas, desde o início de suas carreiras, de custearem suas vidas e o sustento de seus filhos, de forma a não dependerem financeiramente de companheiros ou mesmo de uma única instituição empregadora. Isso faz com que a perspectiva de Balanço seja “mesclada” ao parâmetro de Crescimento, numa espécie de “desafio para equilibrar” vida financeira, acadêmica, pessoal e profissional. Já o parâmetro de Autenticidade aparece apenas para Margarida, após sua segunda faculdade e, de forma incipiente, também para Manuela, no trabalho como mentora e no ingresso no curso de Mestrado com intenção de atuar futuramente como professora universitária.

Outras interpretações, à luz dos referenciais de estudo, dos parâmetros KCM, transições profissionais e a interrelação entre os diferentes contextos das narrativas de carreira investigadas são exploradas na próxima seção.

6 DISCUSSÃO

A composição da linha do tempo das entrevistadas levou em consideração os contextos de origem, sociodemográfico e do trabalho. Dessa construção, o estudo trouxe algumas contribuições, em relação aos valores pessoais e expectativas sociais em torno do trabalho, acesso ao ensino superior, conjugalidade, maternidade e necessidades em torno das carreiras (parâmetros), tratados em conjunto nessa seção.

O aumento da participação de mulheres na população economicamente ativa de aproximadamente 9,6% nos anos 1950 para 46% no último censo de 2010 (IBGE, 2019b), reflete-se nas primeiras experiências em torno do trabalho, que ocorreram em todas as entrevistadas ainda na infância ou na adolescência, ajudando nas ocupações dos pais ou em estágios no Ensino Médio.

Em relação à participação no sustento familiar, as entrevistadas acompanharam as tendências socioeconômicas da população brasileira, uma vez que todas elas são responsáveis por seu próprio sustento e contribuem total ou parcialmente para as

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

despesas da família. Nos últimos anos, tem-se percebido uma maior participação das mulheres nas despesas familiares, quando não a total dependência. Conforme dados do último censo de 2010 (IBGE, 2019b), em uma a cada quatro casas a mulher é a fonte de sustento da família.

Para as mulheres mais jovens pouco resta da expectativa que tinham suas avós, de serem sustentadas pelo cônjuge quando se casassem, de forma que pudessem dedicar-se ao cuidado com os filhos. Na década de 2000 a 2010 a porcentagem de mulheres responsáveis pelo sustento familiar em casais com um filho passou de 5,2% para 22,7%. Para as três entrevistadas nas faixas etárias de 50, 40 e 30 anos, todas mães de um(a) filho(a), a realidade é de contribuição compartilhada dos gastos familiares, sendo desde cedo na carreira corresponsáveis pelos gastos com os filhos, caracterizando o modelo de *dual-career couples*, ou seja, compartilhando com os companheiros as despesas da família (BERLATO, 2015). As mulheres do estudo têm a prerrogativa de “perseguirem suas carreiras”, mantendo-se em posição de igualdade com os companheiros em relação ao sustento familiar, o que contradiz o modelo tradicional de família *dual career* brasileira em que a mulher tende a assumir, em relação ao cônjuge, um papel secundário (BERLATO; FERNANDES; MANTOVANI, 2019).

O estudo de Andrade e Barbosa (2015) aponta a tendência de uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho do Brasil, decorrendo disso o aumento nos rendimentos das mulheres e a contribuição para o orçamento familiar, porém indica que a cultura ainda não acompanha essa tendência, entregando às mulheres as tarefas ditas “do lar” ou o cuidado com os filhos. Para as mulheres desse estudo, a pressão pelos cuidados familiares “já foi maior” (Margarida; Manuela), porém nenhuma das entrevistadas tem a percepção de que precisa cuidar da casa ou do(a) filho(a) mais que seus companheiros.

Em estudo com universitárias brasileiras Troiano (2017, p. 85) compreendeu que o trabalho era visto como uma forma de “banicar” uma vida feliz e uma carreira, associando a motivação para o trabalho com o acesso à fonte de renda, ou seja, uma relação trabalho-consumo entre as mulheres universitárias. Entre as entrevistadas, no entanto, essa premissa não se valida inteiramente, uma vez que a principal motivação

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

para o trabalho, nas diferentes faixas etárias, advém da possibilidade de consumo, porém, especialmente, da possibilidade de *bancar os estudos* e, dessa forma, de ampliar a sustentabilidade da própria carreira. Assim, há uma relação de trabalho-estudo em que o estudo é a principal motivação para trabalhar e não a possibilidade de renda (e consumo) que o trabalho pode proporcionar.

Foi ponto em comum nas entrevistadas a dificuldade de acesso, continuidade e importância atribuída à faculdade, pelo desafio de conciliar estudo e trabalho. As participantes pertencentes às faixas etárias de 50, 40 e 30 anos, que ingressaram no ensino superior em faculdades particulares, tiveram especial dificuldade, uma vez que sua remuneração precisava ser destinada em parte para custear suas despesas, o que fez com que levasse mais tempo para se formar: de 7 a 10 anos, considerando período pré-vestibular e interrupções. Também a entrevistada mais jovem, na faixa de 20 anos, precisou manter estágios remunerados, ainda que cursasse faculdade pública, pois precisava sustentar-se.

A valorização do curso superior e o entendimento da passagem pela formação universitária como parte do direcionamento profissional configura-se em parte como *expectativa do meio social* das entrevistadas e em outra como parte do contexto socioeconômico brasileiro da época de suas formações (CLOSS, 2009; BRUSCHINI, 2007). Seguindo a tendência do estudo de Bruschini e Puppini (2004) sobre mudanças de cenário no trabalho de mulheres no Brasil desde o século passado, a expansão da escolaridade aparece no contexto pesquisado como um dos fatores de maior impacto do ingresso das mulheres no mercado de trabalho.

O período de faculdade torna-se o principal marco da fase de *crescimento* da carreira das mulheres desse estudo, a partir do qual o desenho das demais fases torna-se vinculado, porém também de balanço, uma vez que na busca por melhores condições de vida, pessoal e profissional, há um compartilhamento de recursos afetivos e financeiros, que leva à conjugalidade. Ainda, esse período permite a possibilidade de atendimento do parâmetro de *autenticidade*, quando novas profissões ou configurações profissionais surgem, de forma a se obter maior identificação com a profissão escolhida (DE LUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015), que foi o caso da segunda faculdade de Margarida e do curso de Mestrado de Manuela.

É ponto de destaque o fato de que, no ano de 2018 todas as entrevistadas, independentemente da idade ou status familiar, engajaram-se em cursos de pós-graduação, buscando manterem-se competitivas e, no caso de Margarida, na direção de um reposicionamento diante do mercado de trabalho. De acordo com Bruschini e Puppini (2004) a expansão da escolaridade e o ingresso em universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho, inclusive em faixas etárias diferentes de profissionais.

O adiamento da maternidade, em benefício da carreira e da sustentabilidade financeira é uma realidade para todas as entrevistadas. Isso implica que das quatro entrevistadas as de faixa etária de 30, 40 e 50 anos tiveram apenas um filho, não tendo intenção de ter mais filhos. Para todas há a percepção de que os filhos são desafios difíceis de serem administrados na carreira, o que transforma a maternidade em uma experiência de balanço, também mantendo-se a necessidade de crescimento, uma vez que é geralmente associada ao período da faculdade.

Para a mais jovem entrevistada, na faixa de 20 anos, a possibilidade de casar e ter filhos não é sequer considerada atualmente, sendo substituída pela necessidade de dedicação ao trabalho e finalização do Mestrado. De fato, há um aumento significativo no Brasil de casais que optam por adiar ou suspender a ideia de ter filhos nos últimos anos (ANDRADE; CARVALHO NETO, 2015). De acordo com Rocha-Coutinho (2009) mudanças sociais e culturais alteraram, nos últimos anos, a antiga identidade feminina associada à maternidade, oferecendo às mulheres outras escolhas para suas vidas. Isso evidencia-se especialmente nas classes sociais mais altas.

Em relação especificamente aos parâmetros de carreira caleidoscópica (KCM) nas histórias de vida investigadas, verificou-se que entre as entrevistadas existem combinações que extrapolam a previsão de progressão *crescimento-balanço-autenticidade* dos estágios de carreira, embora essas necessidades estejam presentes nas transições profissionais relatadas.

Em comum, as entrevistadas apontam parâmetros de Crescimento duradouros, iniciados nas primeiras experiências profissionais e presentes ainda na atualidade. Das quatro mulheres, apenas Margarida, de uma geração anterior de mulheres, seguiu o

Estudo 3 – Carreiras Femininas em Transição

padrão tradicional de casar-se de forma associada aos primeiros anos de faculdade, interrompendo os estudos e as atividades profissionais com o nascimento do filho, dedicando-se a ele em seus primeiros anos e voltando a trabalhar em associação com o marido. As demais priorizaram suas carreiras em relação aos relacionamentos pessoais e maternidade, inclusive associando as transições de carreira eminentemente a eventos profissionais. A tabela 4 apresenta as transições de carreira das entrevistadas e parâmetros KCM associados.

Tabela 4 – Transições de carreira e parâmetros KCM

Entrevistada (faixa atual)	Transições de carreira / idade	Combinação KCM
Margarida (50+)	<ul style="list-style-type: none"> · De agência para negócio próprio (1997) – 37 anos · Montagem de atelier de arte (2002) – 42 anos · Empreendedorismo em loja de arte (2005) - 45 anos · Entrada na Psicologia (2011) - 51 anos · Viagem de especialização (2018) – 57 anos 	Crescimento-Balço (37-50) Autenticidade (51-58)
Manuela (40+)	<ul style="list-style-type: none"> · Primeiro emprego CLT (2001) – 22 anos · Mudança para jurídico (2005) – 26 anos · Premiação na área (2015) – 36 anos · Acúmulo funções/ Mestrado (2019) – 40 anos 	Crescimento (22-35) Balço-Autenticidade (36-49)
Karin (30+)	<ul style="list-style-type: none"> · De estágio para efetivação (2000) – 18 anos · Retorno para antigo empregador (2011/1) – 28 anos · Cargo de coordenação (2011/2) – 28 anos · Acúmulo de funções/ Maternidade (2019) – 36 anos 	Crescimento (18-28) Balço (35-36)
Brenda (20+)	<ul style="list-style-type: none"> · Do Brasil para Índia (2015) – 21 anos · Período desempregada (2016) – 22 anos · De estagiária para CLT (2017) – 23 anos · Acúmulo de funções / Mestrado (2019) – 25 anos 	Crescimento (21-25)

Assim, à semelhança do estudo de Bandeira (2018), embora os parâmetros KCM possam ser aplicados a carreiras de mulheres brasileiras, para que tenham maior aderência e ação social é importante salientar o contexto socioeconômico e cultural em que foram investigados, já que a própria interpretação da realidade depende do contexto social em que ela ocorre (LAWRENCE, 2011; MAYRHOFER; MEYER; STEYNER, 2007).

7 CONCLUSÕES

Esse artigo teve por objetivo analisar histórias de vida de quatro mulheres, a partir do modelo de carreira caleidoscópica, considerando o contexto socioeconômico em que ocorreram. A análise temática das narrativas pessoais do estudo permitiu evidenciar a interrelação entre as experiências individuais de cada mulher entrevistada, nas faixas etárias de 20, 30, 40 e 50 anos e a relação destas com o momento histórico e a sociedade em que vivem.

Em comum, as entrevistadas acompanharam as transições sociais do mercado de trabalho brasileiro, tanto no âmbito profissional quanto pessoal. Em suas trajetórias profissionais, elas apontam uma relação intrínseca entre acesso ao ensino superior e ascensão no mercado de trabalho. Nas suas vidas pessoais, seguem uma tendência de diminuição do número de filhos e de percepção de responsabilidade em relação ao sustento familiar. Como suas transições de carreira mais relevantes, apontaram períodos de ascensão profissional e ganho de responsabilidade gerencial, assim como ampliação do status financeiro e poder de compra advindo de suas ocupações.

Nas falas das entrevistadas percebe-se uma transição entre as mulheres das gerações que iniciaram sua trajetória profissional nos anos 80 e 90, caso de Margarida e Manuela e as que ingressaram no mercado de trabalho no século XXI, caso de Karin e Brenda, em relação à maternidade e período de formação. As duas primeiras tiveram maior dificuldade em efetivação nos seus primeiros empregos e maior resistência de suas famílias a cursarem um curso superior, o que fez com se casassem muito cedo e procurassem conciliar a maternidade ao trabalho. Já para as duas últimas mulheres há uma percepção própria e de seu meio social de que a qualificação profissional e acadêmica é fundamental para a ascensão profissional, o que lhes fez priorizar os estudos ao matrimônio (ou conjugalidade) ou à maternidade.

Em relação ao modelo KCM, o que se percebeu no contexto das mulheres brasileiras do estudo é que o parâmetro de Crescimento é uma constante na carreira das entrevistadas, uma vez que a preocupação com o sustento pessoal e familiar, assim como a intenção de permanecer continuamente se qualificando – até como forma de garantir esse sustento – permanece em toda a trajetória profissional. De

forma análoga, o parâmetro de Balanço mescla-se ao de Crescimento, assim que essas mulheres iniciam relacionamentos pessoais, sempre associados a seus trabalhos e de forma a dividir as responsabilidades familiares e torna-se um “desafio de equilíbrio” entre as perspectivas pessoal e profissional, assim que elas experimentam a maternidade. Em todas as mulheres do estudo, ainda que pertençam a elevada faixa de renda em relação à população brasileira, o parâmetro de Autenticidade é presente de forma incipiente, sendo mais forte na profissional em estágio avançado de carreira (Margarida), que ainda assim mantém a preocupação em garantir o próprio sustento, ou seja, o vínculo com o parâmetro de Crescimento.

Note-se que a análise sociodemográfica do mercado de trabalho de mulheres, utilizada na análise de dados, baseou-se em maior parte nos dois últimos censos do IBGE (2000 e 2010) que coletaram dados sobre diferenças de gênero. Isso permite supor que, no próximo censo (2020), as transformações sociais mapeadas nesse estudo em relação à presença das mulheres no mercado de trabalho e decisões de carreira associadas poderão estar ainda mais acentuadas, pelo que já fica esse recorte investigativo como sugestão de pesquisas futuras.

Como limitação, o estudo traz um contexto de origem associado a mulheres de alta escolaridade e renda elevada, com profissões autônomas e realidades profissionais associadas a um grande centro urbano, o que circunscreve a realidade investigada a bem poucas mulheres brasileiras. Para pesquisas futuras, sugere-se a intersecção entre contextos pessoal e socioeconômico em estudos quantitativos, de forma a traçar relações aplicáveis à população feminina.

Em relação à contribuição científica deste trabalho, espera-se incentivar a articulação de estudos biográficos com dados secundários, com base em história de vida, que combinem a interpretação qualitativa com dados quantitativos conjunturais e sociais. A partir das trajetórias profissionais mapeadas espera-se ampliar o entendimento sobre os parâmetros de carreira de mulheres brasileiras de renda elevada e alta escolaridade, de forma a compreender avanços que a sociedade já construiu em relação às expectativas de gênero e apontar necessidades ainda prementes de evolução.

REFERÊNCIAS⁵

ABBOTT, A. Of time and space: The contemporary relevance of the Chicago School. **Social Forces**, Vol. 75, Nº 4, pp. 1149-1182, 1997.

ANDRADE, Juliana; BARBOSA, Allan Claudius. **Elementos do contexto do emprego e do mercado de trabalho que influenciam a carreira da mulher profissional**. Capítulo 2. In: ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio. Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura - Estudos sob diferentes abordagens. São Paulo: Atlas, 2015.

ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura - Estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015.

ANDRADE, Silvana Rodrigues. **Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso: Representações, Identidades e Trajetórias de Mulheres Executivas no Brasil**. Dissertação de Mestrado FGV-RJ. Jul 2012.

ANTECOL, Heather. The Opt-Out Revolution: A Descriptive Analysis. **IZA Discussion Paper**. No. 5089. July 2010.

BANDEIRA, Patrícia. **Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2018.

BECKER, Howard S. A história de vida e o mosaico científico. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**, v. 2, 1993.

BERLATO, Heliani. The dual career process in the Brazilian perspective: Unraveling typologies. **Rev. Adm.** São Paulo, v. 50, n. 4, p. 507-522, Dec. 2015.

BERLATO, Heliani; CORRÊA, Karen. A Reformulation of the Dual Career Conceptual Model for Analysis in an Organizational Scope: Revealing new Aspects. **Brazilian Business Review**. P. 225-246. Vitória-ES, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.2.5>

BERLATO, Heliani; FERNANDES, Thais; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. Casais dual career e suas inclinações frente a relação trabalho e família: uma visão sobre o cenário brasileiro. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 495-508, mar. 2019. ISSN 1679-3951. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/73826>>. Acesso em: 05 Ago. 2019.

BIESE, Ingrid. **Opting out and in: on women's careers and new lifestyles**. New York: Routledge, 2017.

BLAIR-LOY, M. **Competing devotions: career and family among women executives**. Harvard University Press. Cambridge. England, 2003.

⁵ Lista de referenciais do estudo 3 dessa tese.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138. jan./abr. 2004.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, Dec. 2007.

BUSER, T.; NIEDERLE, M.; OOSTERBEEK, H. Gender, competitiveness, and career choices. *The Quarterly Journal of Economics*, 2014. 129(3), 1409-1447.

CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J.. Executivas: Carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

CLOSS, L. Q.; OLIVEIRA, S. R. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, 2015. 19(4), 525-543

CLOSS, Lisiane Quadrado. **Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagem de gestores**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

COHEN, L. Remembrance of things past: Cultural process and practice in the analysis of career stories. **Journal of Vocational Behavior**, 69, 189:201, 2006.

CRESWELL, John. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE LUCA, Gabriela; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei. Carreiras com Tinta: Desenhando uma Trajetória Profissional no Campo da Tatuagem. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte. 2015.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: Towards a conceptual model. **Journal of Vocational Behavior**. Available online 25 June 2018. DOI: 10.1016/j.jvb.2018.06.011

DELUCA, Gabriela ; ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei . Do Estigma à Arte: a Carreira do Tatuador no Sul do Brasil. In: **Encontro da ANPAD - EnANPAD 2016**, 2016, Costa do Sauípe. Anais do EnAnpad 2016. Rio de Janeiro, 2016. p. 1-1

FERRAZZA, D.; ANTONELLO, C.S. O Método de História de Vida: Contribuições para a Compreensão de Processos de Aprendizagem nas Organizações. **Revista Gestão.Org**, v. 15, n. 1, 2017. p. 22-36 ISSN 1679-1827. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>

FERREIRA, G. F.; BASTOS, S. A. P.; D'ANGELO, M. J. (2018). A look at women's transition from formal labor to self-employment based on endogenous stimuli. **Revista de Administração Mackenzie**, 19(2), 2018. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG180086

GUNZ, H.; MAYRHOFER, W.; TOLBERT, P.S. Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. **Organization Studies**, 32 (12), 1613–1620, 2011.

HIRSCHI, Andreas et al., A whole-life perspective of sustainable careers: The nature and consequences of nonwork orientations. **Journal of Vocational Behavior**.

Available online 24. In press. June 2019, 103319.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103319>.

HOFFMANN, Rodolfo. Distribuição da renda, Brasil, 2017 - Uma apresentação didática das principais características da distribuição da renda no Brasil de acordo com dados da PNAD Contínua de 2017. Texto para Discussão nº 46. **IEPE/Casa das Garças**. Maio de 2019. Disponível em: < <http://iepecdg.com.br/wp-content/uploads/2019/02/RDABR17K.pdf> > Acesso em 05 de agosto de 2019.

HORST, C; KLEHE. U-C; VAN DER HEIJDEN, B. Adapting to a looming career transition: How age and core individual differences interact. **Journal of Vocational Behavior**. 99. 2017. 132–145. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2016.12.006>

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **American journal of sociology**, p. 404-413, 1937.

IBGE. **Dados Históricos dos censos demográficos**. Disponível em <<https://memoria.ibge.gov.br/sinteses-historicas/historicos-dos-censos/dados-historicos-dos-censos-demograficos.html>>. Acesso em: jun.2019a.

IBGE. **Estatísticas de Gênero**. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/apps/snig/v1/?loc=0>>. Acesso em: jun. 2019b.

IBGE. **PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Notas Metodológicas. Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1995-2017.

LAWRENCE, B. S. Careers, social context and interdisciplinary thinking. **Human Relations**, 64(1), 2011, 59:84, 2011.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The Opt Out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers**. 2006. Davies-Black Publishing

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. p. 215-240. In: GUNZ, H. P.; PEIPERL, M. **Handbook of career studies**, London: Sage Publications, 2007.

McADAMS, Dan. **Personal Narratives and the Life Story**. Chapter 8. In JOHN, Oliver; ROBINS, Richard; PERVIN, Lawrence (Eds). **Handbook of personality: Theory and Research**. 3rd Ed. New York: Guilford Press, 2008.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. In N. Kelly, C. Horrocks, K. Milnes, B. Roberts, & D. Robinson (Eds.), **Narrative, memory & everyday life** (pp. 1-7). Huddersfield: University of Huddersfield, 2005. Retrieved from http://eprints.hud.ac.uk/4920/2/Chapter_1_-_Catherine_Kohler_Riessman.pdf

ROCHA-COUTINHO, Maria Lucia. **Variações sobre um Antigo Tema: A Maternidade para as Mulheres**. P. 122-137. In: FÉRES-CARNEIRO, Terezinha. **Famílias e Casal: Efeitos da Contemporaneidade**. E-book. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2009.

SANTOS, Carolina Maria; TANURE, Betania; NETO, Antonio Carvalho. **O percurso do trabalho feminino no Brasil: Vestígios dos primórdios no presente**. Cap. 1. In ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio. Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura - Estudos sob diferentes abordagens. São Paulo: Atlas, 2015.

SULLIVAN, Sherry E.; BARUCH, Yehuda. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**. 35(6) 1542–1571. 2009. DOI: 10.1177/0149206309350082

TROIANO, Cecília Russo. **Garotas Equilibristas: o projeto de felicidade das mulheres que estão chegando no mercado de trabalho**. São Paulo: Pólen, 2017.

ESTUDO 4 - GÊNERO, RAÇA E CARREIRA ABC

A HISTÓRIA DE VIDA DE TERESA

RESUMO

As intersecções de raça, gênero e classe marcam as trajetórias profissionais. Nesse trabalho, busca-se analisar a carreira de uma mulher negra, que construiu sua trajetória profissional na área de recursos humanos. Os conceitos de carreira são discutidos a partir da perspectiva interacionista, buscando articular o conceito com a discussão de gênero, classe e raça. Utiliza-se como método a história de vida, construindo-se uma linha do tempo que permite integrar vida pessoal e profissional da entrevistada Teresa. Destacam-se como contribuições desse estudo: 1) o uso história de vida como forma de narrativa pessoal e traçado de marcos e transições da trajetória profissional; 2) o paralelismo entre a vida pessoal e profissional, a partir dos parâmetros da carreira caleidoscópica: crescimento, equilíbrio e autenticidade; 3) o racismo estrutural na seleção de pessoas e a construção de autenticidade e identidade de uma mulher negra.

Palavras-chave: raça; identidade negra; carreira; história de vida; gênero.

ABSTRACT

The intersections of race, gender and class mark the professional trajectories. In this work, we seek to analyze the career of a black woman, who built her professional trajectory in the area of human resources. Career concepts are discussed from the interactionist perspective, seeking to articulate the concept with the discussion of gender, class and race. Life history is used as a method, building a timeline that allows integrating the personal and professional life of the interviewee Teresa. The following stand out as contributions of this study: 1) the use of life history as a form of personal narrative and tracing frames and transitions of the professional trajectory; 2) the parallelism between personal and professional life, starting from the parameters of the kaleidoscopic career: growth, balance and authenticity; 3) structural racism in the selection of people and the construction of authenticity and identity of a black woman.

Keywords: race; black identity; career; life's history; genre.

1 INTRODUÇÃO

O campo de carreira permite uma ampla possibilidade de análises, havendo crescente interesse na investigação interdisciplinar. Estudos recentes têm compreendido a carreira em perspectivas individual, social e econômica, observando-se trajetórias profissionais que fogem ao modelo masculino e ascendente, tratando-se de diferenças de gênero e sexualidade que permeiam e marcam o contexto pessoal e profissional. (DAMBRIN; LAMBERT, 2012; BUSER; NIEDERLE; OOSTERBEEK, 2014; COHEN, DUBERLEY; RAVISHANKAR, 2015).

A partir de uma visão interacionista, Hughes (1958) compreende que a pessoa e o contexto são entes inseparáveis, considerando que existem aspectos objetivos na carreira, como status e cargo, e aspectos subjetivos, como as diferenças a partir de etnia, status social e gênero (BARLEY, 1989). Nessa direção, esse estudo tem por objetivo analisar a trajetória de uma mulher negra na área de Recursos Humanos, entrelaçando-se aspectos subjetivos de gênero, classe e raça de sua carreira.

Adotar uma abordagem interseccional, levando em conta marcadores sociais de gênero, raça e classe permite explorar o contexto influenciando as trajetórias profissionais. No caso do Brasil, ter em conta esta perspectiva possibilita aprofundar as particularidades das trajetórias de carreira, bem como entender como o racismo estrutural emerge como uma barreira no mercado de trabalho.

De acordo com Gunz e Peiperl (2007), os estudos de carreiras contemporâneos permanecem alinhados a Hughes, já que possuem dupla orientação, uma individual e outra social. No entanto as pessoas, ao contrário das organizações, são mortais: “percorrem a vida, suas habilidades, conhecimentos e interesses mudando à medida que amadurecem e envelhecem, dentro de contextos sociais que as moldam e que atuam em sua formação” (GUNZ; PEIPERL, 2007, p. 1). Dessa forma, a abordagem metodológica da história de vida torna-se parte fundamental da análise realizada nesse estudo, uma vez que permite a “interpretação por parte do sujeito do mundo no qual vive”, orientando-se para a temática que se pretende elucidar, nesse caso a trajetória de carreira de uma mulher negra (BECKER, 1997, p. 102) e os *turning points*, ou seja, transições que ela experimenta durante sua carreira (HUGHES, 1958, p. 17).

Esse estudo está estruturado da seguinte forma: 1) discussão sobre importância do contexto da carreira e intersecções entre gênero, raça e classe; 2) abordagem metodológica realizada e forma de construção da linha do tempo da entrevistada; 3) trajetória de Teresa e apresentação das principais transições de carreira; 4) reflexões sobre a identidade de Teresa, considerando parâmetros de carreira (crescimento, equilíbrio e autenticidade) e identidade negra e 5) conclusões dos autores.

2 INTERSECÇÕES ENTRE GÊNERO, RAÇA E CLASSE

A partir de meados dos anos 1980 o contexto do trabalho ganha mudanças contínuas, a partir do incremento da globalização, avanços tecnológicos, aumento da participação feminina na força de trabalho e modificação da forma de contratação, com expansão de uso de trabalhadores temporários, jornada parcial de trabalho e adesão de terceirizados (HALL, 2002). Decorrente disso, modifica-se a forma como as pessoas organizam suas carreiras, o que acaba também por alterar o próprio conceito de carreira.

“Na medida em que as organizações se tornam mais complexas, diferentes tipos de carreiras se tornam possíveis e quanto mais as mulheres atuam, mais padrões de carreira se tornam visíveis”⁶ (SCHEIN, 2007, p. 10). Para Hall (2002), enquanto indivíduos foram ganhando maior gestão de suas carreiras, os papéis organizacionais em torno delas foram se tornando obsoletos. Assim é que a pesquisa atual afasta o conceito de carreira de ocupações específicas e, em seu lugar, reflete uma pluralidade de realidades de investigação, a partir de diferentes recortes socioeconômicos, culturais, de idade e de gênero. Nessa direção configura-se a proposta de carreira caleidoscópica, que considera carreira como um fenômeno dinâmico e em movimento, como um caleidoscópio, modificável e ajustável a partir do contexto de vida, considerando especificamente a trajetória de mulheres (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

⁶ Traduzido pela pesquisadora, do original em inglês: “As organizations become more complex, more different kinds of careers become possible, as more women enter careers, more patterns of career growth become visible”. (SCHEIN, 2007, p. 10).

Para as autoras do modelo de carreira caleidoscópica existem três parâmetros que servem de base para as pessoas definirem o que é importante em suas carreiras, ou seja, que apontam necessidades pessoais em relação ao trabalho: 1) crescimento, em torno da busca por desafios e ascensão profissional; 2) equilíbrio, em torno da intenção de conciliar questões pessoais e profissionais e 3) autenticidade, a partir de uma necessidade de identidade e coerência entre valores pessoais e do mundo do trabalho (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Carreiras ocorrem e precisam ser compreendidas dentro de um contexto (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007). Classe, raça e gênero são marcadores sociais que marcam as trajetórias podendo potencializar ou limitar, dependendo do grupo de pertencimento e dos privilégios sociais associados a este. É a partir dessa interpretação, no entanto, que se estabelecem as relações no trabalho (JONES, 2003, p. 814). Na atividade profissional, a intersecção entre ser mulher e ser negra cria uma série de condições muito próprias, uma vez que “com frequência, racismo e sexismo convergem” (DAVIS, 2016, p. 102).

É preciso compreender que classe informa a raça. Mas raça, também, informa a classe. E gênero informa a classe. Raça é a maneira como a classe é vivida. Da mesma forma que gênero é a maneira como a raça é vivida. A gente precisa refletir bastante para perceber as intersecções entre raça, classe e gênero, de forma a perceber que entre essas categorias existem relações que são mútuas e outras que são cruzadas. Ninguém pode assumir a primazia de uma categoria sobre as outras. (Ribeiro, 2016, p. 20).

Como membros de dois ou mais grupos de identidade social oprimidos, as mulheres negras enfrentam diferentes precariedades no trabalho em organizações, especialmente se a empresa não ver a combinação intrínseca entre racismo e sexismo. (MCCLUNEY; RABELO, 2018; DAY; LANGAN, 1992; CAVANAGH; CREE, 2002). Almeida (2018, p. 25) define o racismo é “uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertencem”.

No Brasil, o racismo é uma marca que limita as possibilidades de desenvolvimento profissional e mobilidade social. Negros com a mesma origem social de brancos que têm acesso mesmas condições de formação não encontram as mesmas oportunidades no mercado de trabalho (HASENBALG, 2005).

Ainda, como marcador social de produção de diferença, a classe representa a posição ocupada por um grupo de sujeitos na sociedade relacionada com suas disposições (*habitus*). A posição ocupada que irá determinar quais capitais esse agente possui, se cultural, político, econômico ou outros (BOURDIEU, 2009). Assim, a classe passa a ser percebida, então, não como o conjunto de propriedades, mas como práticas sociais similares (SOUZA, 2006).

Para Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007, p.3) as trajetórias individuais de carreira dos indivíduos são circunscritas por “camadas” de leituras contextuais, em que se consideram quatro contextos: de trabalho, de origem, social e global, partindo-se do micro ao macro. Classe social é considerada um fator ligado ao contexto de origem e gênero e raça fatores ligados ao contexto social. Especificamente as questões de discriminação a partir de raça tem recebido especial atenção em estudos que contextualizam a etnia e a carreira, no contexto social.

Desta forma, gênero, raça e classe marcam as trajetórias profissionais e se inter cruzam na compreensão dos contextos de carreira. Os caminhos e as possibilidades que se apresentam para a construção de carreiras são delimitados por oportunidades e condicionantes de acesso e de mobilidade dentro da estrutura social, produzindo e reproduzindo diferenças.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Nesse estudo utiliza-se a história de vida como método qualitativo, que permite a narrativa do sujeito como pano de fundo para interpretação da realidade. Por essa abordagem, o pesquisador se coloca na posição de escuta daquele que narra sua história. As conversas são posteriormente transcritas e discutidas entre o sujeito participante e o pesquisador, estabelecendo-se uma relação de confiança e conexão, para que então se possa fazer o mergulho analítico no material de pesquisa

(NOGUEIRA; BARROS; ARAÚJO; PIMENTA, 2017). “Para entender porque alguém tem o comportamento que tem, é preciso compreender como lhe parecia tal comportamento, com o que pensava que tinha se confrontar, que alternativas via se abrirem para si”. (BECKER, 1997, p. 103). Utilizada também em estudos da área da Administração, a história de vida permite interpretações sobre a experiência, escolhas e negociações do sujeito durante seu percurso. (JAIME; GODOY; ANTONELLO, 2007). Por esse método, a compreensão da trajetória ocupacional é permeada pelo entendimento dos eventos pessoais e emocionais e seus efeitos na esfera profissional.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas e contatos complementares por telefone. Os pesquisadores seguem a entrevistada nas redes sociais e acompanham seu trabalho e manifestações pela diversidade na área de Recursos Humanos. A entrevistada concordou e autorizou o relato de sua trajetória, tendo lido a análise realizada e escolhido o nome fictício “Teresa” para representá-la, em homenagem à líder quilombola Teresa de Benguela. As entrevistas somaram 2 horas e 47 minutos de gravação, sendo posteriormente transcritas e organizadas a partir dos diferentes momentos da trajetória de vida. Posteriormente foi construído uma linha do tempo, considerando-se marcos pessoais, profissionais e momentos que se transformaram em marcos da construção de identidade negra da entrevistada, conectando, portanto, o “eu profissional” ao “eu pessoal”.

A partir da abordagem caleidoscópica, buscou-se ainda reconhecer os momentos de transição de carreira (*turning points*), quando, ao final de toda a narrativa de linha do tempo pergunta-se: “que momentos em sua trajetória você considera como de transição”? Essa construção é possível de ser visualizada na figura 1. A trajetória de Teresa é descrita na próxima seção, posteriormente analisada a partir dos referenciais do estudo.

4 A TRAJETÓRIA DE TERESA

A primeira imagem do mundo do trabalho de que Teresa se lembra se mescla com memórias de sua mãe, secretária de uma autarquia pública de Brasília, exemplo de postura, conformidade e correção. “Passávamos muitas horas do dia no ambiente

de trabalho dela, não tinha babá”. Filha mais nova, era a última da “escadinha” de três meninas negras, distante um ano da irmã do meio e três da irmã mais velha. O modelo da mãe mistura-se com a ideia de sucesso e força, que guarda nas memórias, pois a perdeu aos 10 anos, “cedo, muito cedo”, a partir de um quadro de enfisema pulmonar que se agravou e levou a um infarto precoce. Teresa tem hoje a idade que a mãe tinha quando se foi, 36 anos, quando tudo na vida “de quem ficou” nunca mais foi o mesmo.

Sucesso era ver as roupas que ela andava, sempre muito bem arrumada, cabelo muito bem tratado, roupa impecável, unhas feitas, sempre muito séria. Todos gostavam muito dela e a procuravam bastante para fazer as coisas. Essa é a minha referência de trabalho feminina. Sempre vi minha mãe muito elegante, muito solícita e trabalhando bastante.

A separação dos pais já havia ocorrido, mas após a morte de sua mãe, Teresa foi morar com o pai e a madrasta e suas duas irmãs: “isso forjou minha força, com 10 anos tive que sobreviver, mudei de casa, de escola, mudou tudo”. Ele também era funcionário público, trabalhava em banco, o que era considerado algo de muito prestígio, ainda mais que ele liberava créditos para compra da casa própria. Na madrasta também encontrou uma mulher forte e ao pensar nisso, Teresa entende que “sempre viu mulheres poderosas em alto escalão”, de fato não havia em sua história algo que a limitasse a pensar que era possível vencer, seja por ser negra ou ser mulher. Essas lembranças estão associadas ao período em que vivia em Brasília, ainda na infância.

Eu via bastante mulheres, muitas, no órgão público que minha mãe trabalhava. As amigas dela ficavam em volta e tinham funções parecidas, eram todas mulheres. (...) Não tinha nunca pensado nisso! Puxei pela memória e percebo agora que todas as principais colegas que trabalhavam com ela eram mulheres. Nunca enxerguei nenhum tipo de barreira do tipo “ah, não, aqui não posso entrar”, até porque eles nunca me colocaram isso. Lá ser negra também não era algo que a gente se dava conta, era comum.

A vida pessoal traz novos desafios na adolescência, a partir de um quadro de bipolaridade que uma das irmãs passa a desenvolver. Por muito tempo, a partir de seus 12 anos, Teresa lembra-se de uma rotina muito ativa, em que se envolvia com natação, atletismo e liderança de atividades ligadas ao movimento escoteiro e iniciativas diversas, fazendo parte de um grupo diferente, “muito abastado”, que sentia não poder mais acompanhar. Foi nessa fase que sentiu as primeiras inclinações:

“sempre soube que queria trabalhar com pessoas, com relacionamentos, só não sabia como”. A perda da mãe uma hora “cobrou seu preço” e depois de um período sombrio e depressivo a jovem tenta suicídio, aos 15 anos, a partir da ingestão de medicamentos. Não se recorda do evento específico que disparou o momento, mas lembra-se que após ficar internada para recuperação e dormir por três dias acordou “virando a página” e pensando que, a partir dali, tinha que dar um jeito de sair de casa.

Foi o que fez, aos 17 anos. Chegou a morar junto com um namorado e iniciar faculdade, ainda em Brasília. Mas foi o chamado da irmã mais velha, grávida da primeira filha, que a levou para sua primeira transição de carreira: a vinda para Porto Alegre. No início, a ideia era ajudar durante a gestação da sobrinha, porém as circunstâncias contribuíram para que estabelecesse residência junto com a irmã.

A barriga dela estava crescendo e eu pensando "minha irmã sozinha". Então disse a ela: "vou te ver nas férias de julho e de repente fico seis meses até o nenê nascer". Bem, estou aqui até hoje. (risos). Porque depois que eu vi a barriga eu pensava: "é meu". Sou praticamente mãe de minha sobrinha, ela é muito grudada comigo e eu com ela, desde quando nasceu, em dezembro de 2003. De julho de 2004 em diante tudo foi melhorando. Avisei meu pai que estava vindo, mas sabia que não ia voltar. De casa, só trouxe uma mala com todos os meus livros da minha faculdade e meia dúzia de roupas. O resto tudo deixei lá.

Aos 20 anos, Teresa viu-se empregada pela primeira vez em um estágio em um banco público, morando em uma capital muito distante de Brasília, cursando faculdade de Administração junto com a irmã, em faculdade privada: “fui me arrumar, igual minha mãe, minha referência: bem arrumada, bem pintada”. Em pouco tempo namorou e foi morar junto com um rapaz, com o qual permaneceu por três anos: “ali reconstruí tudo que passei de ruim”. Já na primeira experiência de trabalho percebeu que a área de RH lhe parecia muito atraente, adorava trabalhar com organização de festas, eventos, “bilhetinhos de morte ou de desempenho”, ou seja, o contato com as pessoas. Aos 22 anos, passou a atuar como estagiária em uma empresa de recrutamento e seleção e ainda cursava faculdade. Foi nesse período que começou a experimentar um tratamento “diferente” das demais estagiárias, mas ainda não havia percebido de que sofria racismo.

Havia uma outra colega que me desprezava muito. Eles me faziam limpar banheiro, tirar lixo, atender telefone. E ela só falava comigo para coisas operacionais, cafezinho, limpeza. Um dia ela estava vendendo chocolates e eu pedi para ver. “Não, é muito caro”, ela disse. Tá, ok. Fiquei nove meses lá. Sempre aqueles olhares, a reprovação física. E também os conselhos: “seja mais contida”. Eu não percebia como me fazia mal. Não tinha esse olhar que tenho hoje.

A primeira experiência de racismo no espaço de trabalho, vivida na consultoria de recrutamento, não tolheu o desenvolvimento de Teresa e, aos 24 anos, via-se com um futuro profissional promissor. Havia sim experimentado um tratamento diferente ou “olhares” em outras empresas e discriminação de candidatos negros, nada explícito, não precisava ser. “Eu não tinha uma orientação direta sobre quem deixar de selecionar. Mas com base nas escolhas de quem faz (a seleção), você sabe. Eu começava a ver”. Estava finalizando um curso de técnica em segurança e tinha a promessa de efetivação em um estágio na área de RH, em uma empresa com grandes contas na área de TI. Havia interrompido a faculdade, já no 6º semestre, pois sentia-se insegura em relação às disciplinas de contabilidade e não imaginou contratar aulas extras para continuar. “Foi doloroso ver os outros se formarem, faltava tão pouco”.

Na vida pessoal, iniciava um novo relacionamento e tudo ia bem, até que se surpreendeu com uma gravidez não planejada: “aquilo foi: meu mundo caiu”. Perder a efetivação na vaga, avançar em um relacionamento que não estava pronto, tudo foi muito doloroso. “Uma das culpas que tenho, me depressei muito. Eu não queria engravidar. Passei tão mal que emagreci seis quilos, só recuperei o peso normal no final da gestação”. O retorno ao trabalho foi um processo difícil para Teresa após o nascimento de seu filho. Um ano e meio após seu filho nascer, ela retornou na mesma consultoria onde sofreu as manifestações mais abertas de racismo, pois não imaginava ter “outra opção”, atuando novamente na seleção de candidatos, com as mesmas colegas racistas ao redor. Dali em diante, os episódios pioraram e tornava-se impossível não perceber.

Um dia a consultora foi me passar um cliente e já foi dizendo: “não adianta mandar negros, eles não contratam”. Ela falou isso assim. Na minha cara. E o que você faz? Aquele não era um cargo básico, era um salário alto. E olhei na ficha, estava escrito no finalzinho da página: “negros -”. Mexeu comigo, mexeu demais.

O racismo veio muito forte, mas Teresa entendeu que era preciso continuar. “Se naquela época eu tivesse a cabeça que tenho hoje, teria ido denunciar. Mas na época eu precisava estar nos espaços, precisava fazer parte. Aquilo serviu para eu trabalhar ainda mais”. Optando por permanecer e mostrar sua presença, em reunião com os clientes da ficha com restrição a negros, Teresa se “vestiu de negra”, pela primeira vez. “Quase fui de babalorixá. Turbante e tudo. Imagina uma cena de silêncio, várias pessoas na sala. Foi um choque”. O episódio não trouxe mudanças ao tratamento que recebia, mas permitiu que mantivesse sua atividade junto à conta do cliente, não mencionando-se nada a respeito das restrições a negros.

A saída da consultoria de recrutamento ocorreu em 2012, quando Teresa tinha 29 anos, sendo chamada por uma colega que conhecia seu trabalho para atuar no setor de RH de uma empresa, com carteira assinada e regime integral, pela primeira vez como generalista na área, atuando em outras áreas além de recrutamento, como comunicação interna e endomarketing. Nesse lugar exerceu muitas atividades e cresceu profissionalmente por um ano e quatro meses, tendo, no entanto, sofrido tratamento racista várias vezes, de uma chefe muito agressiva e do dono da empresa, que a chamava de “bombonzinho”. A demissão veio sem muitas explicações. Dessa vez, a saída cobrou um preço alto emocional e Teresa afundou em depressão, logo após ser demitida. Demorou para recuperar o rumo, havendo exercido diversas pequenas atividades e não se mantendo muito tempo em seus empregos: “me achava uma inútil quando estava desempregada. Eu, que costumava entrevistar pessoas nessa situação, naquele estágio deplorável. Chegou um tempo em que queria trabalhar de qualquer jeito. Mas não me queriam de jeito nenhum”.

A segunda transição de carreira ocorreu, em sua percepção, quando retornou aos estudos, em 2016. Levou também o atual companheiro e pai de seu filho nessa jornada, incentivando-o a entrar na faculdade. Aos 33 anos, iniciou o curso de tecnólogo em Recursos Humanos e se forma em 2017. No ano de sua formatura, começou a realizar palestras sobre diversidade na área de recrutamento e seleção, mais especificamente sobre o racismo institucional nas organizações. Assistiu a formatura do companheiro ao lado do filho, orgulhoso em ter os pais formados. Foi

nessa época que iniciou a transição de seu visual, tendo usado turbante por um tempo e preparado seu cabelo para que fique sem alisamentos.

Tive coragem e fiz isso. Mas foi bastante doloroso. Fazia trança, tirava trança. E aí cortei. Chorei quando cortei. Porque é uma crise identitária. Esse cabelo faz parte da identidade que estou terminando de construir ainda e vai levar bastante tempo. De me tornar negra, de me descobrir negra. Perceber a responsabilidade do lugar de poder que eu ocupo, dos espaços de influência que eu frequento.

Atualmente, Teresa trabalha em uma empresa multinacional na área de recursos humanos e coordena um coletivo para capacitação de grupos minorizados.

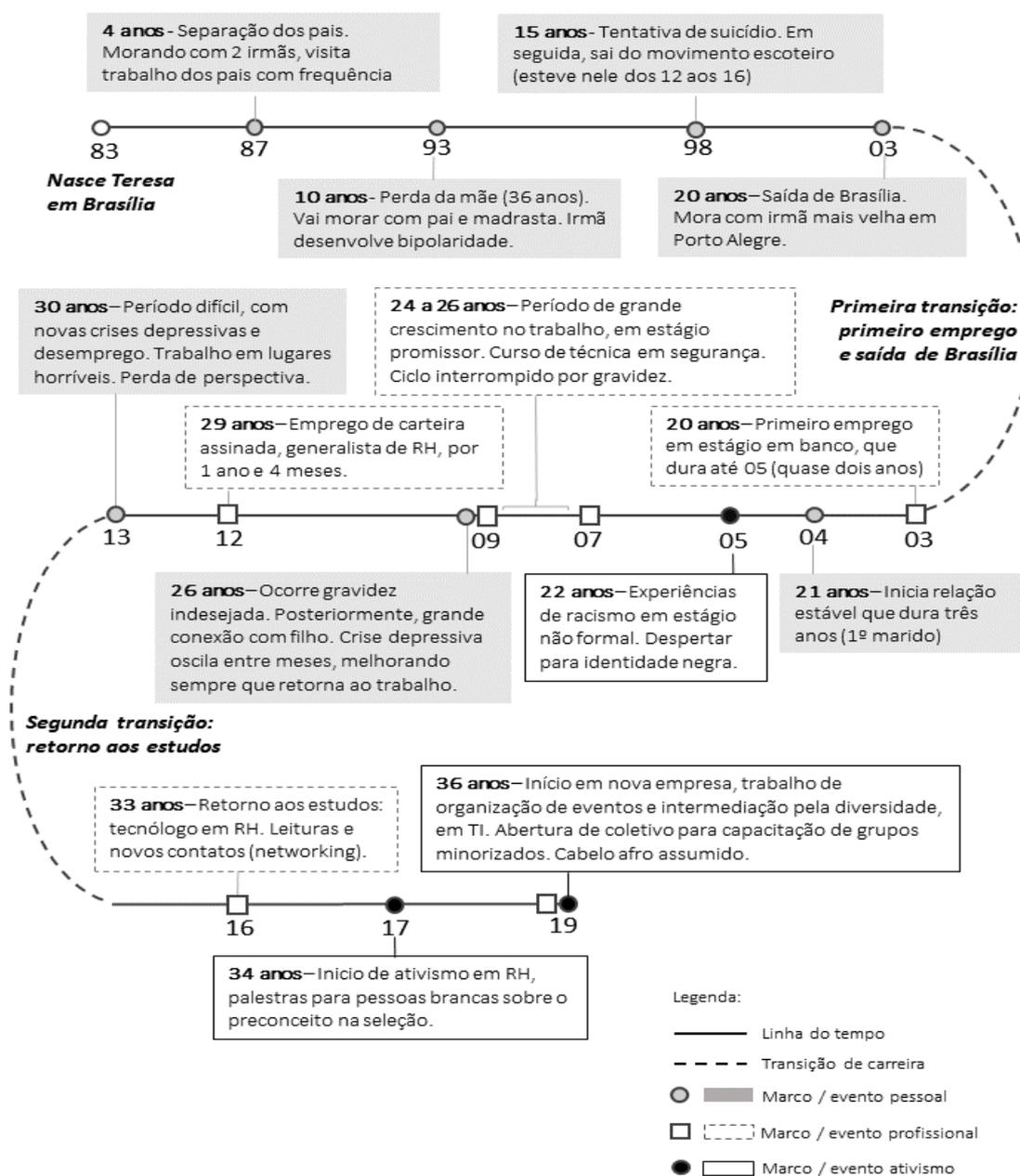
5 DISCUSSÃO

A análise da trajetória de Teresa passa por uma compreensão dos diferentes eventos de sua vida pessoal e profissional que constituem sua carreira, uma vez que o trabalho de alguém é uma “pista tão boa como qualquer outra” para a composição do ser social e da identidade de uma pessoa (HUGHES, 1958, p. 7). A forma como Teresa vê o trabalho confunde-se com a visão de si mesma, de sua referência maior (a mãe trabalhadora) e de seu papel no mundo, a exemplo do sentimento de vergonha e inadequação quando se viu desempregada, materializado na definição de si mesma como “inútil” e da realidade vivida como “uma desgraça”.

Na trajetória profissional de Teresa, dois marcos merecem reflexão na linha do tempo (figura 1), à luz dos referenciais desse estudo: 1) a crise da maternidade, aos 26 anos, que veio competir com a evolução de sua carreira, marcando o parâmetro de equilíbrio na carreira caleidoscópica e 2) a relação com o racismo estrutural na área de RH, a partir de 22 anos, bem como construção da identidade negra de Teresa, a partir dos 33 anos.

De acordo com os elementos da carreira caleidoscópica, a mulher vivencia um período de **crecimento** da carreira na faixa etária de 20 anos, quando geralmente está de alguma forma envolvida com estudos da profissão (graduação ou aperfeiçoamento), ampliando suas competências e atividades. Esse é o caso de Teresa, especialmente entre seus 24 e 26 anos, quando estava prestes a ser efetivada na área de recursos humanos, após ter finalizado um curso de técnica em segurança do trabalho.

Figura 1 - Linha do tempo de Teresa



Fonte: Elaborado pelos autores

A gravidez aos 26 anos veio sem ter sido planejada, frustrando suas expectativas de desenvolvimento e forçando a atenção à vida pessoal, que era posta em segundo plano até então, o que a coloca precocemente nos embates do parâmetro de **equilíbrio** (MAINIERO; SULIVAN, 2005; ANTECOL, 2010).

As diferentes pressões sociais, econômicas e da família acabaram por provocar uma mistura de sentimentos negativos de Teresa em relação a si mesma, incluindo culpa, vergonha e arrependimento, levando-a a um episódio depressivo e muita dificuldade em lidar com tantas demandas que a vida lhe cobrava (BLAIR-LOY, 2003).

Teresa tem sua origem numa família de classe média baixa, com ambos os pais funcionários públicos. No entanto, origem e formação não reduziram a força do racismo estrutural, confirmando o trabalho de Hasenbalg (2005). Durante as primeiras vivências de racismo no trabalho relatadas por Teresa chama atenção o pedido de que “se contivesse” mais em suas reações. De acordo com o estudo de McCluney e Rabelo (2018, p. 8), mulheres negras encontram-se em condição de visibilidade no local de trabalho, sendo incentivadas a se “misturar”, de forma que pareçam mais com o estereótipo dominante.

De acordo com Henning (2015) o que ocorre em relação ao racismo é uma interseccionalidade entre os marcadores de raça, gênero e classe, que interagem de forma a configurar uma diferenciação social e desigual contextualizada histórica e culturalmente. Para Piscitelli (2008), essas categorias de articulação oferecem ferramentas para apreender as múltiplas diferenças e desigualdades, nos contextos em que ocorrem.

Outra manifestação do racismo é a expectativa de que Teresa cumprisse tarefas como fazer o café, limpar o banheiro e outras coisas “operacionais”, que não aquelas relacionadas às atividades de RH à qual era contratada. Esse tipo de expectativa reflete o racismo estrutural, uma vez que “negros são serviçais, serviçais são negros” (DAVIS, 2016, p. 101). Além disso, merece destaque a dificuldade que ela encontrou em determinado momento em encontrar uma ocupação, barreira que ela havia identificado para candidatos negros quando era recrutadora. O racismo estrutural se apresenta em diversos momentos e de diferentes formas, limitando as possibilidades de ascensão profissional e atingindo sua identidade e individualidade. Como era a única negra com uma atividade de curso superior na organização em que estava, frequentemente seu lugar era questionado e lhe eram dadas tarefas de menor valor dentro da organização.

Para McCLuney e Rabelo (2018), há uma segregação ocupacional das mulheres negras, uma vez que combinam um ou mais grupos minoritários, associada a uma pressão para que tornem invisíveis suas identidades de gênero racial. A reação aos episódios de segregação acaba por provocar na mulher negra um desejo de superar suas habilidades, uma busca de “mostrar valor” crescente. Foi o que ocorreu com Teresa logo após o episódio da ficha de emprego com restrição a negros: sentiu-se impelida a trabalhar “ainda mais”, para que suas habilidades não viessem nunca a ser questionadas. Dickens *et al* (2018, p. 6) revelaram que mulheres negras em posições de liderança frequentemente são questionadas sobre suas habilidades. É comum a ideia de que não podem “baixar a guarda” no espaço de trabalho, em um esforço contínuo para mostrar competência.

Sellers *et al.* (1997) propuseram que quanto mais uma mulher negra se sente conectada com sua identidade de raça e gênero, mais ela pode também mudar sua identidade no trabalho. Estudos recentes associam essa composição de identidade a partir do cabelo (OPIE, 2018; OPIE; PHILIPS, 2015). Esse parece ser o momento vivido atualmente por Teresa, a partir da transição que lhe trouxe a condição de tecnóloga em recursos humanos.

Desde seus 33 anos, Teresa sente que sua identidade negra se integra à sua atividade profissional e ao ativismo de diversidade na seleção de pessoas, quando passa a apresentar-se com um visual afro que representa sua negritude. Esse movimento é alinhado ao parâmetro de **autenticidade** da carreira caleidoscópica, quando a mulher sente que é preciso ter algo de “seu” no que executa. (MAINIERO; SULIVAN, 2005). De acordo com o estudo de Opie (2018), a autenticidade no trabalho se refere a um sentimento de que as experiências internas e as expressões externas estão alinhadas. Nesse ínterim, a aparência torna-se um indicador visual de autenticidade. Por outro lado, no caso de mulheres negras, o uso do cabelo ao estilo “afro” traz olhares e a percepção – da própria mulher negra – de uma desvantagem na competição interna com outras mulheres (OPIE; PHILIPS, 2015), o que dificulta o processo de identidade e o movimento por maior autenticidade.

Nota-se que na trajetória de Teresa gênero e raça se sobrepõem à classe. Apesar das credenciais de formação e experiência, ela sofreu na busca por trabalho, nos tipos

de vínculos precários e no tratamento que encontrou nas organizações. Formas de violência ora abertas, ora mais silenciosas, como nas demissões e dificuldade em encontrar um trabalho formal. Sua trajetória evidencia que mulheres negras enfrentam a forte barreira do preconceito na construção de trajetória, gerando sofrimento e forçando-as a trabalhos abaixo de sua qualificação.

6 CONCLUSÕES

Esse artigo teve por objetivo analisar a trajetória de uma mulher negra na área de recursos humanos, entrelaçando-se elementos de gênero, de classe e de raça na sua carreira. A composição da linha do tempo de Teresa levou em consideração transições, marcos pessoais e profissionais, culminando à chegada no momento presente, em que se fortalece sua identidade negra, como parte de uma expressão de autenticidade no trabalho. Dessa construção surgiram três contribuições do estudo: 1) o uso da abordagem metodológica da história de vida como forma de narrativa pessoal e traçado de marcos e transições da trajetória profissional; 2) o paralelismo entre a vida pessoal e profissional, a partir dos parâmetros da carreira caleidoscópica e o 3) o racismo estrutural na seleção de pessoas e a construção de autenticidade e identidade de uma mulher negra.

A história de vida tem sido utilizada em alguns estudos de administração, sociologia e psicologia social, havendo recortes específicos a partir das intersecções de gênero, raça e classe que se tornam passíveis de reflexão e análise por meio desse método. Abordar essas diferentes combinações nas vivências e relações de um sujeito com o universo organizacional, como conjunção de grupos minoritários, permite pôr em evidência a construção histórica e sentido do sujeito, promovendo a inclusão das diferentes faces de si mesmo nas organizações e na sociedade. A carreira de uma mulher negra, atuante na área de seleção de pessoas, que vivenciou o racismo em sua condição e na de outras pessoas negras que não pode entrevistar ou foi orientada a retirar do processo, revela a diversidade de exclusões, de discriminações e de manifestações de violência simbólica do racismo estrutural e institucional.

Do ponto de vista dos parâmetros de carreira caleidoscópica, Teresa revela-se mulher e, com esse recorte de gênero, carrega as expectativas sociais e culturais da maternidade. Percebe-se interrompendo a carreira para o cuidado com o filho e em seguida interrompendo a conexão com o filho para retornar ao trabalho, num desafio de equilibrar o pessoal e profissional que permanece vida adiante. Ao lidar com os sentimentos aflitivos do desemprego, descobre a necessidade de autenticidade, vivenciada por uma crescente conexão com sua identidade negra. Uma identidade que se revela no cabelo e no vestir, na fala aberta a públicos brancos de RH, na demanda por diversidade que ela permite provocar.

No que tange à contribuição deste trabalho, espera-se incentivar o uso desse método qualitativo e biográfico, de forma a prover a representação de grupos minoritários no entendimento de práticas e vivências em recursos humanos. Além disso, o estudo de trajetórias profissionais permite explorar a relação entre sujeito e organizações, ampliando a compreensão sobre como diferentes práticas de discriminação interferem neste percurso.

REFERÊNCIAS⁷

- ALMEIDA, S. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento, 2018, 204p.
- ANDRADE, J. O.; NETO, A. C. (Eds.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens.** São Paulo: Atlas, 2015
- ANTECOL, H. The opt-out revolution: A descriptive analysis. **IZA Discussion Paper.** No. 5089, 2010.
- BANDEIRA, P. B. **Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2018.
- BARUCH, Y. The Opt-out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers. [Book Review]. **Academy of Management Perspectives.** 2007. 80-82.
- BECKER, Howard S. A história de vida e o mosaico científico. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**, v. 2, 1993.
- BIESE, I. **Opting out and in: on women's careers and new lifestyles.** New York: Routledge, 2017.
- BLAIR-LOY, M. **Competing devotions: career and family among women executives.** Harvard University Press. Cambridge. England, 2003.
- BUSER, T.; NIEDERLE, M.; OOSTERBEEK, H. Gender, competitiveness, and career choices. **The Quarterly Journal of Economics**, 2014. 129(3), 1409-1447.
- CAVANAGH, K.; CREE, V. **Working with Men: Feminism and social work.** (Eds). Francis e-Library. Routledge, London, 2002.
- CLOSS, L. Q.; OLIVEIRA, S. R. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, 2015. 19(4), 525-543
- COHEN, L.; DUBERLEY, J.; RAVISHANKAR, M. N. Examining the interplay of career, migration and national cultural identity: the case of Indian scientists. **International Migration**, 2015. 53 (5), 104-121.
- DAMBRIN, C.; LAMBERT, C. Who is she and who are we? A reflexive journey in research into the rarity of women in the highest ranks of accountancy. **Critical Perspectives on Accounting**, 2012. 23(1), 1-16.
- DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe.** Boitempo Editorial, 2016.
- DAY, L.; LANGAN, M. **Women, oppression and social work: Issues in anti-discriminatory practice**, 1992. (Eds). Routledge, London.
- DICKENS, D.D; WOMACKB, V. Y; DIMES, T. Managing hypervisibility: An exploration of theory and research on identity shifting strategies in the workplace among Black

⁷ Lista de referenciais do estudo 4 dessa tese.

women. **Journal of Vocational Behavior**. 2018. Article in Press. Available in: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.008>

FRAGA, A. M., ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Um olhar sobre classe social na discussão sobre carreira, gênero e mobilidade. In **Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**, 2016.

GUNZ, H.; PEIPERL, M. **Handbook of Career Studies**. (Eds). Los Angeles: Sage Publications, 2007.

HASENBALG, Carlos. **Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil**. Belo Horizonte: Humanitas. 2005.

HENNING, Carlos. Interseccionalidade e pensamento feminista: as contribuições históricas e os debates contemporâneos acerca do entrelaçamento de marcadores sociais da diferença. **Mediações**, Londrina, V. 20 N. 2, P. 97-128, Jul./Dez. 2015.

HUGHES, E. C. **Men and their work**. Toronto: Free Press, 1958.

JAIME, P.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C.S. História de Vida: Origens, Debates Contemporâneos e Possibilidades no Campo da Administração. **ENEPQ**, Anpad, 2007.

JONES, S. Complex Subjectivities: Class, Ethnicity, and Race in Women's Narratives of Upward Mobility. **Journal of Social Issues**. 2003. Vol. 59, No. 4, pp. 803—820

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” “revolution. **Academy of Management Perspectives**. 2005. 19(1), 106-123.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The Opt Out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers**. 2006. Davies-Black Publishing

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. p. 215-240. In: GUNZ, H. P.; PEIPERL, M. **Handbook of career studies**, London: Sage Publications, 2007.

MCCLUNEY, C.L.; RABELO, V. C. Conditions of visibility: An intersectional examination of Black women's belongingness and distinctiveness at work. **Journal of Vocational Behavior**. 2018. Article in Press. Available in <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.09.008>

NOGUEIRA, M. L; BARROS, V.A.; ARAÚJO, A.D.; PIMENTA, D. A. O método de história de vida: a exigência de um encontro em tempos de aceleração. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**. 12 (2), São João del Rei, maio-agosto de 2017. e1037.

OPIE, T. R. Let my hair be me: An investigation of employee authenticity and organizational appearance policies through the lens of Black women's hair. **Fashion Studies**. 2018. 1(1), 1–27.

OPIE, T. R.; PHILLIPS, K. W. Hair penalties: The negative influence of Afrocentric hair on ratings of Black women's dominance and professionalism. **Frontiers in Psychology**. 2015. 6, 1311. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01311>.

OPIE, T. R.; ROBERTS, L. M. Do Black lives really matter in the workplace? Restorative justice as a means to reclaim humanity. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**. 2017. 36(8), 707–719. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2017-0149>.

PISCITELLI, Adriana. Interseccionalidade, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. **Sociedade e Cultura**, v.11, n.2, jul/dez, 2008, p. 263-274.

RIBEIRO, D. Prefácio à Edição Brasileira. In DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe**. Boitempo Editorial, 2016.

SANTOS, C.; TANURE, B.; NETO, A.C. O percurso do trabalho feminino no Brasil: Vestígios dos primórdios no presente. Cap. 1. IN ANDRADE; J. O; NETO, A. C. (Eds.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens** (pp.5-22). São Paulo: Atlas, 2015.

SELLERS, R. M.; ROWLEY, S. A.; CHAVOUS, T. M.;SHELTON, J. N.;Smith, M. A. Multidimensional Inventory of Black Identity: A preliminary investigation of reliability and construct validity. **Journal of Personality and Social Psychology**. 1997. 73(4), 805–815. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.73.4.805>

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo geral compreender a forma como mulheres brasileiras vivenciam suas carreiras, a partir das lentes do modelo de carreira caleidoscópica (KCM), que descreve como as mulheres alteram os parâmetros de carreira a partir do revezamento de diferentes aspectos de suas vidas (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Para tal, realizaram-se quatro estudos científicos, constituindo-se cada um deles como um objetivo específico de pesquisa, cujos principais achados são resumidos a seguir. Na sequência, analisam-se as contribuições gerais da tese ao campo de carreira, considerando-se aderências e diferenciações ao modelo KCM, quadro metodológico utilizado e contexto socioeconômico brasileiro para o trabalho de mulheres.

No primeiro estudo, de abordagem mista e método Delphi, realizou-se uma pesquisa bibliográfica a partir da análise de palavras-chave nos estudos de carreira da área de Administração dos últimos 40 anos, havendo uma concentração nos últimos dez anos nos temas relacionados aos indivíduos, portanto de abordagem com enfoque psicológico. Sobre carreiras de mulheres, a ampliação do campo chegou a 52% de aumento no mesmo período, em que temas como teto de vidro, maternidade, conflito entre trabalho e família ganharam destaque. No Brasil, a abordagem de carreira caleidoscópica teve, no entanto, pouca ou mínima menção entre os referenciais contemporâneos. Tal constatação levou ao direcionamento dos estudos subsequentes.

No segundo estudo, a partir de *survey* nacional, buscou-se verificar de que forma os parâmetros de crescimento, balanço e autenticidade se comportam em uma amostra de 482 mulheres. Entre os resultados verificou-se que, de forma aderente ao modelo KCM, o parâmetro de *balanço* mostrou-se evidente em mulheres com um ou mais filhos e de maior significância, quando visto isoladamente, na faixa de *middle career*, entre 30 e 39 anos. Com isso se verifica que a necessidade de um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional surge justamente a partir da chegada dos filhos, sendo ampliada por demandas na vida pessoal que se sobreponham ao trabalho. A diferença na amostra nacional foi que esse parâmetro se distribuiu sem

destaque nas diferentes faixas etárias, ou seja, é uma necessidade que as mulheres brasileiras têm, independentemente da idade.

No terceiro estudo foi possível integrar as diferentes pesquisas, a partir da análise temática das transições de carreiras de quatro mulheres pelo modelo KCM. Acompanhando o contexto sociodemográfico brasileiro do período em que se desenvolveram as trajetórias pesquisadas, foi possível trazer a voz de experiências reais em torno das alterações nos papéis de gênero e nas necessidades das mulheres em relação à qualificação, sustento, maternidade e carreira. Em comum, elas trazem uma crescente valorização do ensino superior, ampliação do papel feminino no sustento familiar e preocupação em qualificação contínua para diferenciação no mercado de trabalho.

O quarto e último estudo, de abordagem empírica e qualitativa, buscou compreender, a partir do método de história de vida, a trajetória de Teresa, uma mulher negra, profissional da área de recursos humanos. O que se percebeu foi a presença de um racismo estrutural na área de seleção, em que a entrevistada atuava por vezes como candidata, quando buscava uma posição no mercado e enfrentava barreiras, por outras como selecionadora, quando recebia instruções de segregação de candidatos que tolham sua atuação como profissional. Pela história de Teresa foi possível ver que a autenticidade passa, especialmente quando atravessada por questões de raça e classe, pela percepção de identidade pessoal, com todo o referencial histórico e cultural que isso envolve.

Semelhante à alternância nos espelhos de base do caleidoscópico, as carreiras se alternam a partir das necessidades pessoais, pelo movimento das fases profissionais e de vida. Assim, nas diferentes investigações empíricas que compuseram a tese, foi possível verificar que as mulheres caleidoscópicas são, à semelhança dos indivíduos *proteanos* e *sem-fronteiras*, dinâmicas e em movimento e, na medida em que suas vidas mudam, alteram-se também suas transições de carreira.

No entanto, em relação às aderências da abordagem de carreira caleidoscópica ao contexto investigado, o que se verificou é que o padrão homogeneizante do modelo KCM não dá conta da diversidade de contextos de origem,

social e econômico da realidade brasileira, o que fez com que fosse necessário trazer interseccionalidade de gênero, classe e renda nos diferentes estudos realizados.

Metodologicamente, as contribuições de caráter representativo e quantitativo do segundo estudo e do caráter longitudinal e narrativo dos últimos dois estudos permitiram um aprofundamento da investigação de carreiras de mulheres, com três contribuições específicas que cabe pontuar.

Primeiramente, a partir das análises de histórias de vida narradas durante essa tese foi possível perceber uma mudança significativa nas últimas décadas em torno das trajetórias de carreiras de mulheres, especialmente do mercado brasileiro com profissionais de ensino superior, que caminham em direção a carreiras múltiplas e não tradicionais, com qualificação contínua. Diferentemente dos primeiros estudos de *opting out* (BIESE, 2017), que indicavam a saída de mulheres com alta qualificação de carreiras tradicionais em direção à experiência da maternidade, o que se percebe é a saída das mulheres de carreiras institucionalizadas para trajetórias profissionais múltiplas, em processos de mudança continuada. O afastamento de uma perspectiva vertical e ascendente de carreira ocorre preponderantemente não pelo motivo de um maior cuidado com os filhos e sim por uma necessidade de **reorganização de competências pessoais** para garantir renda e sustento familiar. Essa perspectiva permite compreender a carreira de mulheres a partir de uma sequência não linear e em constante transformação pelo contexto social (MAYRHOFER; MEYER; STEYNER, 2007; FERREIRA; BASTOS; D'ANGELO, 2018).

Segundo, que o olhar da interseccionalidade para estudos de carreiras de mulheres é estruturante à pesquisa de gênero, entendendo-se que os **marcadores sociais de raça e renda** interferem intrinsecamente nos contextos e transições profissionais pesquisados, tanto nos parâmetros do indivíduo como nas possibilidades de ascensão profissional e social. Nesse sentido, é necessário que a pesquisa do campo de carreira tenha um olhar interdisciplinar (DE LUCA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015).

Terceiro, que o contexto socioeconômico e histórico permite compreender as diferentes expectativas sociais para mulheres e, portanto, contribui para ampliar o desafio da conciliação entre trabalho e família. Assim, embora a conciliação entre

carreira e maternidade seja um grande desafio para as mulheres brasileiras, questões como o acesso ao ensino superior e a preocupação em **manter-se economicamente ativa** são necessidades ainda maiores, ampliadas pelo cenário socioeconômico e ambiente de trabalho instável e desafiador dos últimos 10 anos.

Como limitação a essa tese está a presença, nos diferentes estudos que a compõem, de uma parcela pequena da população de mulheres brasileiras, já que configuram profissionais de renda média ou elevada e curso superior completo. Esse recorte reforça a conclusão de profissionais mulheres com alta qualificação estão buscando conciliar os desafios no trabalho com a vida pessoal e que essa é uma tendência para novos estudos do campo de carreira. Para estudos futuros, sugere-se a consideração do contexto socioeconômico, de um lado, e o recorte de gênero, de outro, ampliando-se as possibilidades de investigação nos estudos de carreira.

Em nosso tempo, o papel destinado às profissionais não se confina mais a valores e parâmetros específicos, pelo que as carreiras femininas precisam ser observadas à luz das **intersecções do contexto psicológico, social e econômico**. A pesquisa revelou que as mulheres têm buscado um jeito próprio de trabalhar, aprender continuamente e ser mãe, que contemple o desejo de serem profissionais bem-sucedidas e possibilitem, ao mesmo tempo, a construção de uma vida pessoal próspera e significativa. Essa intenção é audaciosa e fadada a frustrações, pelo que a busca de um melhor balanceamento entre necessidades pessoais e profissionais torna-se um movimento contínuo na trajetória de mulheres.

Nessa direção, essa tese permite ampliar o campo de investigação de carreiras de mulheres, tendo utilizado as lentes caleidoscópicas como base para contemplar as múltiplas visões do mercado de trabalho feminino.

REFERÊNCIAS⁸

- ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura - Estudos sob diferentes abordagens**. São Paulo: Atlas, 2015.
- ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.
- ARTHUR, M.B; HALL, D.T E LAWRENCE, B.S. (Eds). **Handbook of Career Theory**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989.
- ARTHUR, MB; ROUSSEAU, DM. A Career Lexicon for the 21st Century. **Academy of Management Executive**. 10, 4, 28-39, Nov. 1996b. ISSN: 10795545.
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. (Ed). **The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**. Oxford University Press, 1996a.
- BANDEIRA, Patrícia. **Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2018.
- BARUCH, Yehuda. Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. **Human Resource Management Review**. 16, 2006, 125–138. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.002
- BARUCH, Yehuda. The Opt-out Revolt: Why People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers. Book Review. **Academy of Management Perspectives**. February, 2007. 80-82. doi:10.5465/AMP.2007.24286171
- BELKIN, Lisa. The Opt-Out Revolution. **The New York Times**. October 26, 2003. ProQuest Historical Newspapers The New York Times (1851 - 2003). pg. SM44.
- BIESE, Ingrid. **Opting out and in: on women's careers and new lifestyles**. New York: Routledge, 2017.
- BRISCOE, Jon; HALL, Douglas, DeMUTH, Rachel. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**. Volume 69. Issue 1, Aug 2006. p. 30-47.
- CHAK MAN, K; NESBIT, PL; AHLSTROM, D. The Boundaryless Career Form: Its Nature and Driving Forces. **Employment Relations Record**. 13, 2, 44-55, Dec. 2013. ISSN: 14447053.
- CROCITTO, M. The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. **Academy of Management Review**. 23, 1, 176-178, Jan. 1998. ISSN: 03637425.

⁸ Referências da Introdução Geral e Considerações Finais da tese, a lista de referências de cada estudo consta no final de cada parte vinculada.

CROSBY, F. Job satisfaction and domestic life. In: Lee, M. D. and Kanungo, R. N. (Eds) **Management of Work and Personal Life: Problems and Opportunities**, Praeger, New York, NY, 1984.

DAVIS, Angela. **Women, Race and Class**. Nova Iorque: Random House. 1981.

DICKENS, D.D; WOMACKB, V. Y; DIMES, T. Managing hypervisibility: An exploration of theory and research on identity shifting strategies in the workplace among Black women. *Journal of Vocational Behavior*. 2018. Article in Press. Available in: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.008>

FERREIRA, G. F.; BASTOS, S. A. P.; D'ANGELO, M. J. (2018). A look at women's transition from formal labor to self-employment based on endogenous stimuli. **Revista de Administração Mackenzie**, 19(2), 2018. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG180086

GERSON, Kathleen. **Falling Back on Plan B: The Children of the Gender Revolution Face Uncharged Territory**. In RISMAN, Barbara J; RUTTER, Virginia E (ed). *Families as They Really Are*. Part 8. Second Edition. March 2015. W.W. Norton & Company Publishers. ISBN: 978-0-393-93767-1. 800 pages.

GRIMLAND, Shmuel; VIGODA-GADOT, Eran; BARUCH, Yehuda. Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 6, p. 1074-1094, 2012.

GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury. (Eds). **Handbook of Career Studies**. Los Angeles: Sage Publications, 2007.

HALL, D. T. **Careers in organizations**. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1996a.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HALL, D.T. **Career in an out of the organization**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2002.

HELMES-HAYES, Rick; SANTORO, Marco. (Eds). **The Anthem Companion to Everett Hughes**. First Edition. London: Anthem Press, 2016. Accessed by Epub. ISBN: 9780857281784.

HENNING, Carlos Eduardo. Interseccionalidade e pensamento feminista: As contribuições históricas e os debates contemporâneos acerca do entrelaçamento de marcadores sociais da diferença. **Mediações**, Londrina, v. 20 n. 2, p. 97-128, jul./dez. 2015.

HUGHES, E. C. Institutional office and the person. **American journal of sociology**, p. 404-413, 1937.

HUGHES, Everett. *The Humble and the Proud: The Comparative Study of Occupations*. 1971.

KIRK, Suzan. Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM. **The International Journal of Human Resource Management**, 2016. Vol. 27, No. 6, 681–697, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1042896>

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MAINIERO, Lisa. A.; SULLIVAN, Sherry E. The ABCs of a Kaleidoscope Career. **Change This**. Issue 25-02. Published Aug, 2006b. Available in: <<http://changethis.com/manifesto/show/25.02.ABCKal>> Acesso em 08 de janeiro de 2018.

MAINIERO, Lisa. A.; SULLIVAN, Sherry E. The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. 1st ed. Davies-Black Publishing, 2006a. Google Books. Acesso em 05 de fevereiro de 2018.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. p. 215-240. In: GUNZ, H. P.; PEIPERL, M. **Handbook of career studies**, London: Sage Publications, 2007.

MCKIE, Linda; BIESE, Ingrid; JYRKINEN, Marjut. ‘The Best Time is Now!’: The Temporal and Spatial Dynamics of Women Opting in to Self-Employment. **Gender, Work and Organization**. Vol. 20 No. 2. March 2013. doi:10.1111/gwao.12019

PISCITELLI, Adriana. Interseccionalidade, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. **Sociedade e Cultura**, v.11, n.2, jul/dez, 2008, p. 263-274.

PRINGLE, Judith; MALLON, Mary. Challenges for the boundaryless career odyssey. **Int. J. of Human Resource Management**. 14:5. August 2003. P. 839-853.

ROSENBAUM, J. L. Tournament mobility: Career patterns in a corporation. **Administrative Science Quarterly**, 24, 221–24, 1979.

SANTOS, Carolina Maria; TANURE, Betania; NETO, Antonio Carvalho. **O percurso do trabalho feminino no Brasil: Vestígios dos primórdios no presente**. Cap. 1. In ANDRADE, Juliana; CARVALHO NETO, Antonio. Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura - Estudos sob diferentes abordagens. São Paulo: Atlas, 2015.

SCHEIN, Edgar. Career Research – Some Personal Perspectives. Foreword. In GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury. (Eds). **Handbook of Career Studies**. Los Angeles: Sage Publications, 2007.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behaviour**. v. 69, n. 1, p.19-29, 2006.

SULLIVAN, Sherry E., CROCITTO, M. **Developmental career theories**. In H. P Gunz & M. A. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies*: 283-309. 2007. Thousand Oaks, CA: Sage.

SULLIVAN, Sherry E.; BARUCH, Yehuda. Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. **Journal of Management**. 35(6) 1542–1571. 2009. DOI: 10.1177/0149206309350082

SULLIVAN, Sherry E.; FORRET, Monica L.; CARRAHER, Shawn M. ; MAINIERO, Lisa A. Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. **Career Development International**. Vol. 14 Iss 3 pp. 284 - 302, 2009.

SULLIVAN, Sherry E.; FORRET, Monica; MAINIERO, Lisa; TERJESEN, Siri. What Motivates Entrepreneurs? Na Exploratory Study of the Kaleidoscope Career Model and Entrepreneurship. **The Journal of Applied Management and Entrepreneurship**, Vol. 12, N 4, p. 4-19. 2007.

WILENSKY, H. L. Careers, lifestyles, and social integration. **International Social Science Journal**, 12, 553–558, 1961.

APÊNDICE 1 - EPÍLOGO: TRAJETÓRIA DA TESE

As razões para o desenvolvimento dessa dissertação alteraram-se profundamente desde o início de sua construção. Por esse motivo entendi, no final da trajetória que, assim como a narrativa das mulheres investigadas, a tese também merecia uma compreensão das influências de contexto.

O motivo principal de escolha das lentes da carreira caleidoscópica, o modelo KCM, como principal ferramenta de análise dos estudos investigados, ainda no início de 2018, deu-se pela multiplicidade de olhares que o modelo confere. Ele contempla a carreira como um conjunto de transformações dinâmicas, em diferentes momentos da vida. Mais especificamente, permite que se considere o conflito contínuo entre manter-se sempre aberto ao aprendizado (crescimento), garantir um balanceamento entre vida pessoal e profissional (equilíbrio) e configurar uma relação com o trabalho que seja coerente aos valores pessoais (autenticidade).

A escolha feita em seguida, de analisar um recorte em torno de mulheres com carreiras não tradicionais, deu-se pelo interesse em compreender se o modelo caleidoscópico também valeria para mulheres brasileiras. Dessa primeira provocação nasceu a busca por uma *survey* nacional, ainda em meados de 2018. O objetivo era, até então, conduzir um outro estudo qualitativo, de forma a “confirmar” ou não os elementos que a *survey* pudesse suscitar. Também era intenção garantir, anteriormente à *survey*, uma varredura no campo de carreira, de forma a compreender se o modelo caleidoscópico já havia sido considerado em outros estudos da área e se os estudos com mulheres eram uma tendência do campo.

A primeira mudança nessa configuração inicial de três estudos ocorreu em agosto de 2018, quando iniciaram-se as buscas por profissionais para a fase qualitativa da pesquisa. O plano inicial foi obter uma mulher em cada faixa etária do modelo: 20, 30 e 40 anos. Posteriormente considerei uma participante também da faixa etária de 50 anos, já que compreendi haver uma ampliação do tempo de carreira, de forma geral, não apenas entre mulheres. Abstive-me de considerar a faixa de 60 anos, pois compreendi que isso ampliaria muito a linha do tempo do estudo qualitativo.

No decorrer das entrevistas com enfoque metodológico em história de vida deparei-me com Teresa, minha entrevistada da faixa de 30 anos. Percebi no primeiro encontro com ela que não era possível abordar apenas os parâmetros de crescimento, equilíbrio e autenticidade como pano de fundo da trajetória profissional. Como mulher negra, Teresa tinha elementos em sua história que ultrapassavam minha linha inicial de questionamento. Foi assim, no meio de uma de nossas conversas que percebi: havia ali o contexto de raça. E nada mais que pudesse eu perguntar seria mais importante do que investigar e dar espaço narrativo a isso.

Foi assim que essa tese ganhou um quarto estudo e que a questão da interseccionalidade tornou-se parte do quadro teórico. Não havia mais apenas gênero e trabalho. Havia gênero, classe, raça e carreira. Essas questões mesclavam-se e tornavam premente que eu deixasse o estudo qualitativo para profissionais de diferentes faixas etárias, sim, mas de um contexto socioeconômico semelhante. Todas as demais participantes do estudo qualitativo, portanto, são mulheres brancas. Teresa, ainda que também uma mulher de faixa de renda média, mereceu um estudo para si, mulher negra, já que a discriminação é parte de sua trajetória, marcador de identidade e impulso para a autenticidade, base para o momento que vive atualmente em sua carreira.

Na finalização dessa tese, entendo que a igualdade de gênero e de oportunidades de carreira passa pela compreensão dessa e outras diferenças. Compreendo ainda que estudar carreira implica em compreender uma ampla possibilidade de contextos para cada indivíduo. A interseccionalidade é parte da decisão epistemológica de se estudar indivíduos. Isso permite que, no caso de mulheres, seja necessário reconhecer as desigualdades históricas que passamos e que se busque, visando o futuro, sustentar e ampliar nossas conquistas profissionais, pessoais e sociais.

ANEXO 1 – SURVEY⁹

BLOCO A – QUESTÕES DE ABERTURA

P.1. Qual a sua idade? _____

P.2. Sexo:

(1) Masculino (2) Feminino (3) Prefiro não dizer (4) Outro: _____

P.3. Cidade de origem: _____

P.4. Escolaridade

1. Nenhum
2. Ensino Fundamental (1ª a 4ª série)
3. Ensino Fundamental (5ª a 8ª série)
4. Ensino Médio Incompleto/interrompido
5. Ensino Médio completo
6. Ensino Superior incompleto/interrompido
7. Ensino Superior – cursando
8. Ensino Superior – completo
9. Pós-Graduação – especialização
10. Pós-Graduação – mestrado
11. Pós-Graduação – doutorado
12. Não se aplica

P.5. Tem filhos?

(1) Sim (2) Não

P.6. Caso tenha, idade do(s) filho(s): _____

P.7. Cuida dos pais ou de algum familiar?

(1) Sim (2) Não

P.8. Caso sim na questão anterior, de quem você cuida? _____

P.9. Estado civil:

(1) Solteiro (2) Casado (3) Viúvo
(4) União estável (5) Separado (6) Divorciado

⁹ Os quatro blocos dessa survey foram utilizados como instrumento de coleta do Estudo 2

BLOCO B - ESCALA DOS PARAMETROS DA CARREIRA CALEIDOSCÓPICA

Para cada um dos itens a seguir, por favor indique quão bem cada um deles lhe descreve. Quanto maior o número, melhor a frase lhe descreve. Assinale apenas uma resposta por frase e, por favor, não deixe nenhum item sem resposta. Não há respostas certas ou erradas.

Isso não me descreve.	Isso me descreve razoavelmente.	Isso me descreve com frequência.	Isso me descreve consideravelmente.	Isso me descreve muito bem.
1	2	3	4	5

1. Eu espero encontrar um propósito maior para minha vida que possa combinar com quem sou.	1 2 3 4 5
2. Eu anseio por maior crescimento espiritual em minha vida.	1 2 3 4 5
3. A maioria das pessoas me descreveria como alguém focado em seus objetivos	1 2 3 4 5
4. Se fosse necessário, eu abriria mão do meu trabalho para resolver problemas ou preocupações relacionadas a minha família.	1 2 3 4 5
5. Descobri que as crises que enfrentamos na vida oferecem perspectivas de uma forma diferente da vida cotidiana.	1 2 3 4 5
6. Meu trabalho não faz sentido se eu não puder ter tempo para ficar com a minha família.	1 2 3 4 5
7. Se eu pudesse seguir meu sonho neste exato momento, eu o seguiria.	1 2 3 4 5
8. Alcançar o equilíbrio entre trabalho e família é algo que desejo muito, embora seja difícil fazer isso.	1 2 3 4 5
9. Eu constantemente procuro por novos desafios em tudo que faço.	1 2 3 4 5
10. Quero fazer a diferença e deixar minha própria marca naquilo que realizar em minha vida.	1 2 3 4 5
11. Eu constantemente ajusto meu trabalho de acordo com as necessidades da minha família.	1 2 3 4 5
13. Não me preocupo em ter mais responsabilidades no trabalho.	1 2 3 4 5
14. Eu me desenvolvo diante de desafios profissionais e transformo problemas de trabalho em oportunidades de mudança.	1 2 3 4 5
15. Nada é mais importante para mim neste momento do que conseguir equilibrar meu trabalho com minhas responsabilidades familiares.	1 2 3 4 5
16. Se fosse necessário, eu abriria mão do sucesso ou da qualidade de vida para alcançar meus ideais.	1 2 3 4 5
17. Quero fazer a diferença e trabalhar de acordo com o que acredito, mesmo diante das adversidades da vida.	1 2 3 4 5
18. Realizo decisões profissionais levando em consideração o impacto que terão em minha vida pessoal ou da minha família.	1 2 3 4 5
19. Prefiro não corresponder às expectativas dos outros do que abrir mão dos meus ideais.	1 2 3 4 5

BLOCO C – PERFIL LABORAL

P.10. Está trabalhando atualmente (estágio, emprego formal, trabalho voluntário, trabalho informal remunerado, autônomo, bolsa de iniciação científica)?

- (1) Sim (2) Não

Se está trabalhando responda as perguntas seguintes, se não, pule direto para bloco D.

P.11. Qual o porte da organização?

- (1) Micro (até 19 funcionários); (3) Médio (100 a 500 func.)
(2) Pequeno (20 a 99); (4) Grande (mais de 500)

P.12. Qual o tipo de organização?

- (1) Pública (2) Privada (3) ONG

P.13. Qual o ramo de atuação da organização?

- (1) Indústria (3) Serviços
(2) Comércio (4) Outro. Qual? _____

P.14. Qual o seu vínculo com a organização?

- (1) Estágio não remunerado
(2) Estágio remunerado
(3) Funcionário Público Concursado
(4) Cargo em Comissão
(5) Funcionário de empresa privada com carteira assinada
(6) Funcionário de empresa privada sem carteira assinada
(7) Voluntário
(8) Terceirizado
(9) Trabalha em empresa/negócio familiar
(10) Trabalha por conta própria
(11) Sou dono e/ou sócio/associado/cooperado de uma empresa
(12) Outro. Qual? _____

P.15. Qual o seu cargo e sua função? (Por exemplo: técnico de TI, desenvolvedor de software) _____

P. 16. Quanto ao seu tempo semanal de trabalho:

- (1) Você trabalha em tempo integral (40 horas semanais ou mais)
(2) Você trabalha em tempo parcial (menos de 40h semanais) por escolha própria
(3) Você trabalha em tempo parcial (menos de 40h semanais) por determinação da organização
(4) Você trabalha em tempo parcial (20h semanais), pois é bolsista

P. 17. Em relação ao seu trabalho atual, você:

- (1) Está satisfeito
(2) Está insatisfeito, mas não está buscando outro
(3) Está insatisfeito e procurando outro
(4) Está em vias de trocar de emprego

BLOCO D – QUESTÕES GERAIS

P.18. Você cursou a maior parte do ensino fundamental em escola:

- (1) Pública (2) Privada

P.19. Você cursou a maior parte do ensino médio em escola:

- (1) Pública (2) Privada

P.20. Em relação a sua moradia, você:

- (1) Mora com pais
(2) Mora sozinho
(3) Mora com cônjuge/companheiro
(4) Mora com amigos
(5) Outro. Qual? _____

P.21. Você possui plano de saúde privado?

- (1) Não
(2) Sim, pela empresa/instituição
(3) Sim, paga particular
(4) Sim, como dependente do cônjuge/companheiro
(5) Outro. Qual? _____

P.22. Você possui alguma previdência privada?

- (1) Não
(2) Sim, de órgão de classe
(3) Sim, de fundo de pensão da instituição
(4) Sim, de instituição bancária
(5) Outra. Qual? _____

P.23. Qual sua renda bruta mensal (total rendimentos individuais)? _____

P.24. Qual a renda bruta mensal da sua família (total de rendimentos, incluindo seus)? _____

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA¹⁰

Baseado no método do estudo 5 de Mainiero e Sullivan (2005)

As perguntas a seguir servem de base para compreender as estratégias que mulheres utilizam em suas carreiras, como são suas transições no decorrer do tempo e os fatores que as motivam. Elas servem de linhas mestras para a entrevista a ser realizada.

1. Conte sobre como o trabalho entra em sua vida, a partir de pai, mãe e outros adultos. O que eles faziam? Como vc via o mundo do trabalho?
2. Como você descreveria a linha do tempo de sua carreira até hoje?
3. Considerando sua linha do tempo, desde o ponto você deixou o ensino médio ou faculdade até o tempo presente, quais momentos de sua trajetória você considera de transição?
4. Você já ficou desempregado? Se sim, qual foi o motivo?
5. Caso você tenha tentado voltar ao trabalho após um período de desemprego, quão difícil foi para você encontrar outro emprego que se adequasse ao seu momento de vida?
6. Quando você estava começando sua carreira, qual era sua motivação central para o trabalho?
7. Conforme você progrediu em sua carreira, sua motivação mudou na carreira?
8. No final da sua carreira, o que você espera que seja sua motivação central?
9. Quais partes da sua vida reivindicam sua maior energia agora, por qualquer motivo?
10. Neste momento em sua vida, o que você acha desafiador?
11. Se você pudesse viver sua vida novamente, que escolhas você faria?

¹⁰ Roteiro base como instrumento de coleta dos Estudos 3 e 4

ANEXO 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO¹¹

Por meio desse termo, convidamos você a participar de um estudo que analisa as trajetórias profissionais de mulheres em carreiras não tradicionais, conduzida pela doutoranda Alessandra Rodrigues Gonzaga, sob orientação do Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira, da Escola de Administração da UFRGS.

Para tanto, estamos conduzindo entrevistas que serão realizadas em dois ou mais momentos. Cada entrevista terá em torno de uma hora de duração. Na primeira, o entrevistado contará sua história de vida. Nas entrevistas seguintes serão aprofundados alguns pontos que suscitaram dúvidas e permitem aprofundar a compreensão do tema pesquisado. As entrevistas serão gravadas e depois transcritas, sendo devidamente arquivadas após o término da pesquisa. Embora esta pesquisa não traga nenhum benefício direto aos participantes, a sua colaboração poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área e beneficiar perspectivas de intervenções futuras. O único incômodo previsto é o de disponibilizar o tempo para a realização das entrevistas. É importante salientar que a sua participação na pesquisa é voluntária; portanto, caso não queira participar da entrevista, você não precisa assinar este termo. Você também pode interromper a entrevista a qualquer momento, se assim desejar, sem qualquer prejuízo para você. Os resultados globais da pesquisa serão publicados posteriormente como capítulo ou em periódico científico, porém com o seu anonimato assegurado. Maiores informações, caso seja de seu interesse, pode ser obtidas pelo e-mail sroliveira@ea.ufrgs.br ou telefone 51 9696-2142.

Pelo presente Termo de Consentimento, eu, _____ declaro que sou maior de 18 anos e que fui informada dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e estou de acordo em participar da mesma. Fui igualmente informada:

- a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do meu direito de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto me traga qualquer prejuízo;
- b) da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- c) da segurança de que não serei identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas;
- d) que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados do pesquisador responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- e) que as entrevistas realizadas serão arquivadas sob a guarda da pesquisadora responsável, por cinco anos e depois destruídas.

Data ___/___/___ Assinatura da participante: _____

Assinatura da pesquisadora responsável: _____
Alessandra Rodrigues Gonzaga

¹¹ Assinado pelas participantes dos Estudos 3 e 4. Os documentos assinados são mantidos com a pesquisadora, de forma a preservar a identidade das participantes

ANEXO 4 – CARTA DE ACEITE DE ARTIGO CIENTÍFICO

Estudo 1 – Novas Abordagens de Carreira

Original Message

Message ID	<9d792f3d2dc8abe55412b04871dd53b2@fagen.ufu.br>
Created at:	Fri, Jun 7, 2019 at 7:12 AM (Delivered after 115 seconds)
From:	ifbae2019@fagen.ufu.br
To:	Veronica <veronica@ufu.br>
Subject:	10º IFBAE - artigos indicados ao fast track

10º IFBAE - artigos indicados ao fast track  Inbox x**ifbae2019@fagen.ufu.br**

to Veronica ▾

Prezados autores,

Informamos que a relação de artigos indicados para o fast track no 10º IFBAE já está disponível no site do evento:

<http://www.ifbae.com/br/36/publicacao-fast-track>

É importante que os autores façam a formatação e adequação do artigo conforme as normas do periódico antes da submissão.

Durante o processo de submissão do artigo ao periódico indicado, não esqueçam de comunicar ao editor no campo apropriado que o artigo foi selecionado no fast track do 10º Congresso do IFBAE.

Ressaltamos ainda que os artigos selecionados serão encaminhados pelo periódico para a etapa de blind review, seguindo o fluxo normal de avaliação, e a indicação via fast track não implica em publicação automática do artigo. A prerrogativa de aceitar ou não o artigo é sempre do corpo editorial do periódico.

Agradecemos sua participação no 10º IFBAE!

Atenciosamente,

Comitê Científico
10º IFBAE

ANEXO 5 – CARTA DE ACEITE - CONGRESSO CIENTÍFICO E ANAIS ANPAD

Estudo 2 – Parâmetros ABC em Mulheres Brasileiras

EnANPAD 2019
São Paulo/SP - 02 a 05/10/2019**DECLARAÇÃO**

Declaramos para os devidos fins que o trabalho GPR2578 - Tema 5 - "Trajetórias em movimento: Os Parâmetros da Carreira Caleidoscópica em Mulheres Brasileiras" dos autores Alessandra Rodrigues Gonzaga (Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin – PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, outro/UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos), Sidinei Rocha-de-Oliveira (Prog de Pós-Grad em Admin/Esc de Admin – PPGA/EA/UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul) e Marcelo do Carmo Rodrigues (Prog de Pós-Grad em Admin/Área Escola de Gestão e Negócios – PPGAdm/UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos), foi submetido e selecionado para apresentação oral e publicação nos anais eletrônicos da ANPAD (site), no XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019, que ocorrerá em São Paulo/SP - 02 a 05/10/2019.

Atenciosamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Valmir Emil Hoffmann', is written over a light blue horizontal line.

Valmir Emil Hoffmann
Diretor Científico da ANPAD
Triênio 2018-2020

ANEXO 6 – CARTA DE ACEITE DE CONGRESSO CIENTÍFICO

Estudo 4 – Gênero, Raça e Carreira ABC

**DECLARAÇÃO DE ACEITE DE ARTIGO**

Prezados (as)

Alessandra Rodrigues Gonzaga

Temos a alegria de informar que o artigo de sua autoria abaixo mencionado foi aprovado e classificado para apresentação no 30º ENANGRAD – ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. O evento será realizado de 23 a 25 de agosto na Universidade Federal de Uberlândia (MG).

INTERSECCIONALIDADES DE GÊNERO, RAÇA E CLASSE: TRANSIÇÕES PROFISSIONAIS NA CARREIRA DE TERESA

Atenciosamente,

Rio de Janeiro, 26 de junho de 2019

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Edson Kenji Kondo', written over a horizontal line.

Prof. Dr. Edson Kenji Kondo
Diretor de Ensino e Pesquisa da ANGRAD