

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

ANNA PAULA VISENTINI

MULHERES EM TRANSIÇÃO DE CARREIRA:
SIGNIFICADOS PARA A SAÍDA DE CARREIRAS CORPORATIVAS

Porto Alegre

2021

ANNA PAULA VISENTINI

**MULHERES EM TRANSIÇÃO DE CARREIRA:
SIGNIFICADOS PARA A SAÍDA DE CARREIRAS CORPORATIVAS**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2021

**MULHERES EM TRANSIÇÃO DE CARREIRA:
SIGNIFICADOS PARA A SAÍDA DE CARREIRAS CORPORATIVAS**

Dissertação de Mestrado Acadêmico apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Angela Beatriz Busato Scheffer (UFRGS)

Prof.^a Dr.^a Aline Mendonça Fraga (FASEG)

Prof.^a Dr.^a Shalimar Gallon (IMED)

Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira (UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Gustavo pelo apoio, pela compreensão e por sonhar junto. Aos meus pais, que sempre incentivaram e possibilitaram a minha dedicação aos estudos. Também agradeço ao meu irmão, que sempre foi uma fonte de inspiração para mim; e a minha sobrinha, que além de alegrar meus dias faz com que eu me sinta estimulada a deixar o mundo um lugar um pouquinho melhor para ela.

Agradeço especialmente a minha orientadora Angela, que entende com maestria o significado de orientar, transitando com sabedoria entre a liberdade e o direcionamento. Durante todo o período do mestrado fui amparada e encorajada pelas suas palavras e também por seu exemplo. Sou muito grata por confiar no meu potencial para a continuidade da minha trajetória acadêmica e por despertar em mim o interesse na docência. E aos professores da banca, Aline, Shalimar e Sidinei por suas contribuições para o desenvolvimento desse trabalho, direcionando-o para um caminho mais fecundo.

À todas as mulheres que participaram da pesquisa compartilhando suas histórias, mulheres admiráveis que estão construindo o seu caminho e me inspiram a conceber o meu. Realizar o trabalho de campo durante o período de isolamento social foi fundamental para enfrentar esse momento tão difícil. Sou rodeada de mulheres incríveis que me cativam todos os dias, mas queria agradecer especialmente as minhas amigas Dani, Lisandra, Cibele e Sendi pelo apoio, incentivo e pela compreensão nesse período.

Agradeço aos professores e colegas do PPGA que foram acolhedores desde o meu primeiro dia, fazendo com que a volta ao ambiente acadêmico fosse mais fácil. Em especial a Gabi, que percorreu esse caminho comigo, e a Camila por sua extrema generosidade e colaboração. Às minhas colegas de trabalho Rosália, Márcia e Denise que vibraram junto e me auxiliaram nesse percurso. E a Câmara Municipal de Porto Alegre que possibilitou a realização do mestrado concomitante a minha atuação profissional, apoiando o desenvolvimento de seus servidores.

Sou agradecida por ter tido acesso a uma educação pública de qualidade na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mas também ao longo do caminho que percorri até aqui, passando pela Universidade Federal de Santa Maria, pelo Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e pela Escola Estadual de Educação Básica São Martinho. E a todos professores que me inspiraram nessa trajetória.

“Cada vez que uma mulher dá um passo, todas avançamos.”

Autoria Desconhecida.

“Toda escolha tem sua história, muitos momentos de nossa vida estão espremidos num canto só esperando uma brecha, e no final essa brecha aparece.”

Elena Ferrante.

RESUMO

Os modelos contemporâneos de carreira sinalizam para a necessidade de adaptabilidade do indivíduo diante das mudanças na configuração do mercado de trabalho, marcado por maior flexibilidade e ressignificação das relações indivíduo-carreira-organizações. Em paralelo às mudanças no mundo do trabalho, observa-se também mudanças sociodemográficas, como maior longevidade, redução da taxa de natalidade, ganhos de escolaridade e a maior participação feminina no mercado de trabalho. Apesar da lentidão e das barreiras na inserção das mulheres em posições de poder, observa-se um aumento da participação feminina nas corporações e nas posições de liderança. Porém, percebe-se também que algumas mulheres inseridas nesse contexto estão optando por sair de suas carreiras corporativas. Dessa forma, o objetivo da presente dissertação foi compreender como tem se dado a transição de carreira de mulheres que optaram por sair de carreiras corporativas e quais os significados dos movimentos realizados. Tendo em vista que há um número considerável de estudos abordando a saída de mulheres das carreiras corporativas em razão da maternidade, a pesquisa realizada teve o enfoque no movimento de transição realizado pelas mulheres sem filhos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa utilizando-se como método a entrevista narrativa. Foram entrevistadas 20 mulheres que efetivaram uma transição de carreira e que não tinham filhos no momento em que realizaram esse movimento. Com o auxílio do *software* Atlas.ti foi realizada a análise do conteúdo do material gerado, e as entrevistadas foram reunidas em três grupos abordando seus perfis de acordo com suas trajetórias de vida e carreira e as motivações para a transição. Foi possível notar que os movimentos realizados na carreira abordam a necessidade de ter um tempo maior para si, a procura por conciliar o trabalho com as necessidades pessoais, a busca por um trabalho com mais propósito, a discordância com a cultura organizacional, a necessidade em ter maiores desafios no trabalho e preocupações com a saúde. Ainda, foi possível constatar que as questões de gênero permeiam a vida das mulheres entrevistadas, não estando restritas ao ambiente organizacional. Também foi possível entender o movimento de transição como um modo para a promoção da sustentabilidade da carreira a longo prazo.

Palavras-chave: Transição de Carreira; Carreira; Gênero; Sustentabilidade da Carreira.

ABSTRACT

Contemporary career models point to the need of the individual to adapt when facing changes in the labor market, which now features greater flexibility and a resignification of individual-career-organizations relations. In parallel with changes in the world of work, there are also sociodemographic changes, such as greater longevity, reduced birth rate, schooling gains and greater female participation in the labor market. Despite the slowness to and the barriers for women to reach positions of power, there is an increase in female participation in corporations and leadership positions. However, it is clear that some women in these contexts are choosing to leave their corporate careers. The goal of this thesis is to understand the career transition of women in corporate careers and what is the meaning of the movements involved. There is a considerable number of studies that address the departure of women from corporate careers due to motherhood, but our research focused on women who do not have children. For that, we carried out a research with a qualitative approach using the narrative interview method. We interviewed twenty women who went through career transitions and who had no children at the time they went through this transition. We analyzed the content of the generated material with the Atlas.ti software, and the interviewed women were divided in three groups, according to their profiles, to their life and career trajectories, and to the motivations for their career transitions. We noticed that the transitions addressed the need of the interviewed women to have more time for themselves, to reconcile work with personal needs, to search for a job with more purpose, to disagreement with the organizational culture, to the need to have greater challenges at work, and also due to health concerns. We also verified that gender issues permeate the lives of the interviewed women, and that they are not restricted to the organizational environment. We did also understand the transition as a way to promote long-term career sustainability.

Keywords: Career Transition; Career; Gender; Career Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O modelo ABC de carreiras caleidoscópico para mulheres (Beta)	21
Figura 2 - Carreiras Sustentáveis.....	33
Figura 3 - Carreira e Gênero	48
Figura 4 - Etapas da pesquisa.....	51
Figura 5 - Análise dos dados da pesquisa qualitativa	54
Figura 6 - Produção Carreira e Gênero na área da Administração de 2000 a 2019	131
Figura 7 - Nuvem de palavras dos títulos dos artigos	131
Figura 8 - Distribuição dos estudos por temas	133
Figura 9 - Distribuição dos estudos por países	136
Figura 10 - Distribuição dos estudos por ano (SciELO)	137
Quadro 1 - Transição de carreira de mulheres (2015-2019)	23
Quadro 2 - Narrativas de Alinhamento	41
Quadro 3- Apresentação das entrevistadas	50
Quadro 4 - Temas e categorias de análise	55
Quadro 5 - Apresentação Grupo 1	56
Quadro 6 - Apresentação Grupo 1	57
Quadro 7 - Apresentação Grupo 2	62
Quadro 8 - Apresentação Grupo 2	63
Quadro 9 - Apresentação Grupo 3	73
Quadro 10 - Apresentação Grupo 3	74
Quadro 11 - Resumo dos perfis nas dimensões da Carreira Sustentável.....	80
Quadro 12 - Critérios de triagem	130
Quadro 13 - Temas dos estudos	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Proporção de mulheres com pelo menos um filho nascido vivo.....	12
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Parâmetros Autenticidade, Balanço e Crescimento
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
DHO	Desenvolvimento Humano e Organizacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KCM	Modelo de Carreira Caleidoscópico
MEI	Microempreendedores Individual
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PJ	Pessoa Jurídica
RH	Recursos Humanos
SciELO	Scientific Eletronic Library Online
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
STEM	Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CARREIRA E GÊNERO	16
2.1	CARREIRA	16
2.1.1	<i>Opt-out</i> e Carreira Caleidoscópica.....	17
2.1.2	Sustentabilidade da Carreira e Carreira Sustentável.....	30
2.2	GÊNERO E TRABALHO	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
4	RESULTADOS E ANÁLISE.....	56
4.1	PERFIS E TRAJETÓRIAS.....	56
4.2	DIMENSÕES DA CARREIRA SUSTENTÁVEL.....	80
4.2.1	Contexto	81
4.2.2	Agência.....	96
4.2.3	Tempo	100
4.2.4	Sentido	103
4.2.5	Indicadores da Carreira Sustentável.....	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICE A - REVISÃO SOBRE CARREIRA E GÊNERO (2015-2019)	129
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E	
	ESCLARECIDO.....	138

1 INTRODUÇÃO

A configuração atual do mercado de trabalho demonstra o aprofundamento das transformações iniciadas no final do século XX, marcadas pela flexibilização produtiva, a precarização das relações trabalhistas e a individualização dos trabalhadores. As empresas precisam adaptar-se as mudanças tecnológicas e ao cenário de competitividade a nível mundial, readequando seus meios de produção, o que implica também na flexibilização das relações com seus empregados. Nesse contexto, os trabalhadores devem adaptar-se ao desempenho de atividades diversas e estarem dispostos a adequarem suas jornadas de trabalho às necessidades de produção (HOLZMANN; PICCININI, 2012). Os modelos de carreira tradicionais, herdados do modelo fordista e da noção de emprego, já não são suficientes para entender as relações sujeito-trabalho na contemporaneidade (BENDASSOLLI, 2009).

Com o aumento da longevidade, surgem novas preocupações aos indivíduos, como manter-se financeiramente independentes e ter qualidade de vida; ao mesmo tempo em que se observa que as carreiras estão mais curtas, com as pessoas encerrando ciclos profissionais de forma mais acelerada (DUTRA, 2016). Assim, emergem diferentes modelos de carreira que buscam dar conta das identidades em constante transformação e na capacidade de o indivíduo se adaptar diante dessas mudanças (BENDASSOLLI, 2009). As teorias recentes de carreira deixaram de focar somente nas organizações e partem da premissa de que o indivíduo é responsável pela sua empregabilidade, valendo-se de experiências que permitam o seu desenvolvimento pessoal ao longo do tempo (LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015).

Em paralelo a transformação da relação indivíduo-carreira-organização observa-se o aumento da participação feminina no mercado de trabalho e as mudanças sociodemográficas relacionadas ao fenômeno. A entrada das mulheres no mercado formal acentuou-se no Brasil a partir da década de 1960; em 50 anos, a participação feminina na população economicamente ativa praticamente quadruplicou, passando de 0,19 em 1960 para 0,635 em 2010, evidenciando a mercantilização do trabalho feminino no período (GUIMARÃES; BRITO, 2016). O incremento da participação das mulheres no mercado de trabalho vem convivendo com outras mudanças demográficas, como a queda da fecundidade, maior longevidade, os ganhos de escolaridade e as alterações na regulação social dos papéis de gênero (GUIMARÃES; BRITO, 2016; IBGE, 2019). Segundo dados do

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2014), além da diminuição da taxa de fecundidade entre as brasileiras, em todas as faixas etárias há a diminuição da proporção das mulheres com filhos, mostrando que há uma tendência de adiamento da maternidade e a ampliação da escolha das mulheres em não ter filhos.

Tabela 1 - Proporção de mulheres com pelo menos um filho nascido vivo

Faixa etária	Censo 2000	Censo 2010
20 a 24 anos	47,3%	39,3%
25 a 29 anos	69,2%	60,1%
30 a 34 anos	81,9%	76%
35 a 39 anos	87,4%	83,9%

Fonte: IBGE (2014).

Nesse contexto, observa-se que o gênero não é levado em consideração na maioria das construções de modelos de carreira. Acker (1990) destaca que a estrutura organizacional foi construída a partir de um modelo de trabalhador ideal masculino, assim é o comportamento e perspectivas dos homens que representam as pessoas nas organizações. Isso se reflete em uma série de obstáculos que as mulheres ainda enfrentam nas organizações até os dias atuais. Em razão desse cenário, é possível observar que as pesquisas realizadas sobre carreira e gênero no campo da Administração predominantemente tratam das dificuldades, barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no trabalho; e nos estudos relacionados a progressão de carreira e liderança feminina – conforme revisão realizada sobre o tema nos últimos cinco anos, que se encontra no Apêndice A desta dissertação.

É possível constatar que apesar da inserção das mulheres no mercado de trabalho e da qualificação da mão de obra feminina, os espaços de exclusão persistem e se atualizam. A revisão ainda possibilitou perceber que: a) há uma predominância de estudos com mulheres vinculadas à corporações, principalmente com executivas e gestoras; b) há a prevalência de pesquisas no norte global, principalmente estadunidenses; c) o foco dos estudos concentra-se nas barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho; d) há a emergência de temas como o empreendedorismo feminino e pesquisas sobre mulheres expatriadas e imigrantes; e, e) o tema ainda se encontra em fase inicial de pesquisas no Brasil e na América Latina (SANTOS, 2017; FRAGA; GEMELI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019).

Ainda que com adversidades, constata-se que algumas mulheres estão conseguindo superar o percurso intrincado da hierarquia organizacional e ascendendo profissionalmente, ocupando posições de liderança. Entretanto, também é possível perceber que algumas dessas mulheres que conquistaram posições de destaque estão decidindo sair do ambiente corporativo. No início dos anos 2000, a partir de uma matéria jornalística estadunidense que contava a história de mulheres bem-sucedidas que optaram por abandonar o mercado de trabalho em busca de maior equilíbrio com os compromissos familiares, iniciaram-se pesquisas sobre o movimento de saída das mulheres das carreiras corporativas, denominado como “*opt-out*”.

A maternidade é apontada como a principal razão das mulheres deixarem suas carreiras corporativas, embora sejam também apontadas mudanças geográficas familiares, desilusão com a cultura corporativa, busca por mais educação, empreendedorismo e tarefas de cuidados com outros familiares, como pais idosos (CABRERA, 2007). Estudos mais recentes abordam que as decisões das mulheres em sair das carreiras corporativas vão além da busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e familiar e tratam do desejo por um trabalho mais significativo (FRKAL; CRISCIONE-NAYLOR, 2020). Por sua vez, as mulheres que não têm filhos também decidem por deixar empregos bem-sucedidos em organizações tradicionais em razão de não terem controle sobre suas vidas e trabalhos (WILHOIT, 2013).

Buscando explicação para o fenômeno “*opt-out*”, Mainiero e Sullivan (2005) desenvolveram o modelo de carreira caleidoscópica, trazendo o gênero para o primeiro plano em suas pesquisas. Nos estudos realizados pelas autoras observou-se que as mulheres e homens pesquisados descreviam suas carreiras em termos diferentes. Verificou-se que os homens são mais propensos a seguirem carreiras associadas a um setor em busca de progressão linear na carreira, mesmo havendo mudança entre empresas ao longo da vida. Já as mulheres pesquisadas realizam a criação de suas próprias carreiras, sem levar em consideração os modelos tradicionais. Essas mulheres misturam e integram os papéis de trabalho e não trabalho em busca de realização pessoal de acordo com seus próprios critérios de satisfação, enquanto os homens tendem a manter a vida profissional e pessoal em separado.

Recentemente, alguns estudos sobre transição de carreira passaram a abranger a ótica da sustentabilidade em suas análises (CHUDZIKOWSKI, 2012; CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020; CASTRO; VAN DER HEIJDEN;

HENDERSON, 2020). O arcabouço teórico do modelo de carreira sustentável utiliza uma abordagem sistêmica que busca compreender como todos os *stakeholders* influenciam a sustentabilidade de carreira (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). Visto que a carreira de um indivíduo é interconectada e diretamente influenciada pelo meio, a sustentabilidade propõe ir além da gestão individual da carreira, requerendo o envolvimento de todas as partes interessadas (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). O modelo conceitual proposto por De Vos, Van der Heijden e Akkermans (2020) propõe que as dimensões de agência, contexto, tempo e sentido devem ser consideradas através da adoção de uma perspectiva integrativa e dinâmica ao se analisar carreiras, e estabelece três indicadores inter-relacionados entre si para uma carreira sustentável: saúde, felicidade e produtividade.

Nesse contexto de mudanças no mundo do trabalho, de maior participação feminina no mercado de trabalho e de ressignificação das carreiras, o presente estudo foi norteado pela seguinte questão de pesquisa: **como tem se dado a transição de carreira de mulheres que optam por sair de carreiras corporativas e quais os significados dos movimentos realizados?**

Assim, o objetivo geral da presente pesquisa é compreender o movimento de transição das mulheres a partir da saída das carreiras corporativas. Para tanto, são traçados os seguintes objetivos específicos: a) levantar a trajetória de trabalho e vida dessas mulheres; b) compreender as justificativas para a realização da transição; c) compreender de que modo os movimentos realizados na trajetória repercutem na sustentabilidade das carreiras dessas mulheres; e, d) entender como o gênero afeta a trajetória de carreira. Buscando compreender a movimentação das mulheres em suas carreiras além da maternidade, a pesquisa foi realizada somente com mulheres que não tinham filhos no momento da transição de carreira.

Ressalta-se que há um recorte muito específico neste fenômeno, pois se trata de uma minoria privilegiada de mulheres que alcançaram posições de destaque nas organizações e que podem fazer essa escolha, dependendo de uma estrutura familiar ou organizando-se financeiramente para o seu sustento durante o período de transição. Porém, a problemática proposta para este estudo justifica-se em razão de que estas mulheres altamente qualificadas deveriam chegar ao topo das organizações, representando a equidade de gênero no trabalho, porém decidem retirar-se do contexto corporativo e ressignificar sua relação com o trabalho

Para entender a transição de carreira das mulheres pesquisadas, o presente estudo sustenta-se em dois eixos teóricos: carreira e gênero. No eixo carreira, são abordados dois modelos de carreira contemporâneos: o modelo caleidoscópico, para auxiliar na compreensão do movimento das carreiras de mulheres a partir dos parâmetros de autenticidade, balanço e crescimento; e o modelo de carreira sustentável, que fornece subsídios para compreender a busca pela sustentabilidade a longo prazo. O eixo gênero aborda a construção social dessa categoria, passando pela divisão sexual do trabalho, a generificação das organizações e o empoderamento feminino. A partir do olhar para o gênero, busca-se compreender o contexto em que as entrevistadas se entendem enquanto mulheres e como o gênero afeta na decisão pela transição de carreira.

Dessa forma, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas narrativas com 20 mulheres que realizaram esse movimento em suas carreiras. As entrevistas foram transcritas na íntegra e posteriormente analisadas com o auxílio do *software* Atlas.ti, sendo categorizadas de acordo com a análise de conteúdo. A partir da análise, as mulheres foram agrupadas em três perfis distintos descrevendo sua trajetória de trabalho e vida, as justificativas para a saída da carreira corporativa e a construção da transição de carreira. Após, serão abordadas as dimensões da carreira sustentável, além dos impactos da pandemia de Covid-19.

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. Após esta introdução, é apresentado o referencial teórico utilizado no estudo, abordando as temáticas de carreira e gênero. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa e análise do material. Os resultados e análise são apresentados de forma conjunta no quarto capítulo. Após, são realizadas as considerações finais abrangendo as limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras. Por fim, são trazidas as referências bibliográficas e apêndices.

2 CARREIRA E GÊNERO

2.1 CARREIRA

O campo de estudos de carreira encontra-se em crescimento de forma multidisciplinar, sendo objeto de estudos das áreas de administração, psicologia, sociologia, antropologia, economia, entre outros (BARUCH; GUNZ; SZÚCS, 2015). A diversidade das áreas de estudo contribui para a riqueza da disciplina, porém, acrescenta complexidade com o aumento de novos conceitos e ausência de uma clara direção (Ibid., 2015). As teorias e pesquisas de carreira vêm evoluindo ao decorrer do tempo, podendo ser destacados três períodos: 1) entre os anos 1950-1970 o foco dos estudos eram os indivíduos, organizações ou ocupações; 2) entre os anos 1970-1989 o foco foi deslocado para os indivíduos dentro das organizações e ocupações; e 3) a partir de 1989 o foco foi expandido para os indivíduos dentro, fora e entre organizações e ocupações (LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015). Até a década de 1990, a visão de carreira era tradicionalmente associada ao crescimento organizacional; após, com a globalização, crises financeiras e a consequente reestruturação das organizações, uma série de novos conceitos, modelos e teorias de carreira vem surgindo para explicar as mudanças contextuais e seus impactos nas relações de trabalho (BARUCH; GUNZ; SZÚCS, 2015).

As teorias recentes de carreira partem da premissa de que o indivíduo é responsável pela sua empregabilidade contínua através de experiências que promovam seu desenvolvimento pessoal ao longo do tempo (LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015); enquanto empregabilidade pode ser definida como a “chance de um indivíduo conseguir um emprego no mercado de trabalho” (FORRIER; VERBRUGGEN; DE CUYPER, 2015, p. 56). Muitas abordagens nas teorias de carreira trazem, assim, a ênfase na agência, através de uma perspectiva individual com o foco nas motivações, necessidade e atitudes dos indivíduos (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007). Os estudos sobre empregabilidade e sucesso na carreira são os que vêm recebendo maior atenção no decorrer do tempo, e atualmente convivem com termos mais amplos, como o sucesso psicológico, sustentabilidade, flexisegurança, construção e resiliência de carreira (BARUCH; SZÚCS; GUNZ, 2015).

Entretanto, Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007) ressaltam que as carreiras são realizadas dentro de um contexto e, ao se analisar o tema, há a necessidade de

equilíbrio entre as variáveis individuais e organizacionais. Rocha-de-Oliveira e Fraga (2017) evidenciam que a dimensão contexto ainda é pouco explorada nos estudos contemporâneos de carreira, havendo o destaque na agência – interpretada pelos autores como a capacidade individual de gerir a própria carreira baseado em um discurso meritocrático. O contexto abrange as condições externas que exercem influências nas carreiras e nas organizações, podendo ser agrupados em quatro níveis: contexto de trabalho (relações sociais, mercado de trabalho externo e novas formas de trabalho); contexto de origem (classe social, educação, contexto de vida atual e histórico de trabalho); contexto de sociedade e cultura (gênero, etnia, demografia e comunidade) e o contexto global (internacionalização e virtualização) (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007).

Nesse cenário, observa-se que o gênero não é levado em consideração na maioria das construções de modelos de carreira, sendo utilizado apenas como uma variável de diferenciação (Ibid., 2007). Mainiero e Sullivan (2005) desenvolveram o modelo de carreira caleidoscópica, buscando explicação para o fenômeno de “*opt-out*”, e, com isso, trouxeram o gênero para o primeiro plano em suas pesquisas, a partir de uma ótica relacional.

Mais recentemente os estudos sobre carreiras sustentáveis alertam para a necessidade de adaptação do indivíduo diante das mudanças do ambiente de trabalho, requerendo o desenvolvimento a longo prazo, com o foco na empregabilidade contínua (LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015) e também trazem para o centro das discussões a questão do contexto. Para Lawrence, Hall e Arthur (2015) a visão de longo prazo esteve implícita nos modelos de carreira contemporâneas, sendo importante explicitar essa noção diante das alterações das relações de trabalho. Na sequência do capítulo serão abordados os modelos de Carreira Caleidoscópica e Carreira Sustentável como referencial teórico da presente pesquisa.

2.1.1 *Opt-out* e Carreira Caleidoscópica

A expressão *opting-out* foi cunhada por Lisa Belkin em 2003 no artigo da revista The New York Times Magazine intitulado “The Opt-Out Revolution” (BELKIN, 2003), no qual descreve mulheres bem-sucedidas de elite, que se graduaram nas melhores universidades estadunidenses e optaram por sair do mercado de trabalho em busca

de maior equilíbrio com os compromissos familiares. No decorrer do artigo há exemplos de organizações inflexíveis, nas quais as mulheres devem decidir por “tudo ou nada”, sem a possibilidade de reduzir a carga horária do trabalho para conciliar com a maternidade; bem como a divisão sexual do trabalho, no qual a carreira do marido é prioritária para a família, enquanto as tarefas de cuidado são delegadas às mulheres. Este abandono da força de trabalho é visto como um “estilo de vida”, tratando-se de um período mais longo do que a licença maternidade, na qual a mulher escolhe por dedicar-se aos cuidados com a criança, dependendo unicamente da fonte de renda do marido (STONE; HERNANDEZ, 2012).

A partir de então, pesquisas acadêmicas vêm sendo realizadas para melhor compreender esse fenômeno. Observa-se que os estudos realizados sobre o fenômeno *opting-out* ainda se concentram majoritariamente na saída das mães do mercado de trabalho (PAUSTIAN-UNDERDAHL *et al.*, 2019; SHANMUGAM, 2017; STONE; HERNANDEZ, 2013; LOVEJOY; STONE, 2011; HERR; WOLFRAM, 2012; GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011). Por sua vez, as mulheres que não têm filhos também decidem por deixar empregos bem-sucedidos em organizações tradicionais em razão de não terem oportunidades de realizar um trabalho significativo ou maior controle sobre suas vidas e trabalhos (WILHOIT, 2013).

A pesquisa de Wilhoit (2013), que analisa a autobiografia de três mulheres norte-americanas - sem filhos - que deixaram suas carreiras bem-sucedidas para realizar trabalhos considerados alternativos, indica que além da frustração com a falta de sentido no trabalho, não havia tempo nem energia para encontrar significado em outras atividades, pois seus trabalhos consumiam a vida inteira. Ainda, indica que apesar das diferentes experiências vividas pelas mulheres estudadas, há similaridades nas narrativas que explicam a transição de carreira em busca de um trabalho significativo, de maior controle sobre o processo de trabalho e na ressignificação das carreiras, empregos e identidades.

Wilhoit (2013) sugere que deixar a carreira em razão dos filhos é socialmente aceitável, enquanto sair pelas pressões do trabalho ou desejo por mais sentido e autonomia não possui a mesma receptividade. Pesquisas também estudam se as mulheres optam por sair ou são empurradas para a saída (PAUSTIAN-UNDERDAHL *et al.*, 2019; KOSSEK *et al.*, 2017). As barreiras enfrentadas pelas mulheres nas organizações e que impedem seu crescimento não são facilmente reconhecidas, assim, o que pode ser visto como uma escolha individual da mulher em optar por sair

do mundo organizacional pode ocultar as desigualdades e discriminações existentes (STEPHENS; LEVINE, 2011).

Para Mainiero e Sullivan (2006), o *opting-out* pode ser compreendido mais como uma revolta do que como uma revolução, com os trabalhadores ajustando suas carreiras em resposta aos padrões existentes nas corporações. Os ajustes de carreira buscam encontrar um equilíbrio entre vida e trabalho, a possibilidade de ter um trabalho desafiador e ao mesmo tempo significativo, e a partir destas interações passa-se a desenvolver outras definições do que é sucesso (Ibid., 2006).

Em resposta ao fenômeno *opting-out*, Mainiero e Sullivan (2005) desenvolveram o modelo de carreira caleidoscópico (KCM, em inglês), focado em compreender os padrões de carreiras de mulheres. Assim como um caleidoscópico muda suas combinações de efeito visual a cada movimento, também as mulheres alteram seus padrões de carreira para melhor combinar seus papéis e relacionamentos. Dessa forma, as carreiras das mulheres devem ser observadas sob uma ótica relacional, já que as decisões de carreiras são tomadas avaliando seus efeitos sobre aqueles que estão ao seu redor, não sendo possível avaliar o conceito de carreira de mulheres sem uma compreensão maior do contexto (Ibid., 2005). O KCM coloca a variável gênero em destaque, pois considera que esta variável exerce influência na explicação das trajetórias de carreira, destacando-se entre as demais teorias de carreira contemporâneas quando busca-se compreender a carreira de mulheres (MAINIERO; GIBSON, 2018).

De acordo com as pesquisas realizadas por Mainiero e Sullivan (2005), homens e mulheres descrevem suas carreiras em termos diferenciados. As mulheres pesquisadas pelas autoras rejeitam o conceito de progressão linear de carreira e as medidas tradicionais de sucesso, preferindo autocriar carreiras que se adequem aos seus objetivos e necessidades de vida, a partir do exame das oportunidades e obstáculos que se apresentam, integrando os aspectos de suas vidas ao trabalho. As autoras destacam que nem todos os homens pesquisados seguem carreiras lineares, entretanto, enquanto grupo, os homens são mais propensos a terem trajetórias profissionais mais tradicionais ligadas a um mesmo setor, mesmo mudando de empresas no decorrer da trajetória, do que as mulheres.

O KCM utiliza-se de três parâmetros – autenticidade, balanço e crescimento¹ - que se combinam de diferentes formas ao longo da trajetória das mulheres, impactando nas decisões de carreira em diferentes estágios (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). O modelo destaca que os três parâmetros se encontram presentes ao longo da carreira, porém, apresentam intensidades diferentes ao longo da trajetória do indivíduo (MAINIERO; GIBSON, 2018). Mainiero e Sullivan (2005) definem os três parâmetros como ABC:

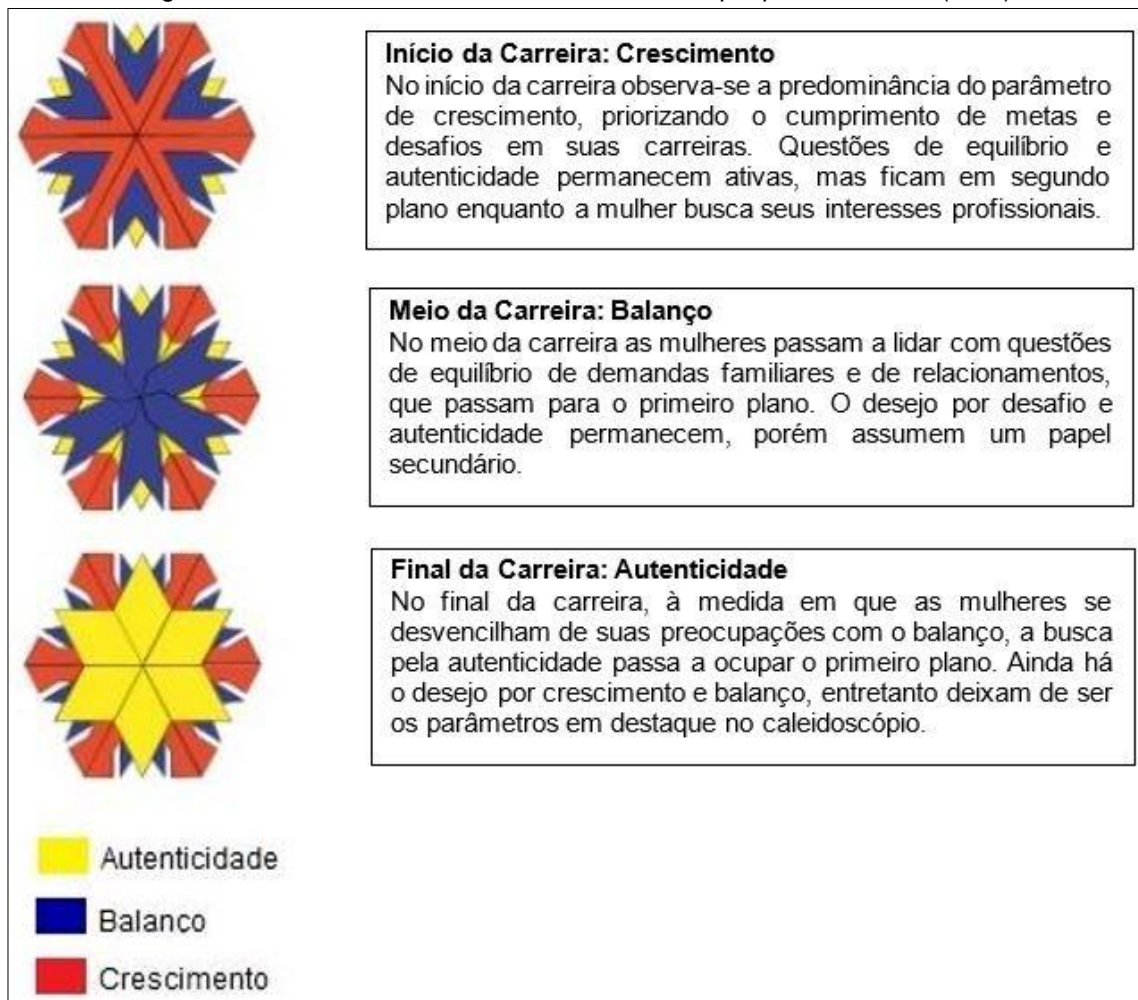
- Autenticidade: indica a necessidade de ser verdadeiro consigo mesmo, colocando suas necessidades acima dos outros, e a busca por um significado maior em sua vida, incluindo a espiritualidade. A autenticidade reflete a busca por encontrar a própria voz, conhecendo seus pontos fortes e limites existentes no momento vivido (MAINIERO; SULLIVAN, 2006);
- Balanço: refere-se a busca do equilíbrio entre o trabalho e os relacionamentos, abrangendo as necessidades familiares, como cuidado com os filhos, pais idosos e até mesmo a busca por um companheiro no caso das mulheres solteiras. A busca pelo equilíbrio pode refletir em ajustes nas ambições de carreira, como a opção por horários mais flexíveis, para a composição da vida como um todo coeso. Mainiero e Sullivan (2006) ressaltam que a busca por maior equilíbrio entre as demandas de trabalho e tempo para a família é muito usada como a razão para transições de carreiras, já que não existe tempo suficiente para dar conta de todas as demandas, destacando o desejo de recuperar a sanidade que parece perdida no ambiente corporativo;
- Crescimento: faz referência à ambição de carreira, e aos desafios proporcionados pelo trabalho em busca de crescimento, incluindo a assunção de posições de maior responsabilidade. Reflete a busca pelo aprendizado e desenvolvimento através de um trabalho estimulante e desafiador no qual não se sintam entediados (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

Prosseguindo na elaboração do modelo de carreira caleidoscópica, Mainiero e Sullivan (2006) identificaram dois padrões de carreira que se sobressaíram em suas

¹ No texto original: ABC Model of Kaleidoscope Careers for Women - (authenticity, balance, and challenge) (MAINIERO; SULLIVAN, 2005).

pesquisas, Alfa e Beta. O padrão Alfa é mais orientado para a carreira, seguindo um percurso mais linear, enquanto o padrão Beta é mais guiado por valores pessoais e familiares.

Figura 1 - O modelo ABC de carreiras caleidoscópico para mulheres (Beta)



Fonte: Mainiero e Sullivan (2005), tradução da autora.

O padrão Alfa do KCM prioriza o crescimento no início da carreira, a autenticidade no meio da carreira e o balanço no final. Já o padrão Beta é identificado pela priorização do crescimento no início da carreira; balanço no meio da trajetória, ou seja, a busca de equilíbrio entre as demandas entre trabalho e família; e, no final de carreira, a predominância do parâmetro de autenticidade, após a liberação da busca pelo equilíbrio surge o olhar para a construção da própria identidade (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). A maioria dos homens pesquisados possui um padrão linear de carreira, sendo mais identificados com o padrão Alfa; já a maior parte das

mulheres seguem um padrão Beta de carreira caleidoscópica, principalmente as casadas e com filhos (Ibid., 2006).

Mainiero e Gibson (2018) revisitaram o KCM realizando um estudo sobre a variação dos parâmetros ABC para homens e mulheres em diferentes estágios de carreira, sendo o público do estudo pessoas desempregadas de meia-idade em busca de uma transição de carreira. Os resultados encontrados corroboraram os padrões Alfa e Beta do modelo, identificando que para ambos os gêneros o parâmetro do crescimento permanece em destaque ao longo da carreira, visto que os indivíduos pesquisados estavam em uma transição de carreira e em busca de empregos que fornecessem novos desafios. Entretanto, os parâmetros de autenticidade e balanço variam entre os gêneros; para as mulheres há um aumento da importância do balanço no meio da carreira e de autenticidade mais próximo a aposentadoria; enquanto para os homens a necessidade por equilíbrio surge mais próxima ao fim da carreira (Ibid., 2018). Dessa forma, nas decisões de carreira, é mais provável que as mulheres busquem o equilíbrio no meio da carreira (Ibid., 2018). O mesmo padrão foi identificado por August (2011), em pesquisa longitudinal realizada com mulheres próximas à aposentadoria, com a evidência do parâmetro de autenticidade.

Já em pesquisa realizada por Elley-Brown, Pringle e Harris (2018) com 14 mulheres que trabalham na educação na Nova Zelândia, predominantemente casadas e com filhos, constatou-se um padrão de carreira Alfa, com a exibição de um padrão de carreira masculino mesmo em um ambiente ocupacional de predominância feminina. Para essas mulheres, o parâmetro da autenticidade possui destaque desde o início, amparando as decisões e progressões até o meio da carreira, sendo esta busca por autenticidade considerada uma marca registrada. Ainda, o estudo identificou que as decisões de carreiras destas mulheres são contextuais, porém os seus relacionamentos não representam obstáculos e sim uma rede de apoio e incentivo. As carreiras dessas mulheres eram percebidas como mais relevantes do que as dos parceiros, tendo prevalência nas decisões dos casais, fazendo com que os companheiros realizassem ajustes em suas carreiras e assumissem mais responsabilidades familiares (ELLEY-BROWN; PRINGLE; HARRIS, 2018).

Buscando subsídios para compreender como atualmente vem sendo abordado o tema de transições de carreira de mulheres, em revisão realizada nas bases de periódicos Web of Science e SciELO sobre carreira e gênero (Apêndice A), foi

observada a existência de 12 artigos diretamente relacionados com o assunto. A seguir, são apresentadas as principais contribuições dos estudos.

Quadro 1 - Transição de carreira de mulheres (2015-2019)

Autores	Artigo	Ano	Periódico
Lewis, K. V.; Harris, C.; Morrison, R.; Ho, M.	The entrepreneurship-motherhood nexus A longitudinal investigation from a boundaryless career perspective	2015	Career Development International
Thebaud, S.	Passing Up the Job: The Role of Gendered Organizations and Families in the Entrepreneurial Career Process	2016	Entrepreneurship Theory And Practice
Fitzenberger, B.; Steffes, S.; Strittmatter, A.	Return-to-job during and after parental leave	2016	International Journal Of Human Resource Management
Woolnough, H.; Redshaw, J.	The career decisions of professional women with dependent children What's changed?	2016	Gender In Management
Patrick, C.; Stephens, H.; Weinstein, A.	Where are all the self-employed women? Push and pull factors influencing female labor market decisions	2016	Small Business Economics
Carrigan, C.; O'Leary, K.; Riskin, E.; Yen, J.; O'Donnell, M.	On-ramping: following women scientists and engineers through their transition from nonacademic to faculty careers	2017	Journal Of Technology Transfer
Kossek, E. E.; Su, R.; Wu, L.	Opting Out or "Pushed Out"? Integrating Perspectives on Women's Career Equality for Gender Inclusion and Interventions	2017	Journal Of Management
Ferreira, G. F.; Bastos, S. A. P.; Angelo, M. J.	A Look At Womens Transition From Formal Labor To Self-Employment Based On Endogenous Stimuli	2018	Ram. Revista De Administração Mackenzie
Naldi, L.; Bau, M.; Ahl, H.; Markowska, M.	Gender (in)equality within the household and business start-up among mothers	2019	Small Business Economics
Biese, I.; Choroszewicz, M.	Opting out: professional women develop reflexive agency	2019	Equality Diversity And Inclusion
Paustian-Underdahl, S. C.; Eaton, A. A.; Mandeville, A.; Little, L. M.	Pushed Out or Opting Out? Integrating Perspectives on Gender Differences in Withdrawal Attitudes During Pregnancy	2019	Journal Of Applied Psychology
Patil, P.; Deshpande, Y.	Why Women Enter Into Entrepreneurship? An Exploratory Study	2019	Journal Of Organisational Studies And Innovation

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Lewis *et al.* (2015) pesquisaram a interação entre a maternidade e a transição do emprego corporativo para o empreendedorismo, a partir da ótica da teoria da carreira sem fronteiras. A partir de um estudo longitudinal com quatro mulheres da Nova Zelândia, constatou-se que sair da carreira organizacional para se tornar mãe foi o principal motivador de construção de uma carreira sem fronteiras. Conforme

descrito no estudo, as mulheres pesquisadas não sentiam paixão suficiente pela carreira corporativa para retornar após a maternidade, mas também reconheciam que ser mãe em tempo integral tampouco geraria satisfação. Assim, a opção pelo empreendedorismo buscou atender a ambição de conciliar a maternidade com um trabalho significativo, fornecendo autonomia, renda e uma identidade profissional. O estudo longitudinal mostrou que inicialmente os arranjos de trabalho eram mais flexíveis e existia uma maior mistura entre a vida doméstica e empresarial. Porém, com o passar do tempo, para ter um empreendimento bem-sucedido, foram sendo colocadas fronteiras entre as identidades de mãe e empresária, e as narrativas trouxeram os limites autoimpostos em relação ao tempo, cuidado com os filhos e a própria identidade, a fim de ter ordem e controle.

Patrick, Stephens e Weinstein (2016) analisaram a escolha de mulheres pelo trabalho autônomo buscando tratá-las como um grupo heterogêneo, considerando as motivações distintas de mulheres casadas e solteiras. A hipótese do estudo, baseada na literatura anterior, foi demonstrar que as decisões de trabalho autônomo das mulheres casadas são motivadas por fatores distintos das solteiras; sendo as barreiras econômicas mais importantes para mulheres solteiras, enquanto as casadas tendem a se preocupar mais com questões familiares. Os resultados da pesquisa, realizada no contexto estadunidense, sugerem que as mulheres casadas são empurradas para o trabalho autônomo, sendo os fatores dominantes os compromissos familiares e as atitudes sociais sobre os papéis de gênero. Já as mulheres solteiras são menos impactadas pelas atitudes de gênero locais e compromissos familiares, sendo mais propensas a trabalharem por conta própria em locais com uma cultura mais empreendedora. Dessa forma, as mulheres solteiras parecem ser mais atraídas para o trabalho autônomo, e, ainda, observa-se que são mais afetadas por suas próprias características e atitudes pessoais.

A pesquisa realizada por Woolnough e Redshaw (2016) comparou as decisões de carreira de dois grupos de mulheres profissionais inglesas com filhos e a satisfação com as decisões tomadas, sendo o intervalo geracional dos grupos de 15-20 anos. O estudo apontou que a maioria das mulheres pretendia retornar ao trabalho após o nascimento do primeiro filho, pois, além do impacto financeiro, o trabalho também era fonte de realização pessoal e fornecia um senso de identidade as mulheres. Constatou-se que após o nascimento do segundo filho, a probabilidade de a mulher deixar o mercado de trabalho aumenta, muito em razão da incapacidade de conciliar

o trabalho com as demandas familiares e o alto custo financeiro com creches e cuidadores. Ainda, os dois grupos apontaram os fatores organizacionais e pessoais que auxiliavam na manutenção de duas carreiras: trabalho flexível, chefes e colegas que apoiam, um companheiro envolvido na criação dos filhos e satisfação com os cuidados infantis a que tiveram acesso.

Fitzenberger, Steffes e Strittmatter (2016) pesquisaram acerca do retorno das mulheres ao trabalho após o nascimento do primeiro filho, no contexto da Alemanha, que possui políticas de licenças parentais longas. Os resultados indicam que um considerável número de mulheres com alta orientação profissional antes do primeiro filho não se engaja em um avanço semelhante na carreira após o nascimento, resultando em um alto risco de não retorno ao trabalho. Ainda, indica que as mulheres orientadas para a carreira têm mais probabilidade de continuar após o nascimento do filho, sugerindo a adequação das políticas organizacionais para reduzir os potenciais conflitos trabalho-família, como, por exemplo, trabalho em meio período.

A pesquisa longitudinal de Thébaud (2016) buscou compreender como as dificuldades em encontrar um trabalho assalariado com flexibilidade para as necessidades familiares levam as trajetórias de carreira em direção ao empreendedorismo. A autora sugere que mulheres com filhos que optam pelo empreendedorismo tendem a realizar essa transição de carreira após terem encontrado dificuldade em encontrar um emprego que ofereça a elas o grau de flexibilidade que precisam. Assim, para as mulheres com filhos o empreendedorismo pode representar uma falta de escolha, o que não é observado para os homens da amostra. Assim, a interação entre a divisão sexual do trabalho, a generificação das organizações e as expectativas de trabalho das mulheres levam a busca pelo empreendedorismo.

Kossek, Su e Wu (2017) realizam uma revisão integrativa da literatura que trata dos fatores individuais e organizacionais que contribuem para a igualdade de carreira das mulheres. Através de uma abordagem interdisciplinar, as autoras apresentam um modelo integrado de níveis de igualdade de carreira das mulheres. O modelo observa o contexto socioeconômico, as perspectivas do nível organizacional e individual, o clima para inclusão de gênero e os resultados da equidade para a carreira.

A pesquisa realizada por Carrigan *et al.* (2017) explora a transição de mulheres que atuam na área Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM, em inglês), trabalhando em cargos na indústria ou no governo, para a carreira docente.

Através das entrevistas, foi possível identificar quatro fases críticas na transição de carreira: 1) avaliar o valor das experiências de carreira não acadêmicas, nas quais as mulheres buscam comprovar que as habilidades adquiridas no contexto corporativo são transferíveis para a carreira docente; 2) preencher lacunas na experiência, para tanto as mulheres assumem cargos de docência além do trabalho em período integral, incluindo até trabalho não remunerado; 3) lidar com a discriminação de gênero, os autores ressaltam que as perguntas da pesquisa não abordavam a questão de gênero, porém todas participantes trouxeram a discriminação de gênero no contexto acadêmico; 4) afirmar o valor da transição, quando as mulheres definem seu papel na conexão entre a indústria e a academia, auxiliando na aprendizagem de habilidades valorizadas pela indústria. Os autores também percebem nessas mulheres um forte senso de propósito, com o desejo de serem instrumentos de mudança na academia, motivadas pela autonomia e liberdade intelectual relacionadas à carreira acadêmica.

A pesquisa realizada por Ferreira, Bastos e D'Angelo (2018), no contexto brasileiro, analisa os estímulos que levam mulheres a deixarem empregos formais e buscarem o autoemprego, sendo destacados os seguintes motivadores: busca por realização e sucesso profissional, maior flexibilidade, procura por desafios pessoais e uma identidade feminina. Embora os relatos demonstrem dificuldade na conciliação vida-trabalho, as mulheres pesquisadas não passaram - ou não perceberam - por limitações relacionadas a gênero nos trabalhos formais exercidos anteriormente, como o fenômeno do teto de vidro, modelos masculinos de liderança e uso indevido de sua sexualidade. As entrevistadas, em sua maioria, são mulheres casadas e com filhos, e citam que o empreendedorismo passou a ser uma opção na busca por autorrealização pessoal.

A pesquisa realizada por Patil e Deshpande (2019) no contexto indiano objetivou identificar os motivos que levam as mulheres a se tornarem empreendedoras, buscando expandir os fatores de *push* e *pull*². Entre as mulheres pesquisadas são identificados na categoria *push* os fatores “auxílio à família”, “necessidade econômica” e “para sustentar a família financeiramente”. Já na categoria *pull* observam-se os fatores “paixão empreendedora”, “para provar a si mesma”, “para ser independente”, “como uma carreira” e “para continuar o negócio familiar”. Cabe

² Os fatores *push* são definidos como aqueles que empurram os indivíduos a determinada situação, enquanto os fatores *pull* são identificados como aqueles que atraem, como que exercendo uma força gravitacional.

destacar que a maioria das mulheres pesquisadas respondeu como o principal motivador a paixão empreendedora, realizando a saída de carreiras corporativas para investir no seu interesse em fazer algo por si e pela sociedade.

O estudo de Paustian-Underdahl *et al.* (2019), no contexto estadunidense, com homens e mulheres, busca compreender as mudanças das atitudes profissionais durante a gravidez, diante das intenções de rotatividade e retorno ao trabalho. Os resultados da pesquisa mostram que, enquanto os homens experimentam um aumento no incentivo a carreira durante a gravidez de suas companheiras, as mulheres percebem o declínio deste incentivo ao longo da gravidez. Há um indício de que diante da dinâmica optar por sair ou ser empurrada para fora, a segunda opção prevalece para as mulheres grávidas. Ainda, a pesquisa observou que a motivação na carreira das mulheres aumenta ao longo da gravidez, podendo indicar a busca pela manutenção da legitimidade no trabalho dessas mulheres. As autoras relatam que as mulheres pesquisadas buscam gerenciar sua imagem, com comportamentos como manter o mesmo ritmo de trabalho e diminuir a licença maternidade.

O estudo de Biese e Choroszewicz (2019) com mulheres dos Estados Unidos e Finlândia se concentra na agência individual destas mulheres que optaram por sair de carreiras corporativas e escolher caminhos alternativos para o trabalho. Inicialmente as mulheres sentiram que não possuíam agência sobre a situação que viviam, porém, após uma crise observa-se um "ponto de inflexão" no qual há a busca pelo caminho alternativo, pois as mulheres sentem que não podem continuar vivendo como estão. Ainda, a pesquisa verificou a utilização de quatro microestratégias no processo de transição: redefinir o sucesso na carreira, transcender fronteiras, renegociar as condições de trabalho e manter contato com redes profissionais.

Naldi *et al.* (2019) exploraram os fatores que estão associados ao empreendedorismo entre as mães no contexto sueco. Os autores constataram que o desemprego e a imigração estão associados ao empreendedorismo materno. Porém, verificou-se que o gozo da licença-paternidade pelos parceiros possui uma associação mais forte com o ingresso das mães no empreendedorismo do que estar desempregada ou ser imigrante. O estudo sugere que as políticas institucionais que apoiam o equilíbrio trabalho-família, a exemplo das licenças parentais, exercem influência na divisão sexual do trabalho dentro das famílias. Assim, com os pais assumindo o papel de cuidador dos filhos, há o surgimento de um ambiente favorável para o empreendedorismo materno.

Como é possível observar, a maioria dos estudos se concentra na transição de carreira de mulheres relacionada a maternidade, buscando identificar os fatores que levam a saída das mães do mercado de trabalho. Alguns estudos mais recentes abordam que as decisões das mulheres em sair das carreiras corporativas vão além da busca pelo equilíbrio entre a vida profissional e familiar (FRKAL; CRISCIONE-NAYLOR, 2020).

A pesquisa realizada por Frkal e Criscione-Naylor (2020) identificou que muitas mulheres que deixaram as carreiras corporativas revelam que a decisão ocorreu em razão de não poderem ser autênticas em suas posições e o desejo de realizar um trabalho mais significativo. Algumas das mulheres pesquisadas descreveram que se sentiam como apenas mais uma peça da engrenagem, sem a possibilidade de realizarem trabalhos significativos e que agregassem valor à organização (Ibid., 2020). Dessa forma, a cultura organizacional, com altos índices de burocracia e hierarquia, também é apontada como um fator relevante para saída das carreiras corporativas. Frkal e Criscione-Naylor (2020) acrescentam que em carreiras dominadas por homens há um sentimento maior de não pertencimento das mulheres, que sentem a impossibilidade de serem autênticas nesses ambientes. As mulheres estudadas revelaram que seus objetivos de carreira iam além de ocupar posições de poder, manifestando o desejo de fazer a diferença em seus trabalhos, não se conformando a cultura corporativa (Ibid., 2020).

A dificuldade que as mulheres sentem em conciliar suas identidades profissionais com suas responsabilidades pessoais e familiares, pode resultar em um sentimento de que não são capazes de serem elas mesmas (BIESE; CHOROSZEWICZ, 2019). Tal incapacidade pode resultar em crises nas quais há a percepção das limitações existentes, tanto na estrutura de seus trabalhos como nos sacrifícios que são esperados que se faça para a permanência nas carreiras corporativas (Ibid., 2019). Através destas crises, as mulheres estudadas por Biese e Choroszewicz (2019) olharam em perspectiva para a suas vidas, analisando o que realmente era importante e o quão dispostas estavam em desistir de suas carreiras. Estas crises proporcionaram perceber quão limitada é a possibilidade de realizar mudanças nas estruturas, levando estas mulheres a buscarem escolhas alternativas de carreira e de vida (Ibid., 2019).

O modelo de carreira caleidoscópica inova ao apontar para a perspectiva dinâmica das trajetórias profissionais, em que as escolhas de carreira vão se

transformando de acordo com as necessidades que o indivíduo experimenta em diferentes momentos da sua vida. Ao trazer a variável gênero em destaque, permite observar a inseparabilidade da vida pessoal da profissional, já que há a constante busca pelo ajuste entre desafio, equilíbrio e autenticidade. Porém, essa busca pela harmonia entre os papéis familiares e profissionais observada de forma mais frequente nas mulheres pode não ser uma escolha natural, e sim resultado da divisão sexual do trabalho, na qual se espera que as mulheres se dediquem mais as tarefas domésticas e de cuidado.

Baruch e Vardi (2016) alertam que os profissionais que buscam o equilíbrio raramente conseguem galgar posições na alta hierarquia profissional, visto que ainda há a exigência de muita dedicação ao trabalho e à organização. Dessa forma, as questões familiares são percebidas como inerentemente conflitantes com o trabalho (Ibid., 2016). A maioria dos trabalhadores deve suprimir sua necessidade por autenticidade para garantir seus meios de subsistência (Ibid., 2016). Os autores ainda alertam que a carreira caleidoscópica pode não representar uma opção, mas sim uma imposição frente a eventos imprevisíveis; e que as constantes mudanças e transições requeridas podem acarretar incerteza, ansiedade, estresse e *burnout*.

Pelo exposto, o KCM mostra que a busca pelo equilíbrio voltada aos relacionamentos interpessoais e as orientações distintas de carreira entre homens e mulheres aparentam ser limitadas aos cuidados com familiares e maternidade. A partir disso, a noção de sustentabilidade das carreiras traz elementos que podem auxiliar na compreensão dos movimentos de transição de carreira. A análise de carreiras através da ótica da sustentabilidade proporciona compreender a continuidade, o desenvolvimento constante e a adaptabilidade realizada pelos indivíduos, que buscam a renovação e equilíbrio à medida que suas carreiras evoluem (MÜLLER; SCHEFFER, 2020). Em relação aos modelos de carreira coexistentes, a carreira sustentável acrescenta de forma explícita a visão de longo prazo aos estudos de carreira (LAWRENCE; HALL; ARTHUR, 2015), contribuindo para ampliar o entendimento de carreiras ao abarcar a complexidade da inter-relação entre o indivíduo e o contexto (MÜLLER; SCHEFFER, 2020).

2.1.2 Sustentabilidade da Carreira e Carreira Sustentável

A intensificação do trabalho vivida na contemporaneidade é um processo em curso, que objetiva elevar os resultados empresariais através de técnicas de gestão, e, como consequência, há uma dedicação maior do trabalhador, tanto fisicamente quanto psicologicamente (DAL ROSSO, 2012). A tecnologia vem atuando com força na maior intensidade do trabalho, fazendo com que os indivíduos sintam que sua jornada tem 24 horas por dia, sete dias por semana, já que são facilmente acessados por meio de dispositivos móveis que estimulam respostas imediatas (MCDONALD; HITE, 2018). As demandas do trabalho acompanham os indivíduos para os espaços de não trabalho, invadindo os momentos familiares, de lazer e de férias (Ibid., 2018). As culturas organizacionais também reforçam a necessidade de estar sempre disponível, embora tais regras não sejam explícitas, a ideia de dedicação ao trabalho ainda é relacionada com a quantidade de horas diárias trabalhadas (Ibid., 2018). Assim, as fronteiras existentes entre trabalho e vida pessoal já não estão tão nítidas, e a sensação de que o trabalho atravessa todos os aspectos da vida do indivíduo requer um olhar mais apurado para as relações de trabalho.

Com o aumento da longevidade, maior flexibilidade das relações de trabalho e alteração das políticas de aposentadoria, os indivíduos trabalharão por mais tempo e terão experiências de trabalho mais diversas ao longo de sua trajetória. As mudanças recentes no mundo do trabalho levaram a transformação da visão de carreira, passando de um modelo linear e previsível para uma nova natureza altamente imprevisível e individualizada (DE VOS *et al.*, 2016). Cada vez mais os indivíduos são responsáveis pela sua carreira, tendo a mobilidade e empregabilidade como conceitos centrais no seu desenvolvimento (Ibid., 2016). Nesse contexto, recentemente os estudos de carreira passaram a abordar a sustentabilidade como uma dimensão dos estudos de carreira (MÜLLER; SCHEFFER, 2020). Como as carreiras serão cada vez mais longas e dinâmicas, é necessário que os indivíduos criem para si uma carreira em que possam permanecer saudáveis e se sentirem satisfeitos por muito tempo (DE VOS *et al.*, 2016). Da mesma forma, as organizações também dependem da sustentabilidade de seus recursos humanos para permanecerem competitivas a longo prazo (Ibid., 2016).

Com a finalidade de desenvolver o conceito de sustentabilidade, usualmente é trazido o conceito de desenvolvimento sustentável definido pela Comissão Mundial

sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como sendo “o desenvolvimento que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43). A partir desse conceito, depreende-se a ideia de que a capacidade do meio ambiente em atender as necessidades atuais e futuras limita as atividades econômicas e de organização social, devendo-se priorizar as carências dos mais necessitados (DOCHERTY; KIRA; SHANI, 2009). Embora haja a prevalência da visão de regeneração ambiental, a sustentabilidade abarca um tripé formado pelos fatores ecológicos, sociais e econômicos das atividades humanas; que estão interconectados e devem fazer parte da visão de mundo para o desenvolvimento (Ibid., 2009).

Assim, a utilização da terminologia sustentabilidade no âmbito do trabalho e carreira implica em uma visão de futuro, uma proposta que busca a viabilidade da economia, do meio ambiente e da justiça social de forma interconectada (MCDONALD; HITE, 2018). Para McDonald e Hite (2018), o empenho pela mudança social está inerentemente ligado à noção de sustentabilidade, com as organizações atuando para reduzir a carga física e mental dos trabalhadores, bem como diminuindo as desigualdades entre os diferentes níveis de empregados. Dessa forma, “a principal ideia reside em compreender que em um sistema sustentável, recursos humanos, sociais, ambientais e econômicos devem, juntos, poder crescer e se desenvolver” (MÜLLER; SCHEFFER, 2020, p. 4).

De Vos e Van der Heijden (2017) destacam que as sequências de experiências dos indivíduos são distintas, o que pode acarretar maior ou menor sustentabilidade ao longo da trajetória de carreira. Assim, a noção existente por trás das carreiras contemporâneas refere-se aos fatores que podem levar a manutenção e ao aumento da empregabilidade a longo prazo. A sustentabilidade das carreiras contemporâneas depende, por exemplo, da resiliência, visto como sendo a capacidade de adaptação às mudanças constantes do mercado de trabalho (Ibid., 2017). Baruch (2015) destaca que a sustentabilidade das carreiras depende da capacidade de adaptação, desenvolvimento e ajuste ao ambiente de trabalho em transformação, aplicando-se tanto aos trabalhadores quanto às organizações. Enquanto os indivíduos devem assumir de forma ativa o controle de suas carreiras, as organizações devem possibilitar o desenvolvimento dos trabalhadores através de sistemas de carreira, oportunizando o aprendizado constante e a aquisição de novos conhecimentos profissionais (Ibid., 2015).

As carreiras se desenvolvem em um amplo ecossistema que engloba o contexto de vida privada, do mercado de trabalho e organizacional (Figura 2), sendo afetadas por essa conjuntura múltipla e diversa, que envolve desde políticas de governo, práticas do sistema educacional até a fase de vida do indivíduo (BARUCH, 2015; DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2017). O ecossistema de carreira pode ser entendido como a inter-relação, influência e interação dos indivíduos com os diferentes contextos (MÜLLER; SCHEFFER, 2020). Com as mudanças no mundo do trabalho, com maior utilização da tecnologia e aumento da mobilidade global, esse ecossistema de carreira está se tornando cada vez mais dinâmico (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2017).

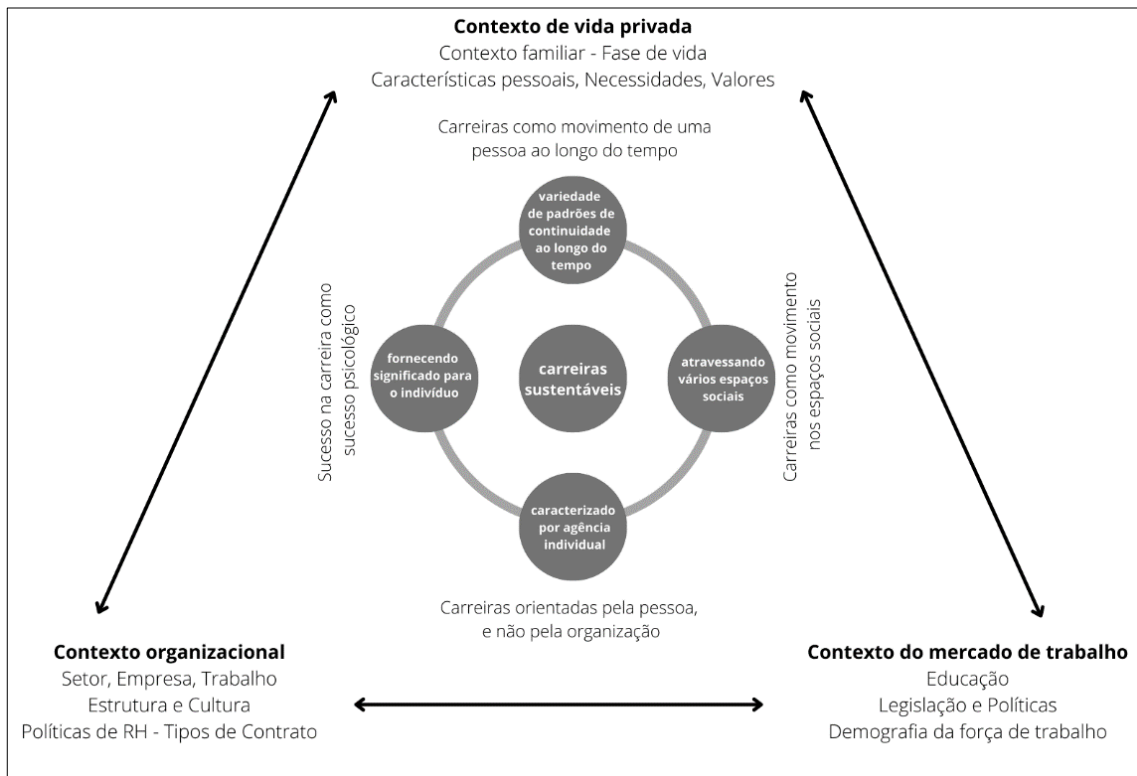
O foco na sustentabilidade remete à necessidade de pensar a longo prazo, sem a exaustão dos recursos presentes em busca de resultados imediatos. O trabalho passa a ser visto como mais um subsistema, interdependente dos demais - como família e comunidade - e o reconhecimento da importância das interações e suporte desses subsistemas são necessários para a prosperidade do sistema como um todo (MCDONALD; HITE, 2018). Dessa forma, uma carreira sustentável é aquela que desenvolve, protege e renova os recursos pessoais e profissionais para ser durável ao longo do tempo (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015). Apesar do foco na agência individual, “uma carreira sustentável implica um equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais e, portanto, deve implicar continuidade não apenas para o indivíduo, mas também para organização” (Ibid., 2015, p. 9).

O modelo da carreira sustentável combina elementos de outras teorias de carreiras contemporâneas, como a carreira sem fronteiras e a carreira caleidoscópica, também refletindo a noção de que a carreira se relaciona com o momento de vida do indivíduo (MCDONALD; HITE, 2018). Há o reconhecimento de que as experiências de vida afetam a agência do trabalhador, ao mesmo tempo em que este é afetado pelo seu contexto. A dimensão da sustentabilidade permite analisar a construção das carreiras além da atuação dos trabalhadores, visto que as organizações desempenham um papel relevante no desenvolvimento das carreiras (Ibid., 2018). Ainda, há uma percepção de que a justiça social deve ser considerada no desenvolvimento das carreiras, a fim de minimizar as desigualdades no local de trabalho (Ibid., 2018).

Desse modo, a carreira sustentável deve ser vista a partir de um processo dinâmico, considerando como as escolhas dos indivíduos e as demais partes

envolvidas impactam no desenvolvimento das carreiras, visto que "as carreiras são sustentáveis ao longo do tempo e geram novas oportunidades de emprego adequado no futuro através da renovação, flexibilidade e equilíbrio" (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2017, p.43).

Figura 2 - Carreiras Sustentáveis



Fonte: De Vos e Van der Heijden (2017).

De Vos e Van der Heijden (2015, p. 7) definem carreira sustentável como sendo “a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas através de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais e caracterizada pela agência individual, fornecendo significado ao indivíduo”. De Vos e Van der Heijden (2015) consideram que as dimensões de contexto, agência, tempo e sentido devem ser adotadas através de uma perspectiva integrativa e dinâmica ao se analisar carreiras (Figura 2).

O contexto trata dos diferentes espaços sociais no qual o indivíduo está inserido, olhando além das organizações, o que abrange a família, colegas de trabalho e comunidade; e também fatores ambientais, como políticas organizacionais e mercado de trabalho, incluindo as mudanças tecnológicas e legislativas que podem vir a afetar o desenvolvimento de uma carreira (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015).

Assim, as carreiras estão inseridas em um determinado contexto social com fatores que influenciam sua trajetória, e que também impactam na sustentabilidade a longo prazo (DE VOS *et al.*, 2016). A maneira como o indivíduo interpreta o contexto em que está situado, em termos do espaço social ou das práticas organizacionais, leva a uma maior compreensão da sustentabilidade na carreira (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020).

Prosseguindo com a visão de um ecossistema, pode-se observar as políticas, práticas sociais e governamentais como base para as diretrizes organizacionais e expectativas individuais no desenvolvimento de uma carreira (MCDONALD; HITE, 2018). As organizações atuam em um macro ambiente e são influenciadas pelas políticas públicas e valores sociais, dessa forma, algumas barreiras à sustentabilidade da carreira podem ser reforçadas pelo contexto, como, por exemplo, estereótipos de gêneros, intensificação do trabalho e desigualdades do mercado (Ibid., 2018).

No contexto do trabalho, a cultura organizacional exerce influência sobre os comportamentos dos indivíduos e até mesmo da sociedade, quando há uma adoção dos princípios da sustentabilidade (Ibid., 2018). A adoção de uma visão a longo prazo e voltada para o bem-estar dos trabalhadores vai de encontro a cultura tradicional baseada em uma ética do trabalho em primeiro lugar, em que a lucratividade corporativa é posta acima dos demais interesses (Ibid., 2018). Assim, é papel das corporações reconhecer as desigualdades na gestão de carreiras e promover políticas de bem-estar, mesmo diante de um cenário de acirramento competitivo; e quanto mais organizações se engajarem na sustentabilidade, maior a influência sobre os comportamentos sociais (Ibid., 2018). A diluição das fronteiras entre trabalho e não trabalho impõe o desafio de os trabalhadores gerenciarem os limites de forma que se adaptem às suas necessidades (DE VOS *et al.*, 2016). As possibilidades de escolha parecem ser ilimitadas diante das múltiplas alternativas dos arranjos de carreira existentes, fazendo com que as carreiras se tornem cada vez mais complexas (Ibid., 2016).

A dimensão da agência refere-se ao indivíduo como ator central de sua carreira, suas motivações, habilidades e capacidade de adaptabilidade (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015). Assim, tem-se um indivíduo que é ativo e que é o principal agente para o desenvolvimento e sucesso de sua carreira (DE VOS *et al.*, 2016). Desta maneira, apesar de inserido em um espaço social que influencia a trajetória de carreira, o indivíduo também realiza escolhas que determinam como sua carreira se

desenvolverá ao longo do tempo, não sendo simplesmente dependente das condições externas (Ibid., 2016). Embora possa ter maiores ou menores possibilidades de movimento ao longo de sua trajetória, em razão do contexto em que se encontra, o indivíduo ainda pode possuir uma margem de manobra para condução de sua carreira.

Considerando as organizações, a sustentabilidade da carreira depende, então, do alinhamento entre o indivíduo e a instituição, para que ambos tenham benefícios (Ibid., 2016). Porém, para os indivíduos, pode-se mostrar complexo equilibrar suas aspirações pessoais e demais responsabilidades, como os cuidados familiares, com os objetivos organizacionais; o que requer o desenvolvimento de competências para gerir suas carreiras com uma visão de longo prazo (Ibid., 2016).

A dimensão tempo faz referência ao movimento do indivíduo no decorrer do tempo e a visão a longo prazo necessária para analisar a evolução de uma carreira, em que a sustentabilidade não é o estado final desejado, mas sim um processo cíclico e de autorregulação (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015; DE VOS *et al.*, 2016). Dessa forma, as experiências vividas e as decisões tomadas pelo indivíduo no transcorrer de sua trajetória profissional influenciarão na sustentabilidade de sua carreira a longo prazo (DE VOS *et al.*, 2016). A dimensão tempo também engloba os diferentes padrões de carreira, em que períodos de emprego podem ser alternados com períodos de trabalho autônomo, desemprego, dedicação aos trabalhos de cuidado com a família, voluntariado, trabalho em tempo parcial, períodos sabáticos, entre outros arranjos (Ibid., 2016). Para compreender a sustentabilidade de uma carreira, deve-se modificar a visão baseada na idade e passar a compreender os ciclos de aprendizagem que serão adotados ao longo da vida (Ibid., 2016). De Vos *et al.* (2016) entendem que as carreiras devem ser compreendidas enquanto ciclos de aprendizagem, abrangendo pequenos ciclos de exploração-tentativa-domínio-saída, em que a aprendizagem será constante ao longo da trajetória.

A modificação do contrato psicológico entre organização e indivíduo, passando de uma noção de estabilidade para empregabilidade, faz com que a dimensão de sentido também sofra alteração, acrescentando critérios de sucesso subjetivo no desenvolvimento de uma carreira (Ibid., 2016). O sucesso na carreira vem sendo definido como os resultados positivos relacionados ao trabalho que são acumulados em razão das decisões de carreira e experiências de trabalho do indivíduo (ZACHER; 2014; SEIBERT e KRAIMER, 2001). O sucesso extrínseco na carreira refere-se as

recompensas objetivamente observáveis, como salário, status, promoções e avaliações (ZACHER, 2014; SEIBERT; KRAIMER, 2001). Já o sucesso intrínseco remete aos fatores que são inerentes ao trabalho e dependem da avaliação subjetiva do indivíduo em relação a seus objetivos e expectativas, sendo medido através da satisfação com a carreira e desempenho de carreira (ZACHER, 2014; SEIBERT; KRAIMER, 2001). Dessa forma, o sucesso na carreira deixa de ser exclusivamente focado em critérios objetivos - como remuneração, promoções e crescimento hierárquico – e passa também a abarcar critérios subjetivos, como oportunidades de crescimento pessoal e profissional, equilíbrio vida-trabalho, um ambiente de trabalho saudável e a possibilidade de fazer parte das decisões, entre outros fatores (DE VOS *et al.*, 2016). Assim, o sentido refere-se à satisfação com a carreira e ao significado de realização de acordo com os valores internos do indivíduo, vinculando-se a uma noção de sucesso psicológico que se modifica ao decorrer dos estágios de carreira e fases de vida (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015; DE VOS *et al.*, 2016). O sucesso passa a depender do entendimento que o indivíduo tem do que realmente é importante para si, porém, cabe destacar que essa recente noção de sucesso traz em seu bojo a empregabilidade como meio para alcançá-lo (DE VOS *et al.*, 2016).

Pode-se vincular a dimensão de sentido com a busca por um significado na vida e a satisfação com a carreira com o trabalho significativo. Para Baumeister e Vohs (2002), uma vida significativa está ligada ao atendimento de quatro necessidades: propósito, valores, senso de eficácia e autovalorização. Para as autoras, propósito é entendido como uma conexão entre os eventos presentes com a visão de futuro do indivíduo, assim as atividades do presente são vistas como um caminho em direção aos objetivos futuros. Os valores permitem aos indivíduos decidir e moldar suas ações de acordo com o que consideram ser certo ou errado, sendo abstratos e muitas vezes vinculados a uma base de valor, como por exemplo a religião. Já o senso de eficácia refere-se a uma noção de controle e a crença de que é possível fazer a diferença e alcançar realizações. E, por fim, a autovalorização possibilita aos indivíduos buscar razões para acreditar que são bons e dignos (Ibid., 2002). As autoras destacam que é possível encontrar significado em diferentes fontes, como o trabalho, a família, a comunidade, a religião, entre outros. Ainda, ter fontes variadas de significado na vida fornece maior proteção caso uma delas não forneça mais sentido, por exemplo no caso de um divórcio; bem como diminui a pressão para que uma única área da vida abasteça as quatro necessidades simultaneamente (Ibid., 2002).

Para que um trabalho seja considerado significativo, o indivíduo deve conseguir identificar que o trabalho realizado possui significado, propósito ou importância (STEGER, 2016). Através de sua experiência subjetiva, o trabalhador reconhece que seu esforço contribui para alcançar significado em sua vida e há benefício para um bem maior (Ibid., 2016). Desse modo, há uma transcendência da mera execução do trabalho para uma experiência de que o trabalho traz significado para a vida pessoal e os trabalhadores percebem que tem um objetivo maior dentro da organização (Ibid., 2016). A busca por carreiras sustentáveis requer indivíduos com conhecimentos e habilidades atuais, mas também requer a capacidade de se desenvolver continuamente e encontrar significado em suas atividades profissionais (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015). A crescente diversidade entre os trabalhadores traz o enfoque para outras áreas da vida, como a importância do lazer, da existência de tempo de qualidade nas relações pessoais e dos diferentes estilos de personalidade (Ibid., 2015).

O modelo conceitual de carreira sustentável proposto por De Vos, Van der Heijden e Akkermans (2020) envolve três indicadores: saúde, felicidade e produtividade. O indicador da saúde refere-se tanto a saúde física quanto mental, e ao necessário ajuste da carreira com as capacidades físicas e mentais do indivíduo. Os impactos físicos de uma determinada profissão podem ser sentidos ao passar dos anos, como, por exemplo, dor nas costas ou dificuldades de dormir. Já as demandas mentais podem vir à tona em determinados momentos da carreira, como sofrer um esgotamento mental devido ao estresse (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020).

Neste ponto, cabe destacar o *burnout* como um fator de ameaça a uma carreira sustentável (BARTHAUER *et al.*, 2020). *Burnout* pode ser entendido como um estado de esgotamento com altos níveis de exaustão e desligamento do trabalho que leva o trabalhador a ter um senso reduzido de sua eficácia enquanto profissional (DEMEROUTI; MOSTERT; BAKKER, 2010). Nesse contexto, a exaustão é marcada por um intenso desgaste físico, afetivo e cognitivo como consequência a exposição prolongada a certas demandas laborais (Ibid., 2010). Já o desligamento refere-se à identificação que o trabalhador tem com o seu trabalho e a vontade de continuar realizando-o, sendo caracterizado por um distanciamento geral do objeto e conteúdo de seu trabalho (Ibid., 2010).

Os resultados do estudo longitudinal realizado por Barthauer *et al.* (2020) com acadêmicos (a nível de doutorado e pós-doutorado) confirmaram a relação entre o *burnout* e a intenção de mudança de carreira, tendo a comercialização interna percebida³ e a satisfação com a carreira como possíveis explicações para a intenção de transição. É possível observar que o resultado da pesquisa estabelece uma relação entre o *burnout* e os três indicadores da carreira sustentável, em que o esgotamento afeta todos em conjunto. A comercialização interna percebida relaciona-se diretamente à noção de empregabilidade e ao indicador de produtividade, sendo vista como uma convicção pessoal do trabalhador de que ele se considera um recurso valioso para o seu trabalho, proporcionando a noção de segurança no emprego (Ibid., 2020). Já a satisfação com a carreira associa-se de modo direto ao indicador da felicidade, fazendo parte do conceito de sucesso subjetivo na carreira (Ibid., 2020). Por outro lado, os resultados da pesquisa mostram que contar com um suporte departamental abranda a relação entre o *burnout* e as intenções de mudança de carreira, sugerindo a utilização de ferramentas como *coaching*, aconselhamento de carreira e treinamentos de *networking* (Ibid., 2020). Ainda, para uma decisão sobre a transição de carreira, mostra-se importante a reanálise do trabalhador quanto a definição de seu sucesso subjetivo de carreira, através da conscientização sobre o que proporciona satisfação e insatisfação, e contar com o suporte socioemocional dos colegas (Ibid., 2020).

A mudança de carreira motivada pelo *burnout* pode ser vista como um movimento do indivíduo para o resgate da sustentabilidade de sua carreira. Assim, a mobilidade pode levar a um maior ajuste da pessoa ao seu trabalho, proporcionando continuidade na carreira e reprimindo consequências negativas a longo prazo (BARTHAUER *et al.*, 2020). Dessa forma, a transição de carreira pode ser vista como um mecanismo de enfrentamento ao *burnout* em busca de uma carreira sustentável (BARTHAUER *et al.*, 2020).

O indicador da felicidade refere-se a elementos subjetivos ligados a satisfação na carreira, vinculando-se aos valores do indivíduo e seu crescimento pessoal e o ajuste necessário para conciliação destes pontos com a carreira (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). Ao longo da carreira, os elementos que fazem com que o indivíduo se sinta satisfeito ou bem-sucedido com a própria carreira podem

³ No original: *perceived internal marketability*.

sofrer alterações, o que leva a busca pelos ajustes necessários para encontrar o equilíbrio, visto que para muitas pessoas, a felicidade é um objetivo importante (Ibid., 2020). A felicidade e a satisfação com a vida também podem ser relacionadas com o bem-estar subjetivo, definido como sendo a avaliação cognitiva e afetiva que o indivíduo faz sobre a sua vida (DIENER; LUCAS; OISHI, 2016). As reações emocionais e os julgamentos cognitivos sobre realização e satisfação fazem parte da avaliação individual, assim o “bem-estar subjetivo é um conceito amplo que inclui experimentar emoções agradáveis, baixos níveis de humor negativo e alta satisfação com a vida” (Ibid., 2016, p. 63).

O indicador da produtividade refere-se ao desempenho no trabalho atual e o potencial de empregabilidade no futuro, tratando do ajuste necessário entre as necessidades da organização e o desenvolvimento do capital humano (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). Envolve forte desempenho, engajamento e a assunção de papéis extras, ligados as necessidades de longo prazo das organizações (Ibid., 2020). Empregabilidade é definida como sendo a “chance de um indivíduo conseguir um trabalho no mercado de trabalho interno e/ou mercado de trabalho externo” (FORRIER; VERBRUGGEN; DE CUYPER, 2015, p. 56). Os autores destacam que as pesquisas sobre o assunto avaliam a empregabilidade sob diferentes perspectivas, predominando três temas: empregabilidade percebida, capital de movimento e transições de trabalho.

A empregabilidade percebida refere-se à percepção individual sobre as oportunidades de trabalho existentes, refletindo a interação entre a agência e o contexto, já que os indivíduos ponderam sobre suas competências e o cenário existente no mercado de trabalho (Ibid., 2015). A noção de capital de movimento é focada no indivíduo e nas competências, habilidades e atitudes acumuladas que exercem influência em sua permeabilidade no mercado de trabalho (Ibid., 2015). Já as transições de trabalho envolvem mudanças físicas – entre organizações – e /ou de *status* – transições internas (Ibid., 2015). A pesquisa realizada por Forrier, Verbruggen, e De Cuyper (2015) estabelece uma dinamicidade entre esses três parâmetros, já que as transições de trabalho possibilitam o capital de movimento, que por sua vez influencia a empregabilidade percebida, e esta estimula as transições. Da mesma forma que as demais dimensões, as demandas por produtividade vão se alternando ao longo do ciclo da vida do indivíduo, sendo requeridas diferentes

habilidades em momentos distintos da carreira (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020).

A perspectiva de uma carreira sustentável envolve o alinhamento entre as necessidades organizacionais e os valores pessoais, em uma visão a longo prazo (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020; DE VOS *et al.*, 2016). Dessa forma, há uma interação entre a carreira e as organizações; porém, cada indivíduo alinha sua carreira conforme sua interpretação própria de tempo, espaço social, agência e significado (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020). Na pesquisa realizada por Chudzikowski, Gustafsson e Tams (2020) foi possível identificar nos profissionais estudados quatro grupos distintos de formas de alinhamento entre sua carreira e os interesses de sua organização: superidentificação, conformidade, criando simbiose e seguindo em frente. A partir das narrativas, foram identificadas as dimensões de carreira sustentável de cada grupo e, também, se observou que as tensões são inerentes no processo de construção de uma carreira sustentável (Quadro 2).

As narrativas do grupo Seguindo em Frente abordadas pelo estudo sugerem que o desalinhamento entre as expectativas do indivíduo quanto a sua carreira e a realidade vivida dentro da organização revela tensões que não conseguem ser superadas pelo indivíduo, sendo então vista como única alternativa a saída da organização (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020). Todos os participantes citados pelo estudo como pertencendo a este grupo são mulheres, porém o fator gênero não foi abordado na análise realizada. Ainda é possível observar que os indivíduos interpretam e dão significado as tensões de diferentes maneiras, enquanto para um grupo elas são apenas superficiais, para outros chegam a implicar na mudança de carreira (Ibid., 2020). Desse modo, as experiências de carreira mostram-se complexas e ambíguas, assim, o movimento de buscar novas oportunidades fora dos limites corporativos permite a resolução das tensões e ressignificar o sentido do trabalho, permitindo que haja maior sustentabilidade na carreira (Ibid., 2020).

Quadro 2 - Narrativas de Alinhamento

Narrativas	Dimensões da Carreira Sustentável				
	Tempo	Contexto	Agência	Sentido	Tensões
Superidentificação	Continuidade temporal	Forte senso de pertencimento e conexão, os colegas de trabalho e superiores são vistos como comunidade	Práticas de carreira para promover os interesses organizacionais	Criação de significado com foco organizacional, incluindo cargos hierárquicos e não hierárquicos	Não há tensões ou são raramente experimentadas
Conformidade	Orientação para o cronograma de promoção da organização	Abordagem instrumental, colegas de trabalho e superiores vistos como network	As práticas de carreira se concentram no avanço organizacional da carreira	A construção de significado inclui as dimensões subjetivas e objetivas da carreira	Há algumas tensões na intersecção das práticas de carreira individual e organizacional
Criando Simbiose	Distanciamento momentâneo dos cronogramas de promoção para alcançar a sustentabilidade a longo prazo	Mobilização de comunidades internas e network externo, colaboradores superiores vistos como facilitadores	As práticas de carreira se concentram na criação de benefício mútuo para o indivíduo e a organização	A criação de significado se concentra nas dimensões subjetivas da carreira	Há fortes tensões baseadas em valores
Seguindo em Frente	Ruptura temporal com a organização, saída da carreira organizacional	Distanciamento por rompimento de relacionamento, colegas de trabalho e superiores vistos como barreiras	As práticas de carreira se concentram na empregabilidade externa	Criação de significado em relação ao contexto externo	Há fortes tensões que não podem ser superadas

Fonte: Chudzikowski, Gustafsson e Tams (2020)

Para Chudzikowski (2012), as transições de carreira são episódios que influenciam a vida profissional dos indivíduos, tendo o potencial de gerar efeitos que são determinantes na trajetória de vida das pessoas, principalmente as transições que são iniciadas de forma voluntária pelos indivíduos. As concepções contemporâneas de carreira ressaltam a mobilidade e adaptabilidade como características relevantes na construção das trajetórias. Nesse contexto, as transições de carreira ocorrem com maior frequência, tendo como consequência carreiras mais fragmentadas e descontinuadas (Ibid., 2012).

A transição de carreira envolve recursos das múltiplas partes interessadas do ecossistema de carreira, desde recursos individuais até fatores organizacionais, institucionais, sociais e familiares (CASTRO; VAN DER HEIJDEN; HENDERSON, 2020). Entre os recursos organizacionais é possível destacar o planejamento de carreira, aconselhamento, mentoria e *coaching*; já os recursos individuais envolvem a

autorreflexão, autoaprendizagem, aproveitamento do capital social, além da identificação de possíveis catalisadores de carreira (Ibid., 2020).

Chudzikowski (2012) divide as transições de carreira em três diferentes formas, de acordo com as fronteiras que são cruzadas pelos indivíduos. A partir desse entendimento, cada mudança de posição do indivíduo é considerada uma transição de carreira (Ibid., 2012):

- a) Transições horizontais: referem-se ao cruzamento das fronteiras funcionais, como mudanças de funções e entre departamentos;
- b) Transições verticais: referem-se ao cruzamento das fronteiras hierárquicas, correspondendo a promoções e rebaixamentos;
- c) Transições organizacionais: referem-se ao cruzamento das fronteiras organizacionais, abarcando as mudanças entre organizações e setores.

Dessa forma, as transições organizacionais realizadas pelos indivíduos têm o potencial de proteger a sustentabilidade de carreira, tanto aquelas realizadas voluntariamente como as que tem origem em barreiras, traumas e choques de carreira (CASTRO; VAN DER HEIJDEN; HENDERSON, 2020; CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020). As barreiras existentes na carreira podem conduzir os indivíduos a um processo de autorreflexão e autoaprendizagem, com o potencial de resultar em uma transição de carreira, com a utilização do capital social acumulado e catalisadores de carreira (CASTRO; VAN DER HEIJDEN; HENDERSON, 2020). A pesquisa de Castro, Van der Heijden e Henderson (2020) traz a percepção de que as barreiras de carreira são inerentes as trajetórias profissionais e a transição de carreira possibilita uma melhor preparação para superação das barreiras futuras. Ademais, a transição de carreira para um novo campo ocupacional mostra-se como uma decisão difícil para os indivíduos, envolvendo a criação de estratégias para adaptação de suas habilidades, compreensão do novo campo de trabalho e acionamento de sua rede de contatos.

Nota-se, na atualidade, que mais transições de carreira são efetuadas pelos indivíduos com o objetivo de manterem-se empregáveis, como uma forma de alcançar maior flexibilidade e conservação do seu valor de mercado (CHUDZIKOWSKI, 2012). Diante da interação entre a agência e o contexto ao longo do tempo, que envolve a complexidade das experiências objetivas e avaliações subjetivas da carreira, a transição de carreira pode mostrar-se como um veículo para a realização de uma carreira com mais saúde, produtividade e felicidade (CASTRO; VAN DER HEIJDEN;

HENDERSON, 2020). Entretanto, cabe ressaltar que esse cenário é mais possível de ser identificado em uma situação de transição voluntária, em que o indivíduo busca de forma ativa movimentar-se em sua carreira para obter melhores condições.

O estudo de Castro, Van der Heijden e Henderson (2020) constata que a transição de carreira levou a uma maior identificação entre as expectativas de carreira e os resultados reais, bem como a uma reafirmação da identidade profissional, com os indivíduos relatando experimentar maior reconhecimento e sentido em suas vidas profissionais. Desse modo, “a sustentabilidade da carreira implica mover-se de uma posição aparentemente desfavorecida para uma posição mais privilegiada, onde os indicadores de uma carreira sustentável são mais evidentes” (Ibid., 2020, p. 13).

A carreira sustentável abarca todas as experiências de trabalho do indivíduo, tanto remuneradas como não remuneradas, pois compreende que estas múltiplas experiências resultam em crescimento e renovação nos mais variados contextos da vida, e tendem a proporcionar bem-estar ao longo do tempo e significado nas realizações (MCDONALD; HITE, 2018). Nesse sentido, olhar para a sustentabilidade das carreiras reflete a preocupação atual dos indivíduos com a promoção de sua integralidade a longo prazo, em um contexto em que não é mais possível separar a vida profissional da vida pessoal.

Deste modo, olhar para a sustentabilidade nas carreiras é refletir sobre um processo dinâmico, ativo, que envolve investimentos, reflexões, decisões e movimentos, envolto em diferentes contextos, com a participação de diversos agentes. Há de se considerar que o contexto é formado por diversos elementos - por exemplo, origens familiares, acesso a uma formação educacional, desigualdades de classe, raça e gênero; além de componentes institucionais, como políticas organizacionais - que podem favorecer ou não a constituição de uma carreira mais sustentável. Também as experiências diversas dos indivíduos ao longo de suas trajetórias e o modo como cada um as interpreta ou as ressignifica a partir dos ciclos de aprendizagem vivenciados, são elementos importantes. Assim, a realização de transições se insere nessa dinâmica e pode indicar a busca por uma maior sustentabilidade na carreira.

2.2 GÊNERO E TRABALHO

As mulheres vêm conquistando mais espaço nas organizações, sob influência da globalização do mercado de trabalho que incentiva as políticas de equidade, além do maior acesso à educação formal. Atualmente, as mulheres são a maioria da população com ensino superior no Brasil (OECD, 2019). Porém, o aumento da inserção feminina no mercado de trabalho e a maior participação em cargos de liderança vêm acompanhados de uma série de barreiras e desafios que as mulheres enfrentam nas organizações. Em pesquisa realizada pelo Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento (2016) sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, constata-se que, em 2015, as mulheres representavam 35% do quadro funcional destas empresas, 42% dos *trainees*, 31% da gerência, 13% do quadro executivo e 11% do conselho de administração. Esses dados demonstram que apesar da maior participação feminina das organizações, há um afunilamento hierárquico nas empresas, com menor participação das mulheres nos cargos com maior poder decisório, evidenciando que as adversidades persistem.

As discriminações que levam a delimitação dos espaços de atuação das mulheres costumam ser justificadas por características biologicamente distintas entre homens e mulheres, principalmente em razão da capacidade reprodutiva da mulher (PISCITELLI, 2009). Essas diferenças, consideradas inatas, são utilizadas para justificar a distribuição desigual de poder entre homens e mulheres e naturalizar os espaços sociais distintos para os gêneros (Ibid., 2009). Essas desigualdades se prolongam ao longo da vida, apresentando-se através de diferentes níveis de acesso a direitos como educação, emprego e oportunidades para homens e mulheres.

A historiadora Joan Scott (1995) esclarece que os estudos feministas passaram a utilizar o termo gênero para se referir a organização social das relações entre os sexos. Em busca de legitimidade acadêmica no campo de pesquisa das ciências sociais, as publicações passaram a trocar o termo “mulheres” por “gênero”, visando uma maior neutralidade em termos científicos e afastando-se do componente político do feminismo. A concepção de gênero refere-se à noção de que as mulheres são alocadas em determinados papéis de acordo com convenções sociais e não por um determinismo biológico (SCOTT, 2012). O termo “gênero” indica a criação social sobre

as identidades subjetivas de homens e mulheres e os papéis reservados a cada um nessa construção cultural (SCOTT, 1995).

Gênero refere-se a mulheres e homens e como esse sistema binário, hierarquicamente organizado, justifica tratamentos diferenciados, naturalizando desigualdades políticas, sociais e econômicas entre os sexos (SCOTT, 2012). Para Scott há duas proposições interconectadas na definição de gênero: “1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos; e, 2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p. 86).

Uma das principais barreiras que se apresenta às mulheres no mercado de trabalho é a divisão sexual do trabalho. “A divisão sexual do trabalho diz respeito à separação e distribuição das atividades de produção e reprodução sociais de acordo com o sexo dos indivíduos” (HOLZMANN, 2012, posição 4658). A legitimação da divisão sexual do trabalho baseia-se em construções culturais, de elementos concretos e simbólicos diversificados, do que é “ser homem” e “ser mulher” (Ibid., 2012). Como explica a autora:

No processo de constituição da sociedade industrial o espaço de trabalho foi separado do espaço doméstico, de modo que se manteve a concepção tradicional de que o lugar natural da mulher seria a casa, e sua função primordial ter filhos e cuidar deles. (...) No conjunto da economia ou no interior das empresas, configuram-se setores de atividades ocupados predominantemente por mulheres, em oposição a outros tidos como apropriados apenas para os homens, distinção que ainda é, muitas vezes, sustentada em argumentos alusivos às características naturais de um e outro sexo. É a sustentação da validade desses argumentos que se deve ao distinto direcionamento para a inserção e para as oportunidades de homens e mulheres no mercado de trabalho, além da discriminação feita às mulheres (bem como a outros segmentos da força de trabalho estigmatizados por atributos de idade, raça e etnia), dificultando seu acesso a determinadas atividades, setores e postos de trabalho - em geral, os de maior prestígio social e melhor remuneração (SCOTT, 2012, posição 4671).

A divisão sexual do trabalho torna-se visível através da desvalorização do trabalho feminino, visto que a desigualdade salarial entre homens e mulheres ainda permanece (IBGE, 2019). O discurso dominante conceitua as organizações como sendo neutras em termos de gênero, o que não reflete a realidade quando nas organizações adota-se o comportamento e perspectivas masculinas para representar o humano (ACKER, 1990). Na realidade, o trabalhador abstrato é um homem, e é o modelo de seu corpo e suas emoções que permeia os processos organizacionais,

sendo as mulheres e suas emoções vistas de forma estigmatizada, motivo de controle e exclusão (Ibid., 1990). A capacidade da mulher de engravidar, amamentar e cuidar de crianças, frente a menor responsabilidade dos homens na reprodução, é utilizada para desvalorizar o trabalho das mulheres e direcioná-las para empregos específicos (Ibid., 1990).

Deste modo, o gênero pode ser considerado uma categoria central de desigualdade e todos os integrantes de uma sociedade podem produzir e reproduzir, de forma inconsciente ou não, as desigualdades de gênero (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007). Ao trazer o gênero como uma condição externa que exerce influência nas carreiras e organizações, é possível observar duas linhas de pesquisas: as que utilizam o gênero apenas como uma variável de controle, em estudos comparativos com homens e mulheres; e aquelas que utilizam a perspectiva de gênero como a variável mais importante, alinhados a uma mudança de paradigma (Ibid., 2007).

As relações organizacionais são relações entre pessoas, dessa forma, não são neutras em termo de gênero (ACKER, 1990). A premissa que separa as esferas do trabalho e da vida familiar estabelece que as responsabilidades das tarefas de reprodução e cuidado não devem interferir nos objetivos e processos do local de trabalho (LEWIS; HUMBERT, 2010). Assim, geralmente, as competências valorizadas nas organizações são aquelas associadas a um ideal masculino - individualismo, competitividade e autopromoção -, enquanto as competências vinculadas ao feminino - habilidades interpessoais e de colaboração - são subvalorizadas (Ibid., 2010). A estrutura organizacional foi construída por e para homens, adotando seus comportamentos e perspectivas para representar as pessoas, assim, “como um fenômeno relacional, é difícil perceber o gênero quando apenas a masculinidade está presente” (ACKER, 1990, p. 142). Essa visão neutra de gênero acaba por separar as estruturas das organizações das pessoas presentes nelas (Ibid., 1990).

As mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais atualmente em curso também afetam as organizações e suas dinâmicas de poder (MELO; LOPES, 2011). A inserção gradual das mulheres em posições de liderança e em setores anteriormente dominados por homens vem causando impacto nas estruturas de dominação e requer a transformação de valores, crenças e práticas de uma sociedade (Ibid., 2011). Apesar da lentidão das transformações em curso, há um constante

movimento de modificação das estruturas de desigualdade entre homens e mulheres (MELO, 2012).

Com a finalidade de superar as desigualdades de gênero, observa-se que o empoderamento das mulheres se mostra como uma das principais condições para a equidade (LISBOA, 2008). Nesse sentido, “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” é um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) em sua Agenda 2030 (ONU, 2021). De acordo com Lisboa (2018, p. 7), “empoderamento é o mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações e as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir”. De acordo com Melo (2012, p. 346)

Quando nos referimos ao termo gênero, indicamos que tanto mulheres quanto homens são produtos do meio social e suas condições de vida são variáveis e históricas. Mais do que uma identidade apreendida, o gênero se constrói e se reestrutura nas complexidades das relações sociais, políticas, econômicas, psicológicas, afetivas e culturais entre homens e mulheres, intermediadas pela estrutura social institucionalizada e não institucionalizada da sociedade. Assim, o empoderamento é um processo conflituoso porque diz respeito a situações de dominação explícitas ou implícitas e à busca de mudanças nas relações de poder existentes.

A importância do empoderamento das mulheres emerge a partir da década de 1970, visando o aumento da igualdade social, econômica e política e o acesso aos direitos humanos fundamentais, incluindo saúde e educação (MELO, 2012). Sob uma ótica de gênero, o empoderamento feminino implica no enfrentamento ao poder patriarcal, possibilitando as mulheres autonomia sobre seus direitos e opiniões, além do controle de seus corpos e sexualidade (MELO; LOPES, 2011). De acordo com Rawat (2014), o patriarcado é definido como uma construção social e ideológica na qual os homens são considerados superiores as mulheres. Dessa forma, são criados estereótipos de masculinidades e feminilidades que acarretam distribuições desiguais de poder na sociedade (Ibid., 2014).

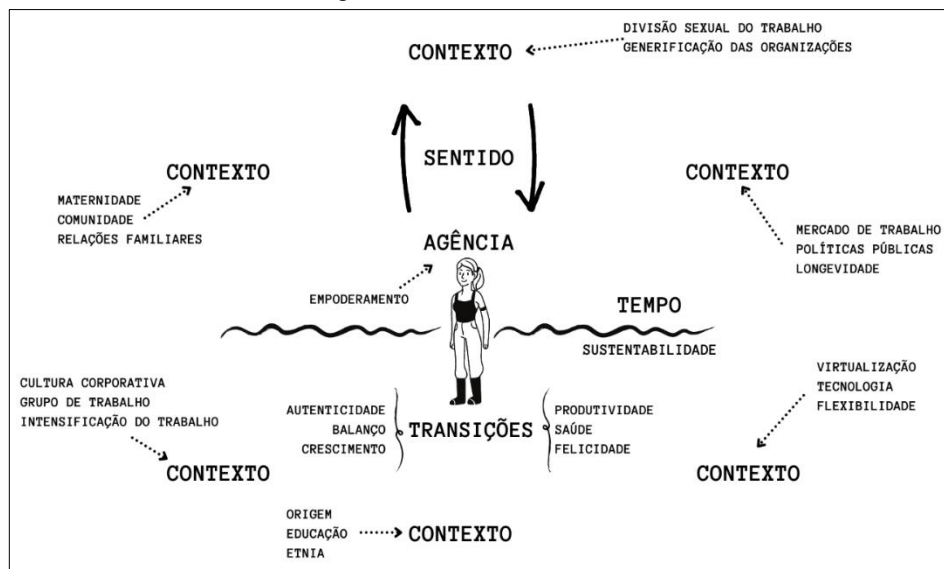
Logo, o empoderamento feminino requer mais do que mudanças legais, mas também transformações nas práticas familiares, comunitárias, educacionais e principalmente a inclusão das mulheres nas esferas de tomadas de decisões, como o âmbito público, político e organizacional (MELO; LOPES, 2011). Assim, mostra-se fundamental para o processo de empoderamento que as mulheres reconheçam as estruturas de desigualdade existentes, bem como que tenham consciência sobre as

barreiras que limitam seu acesso ao poder, despertando, assim, o desejo de transformar a realidade (MELO; LOPES, 2011).

Desse modo, além da valorização diferenciada que se dá aos gêneros, delimitando os papéis e esferas de atuação, percebe-se que as organizações são projetadas de acordo com um ideal masculino, que não abarca as necessidades das mulheres. Tem-se um antagonismo entre as relações de poder existentes nas organizações e a falta de oportunidades percebidas por algumas mulheres, cria um espaço que pode levar a questionamentos quanto ao sentido de permanecer inseridas nesses ambientes. Assim, à medida que há uma maior consciência sobre as desigualdades existentes nas organizações, a saída das carreiras corporativas a partir de transições pode ser vista como uma forma de enfrentamento ao poder dominante. No momento em que se sentem mais empoderadas, essas mulheres se colocam como protagonistas de suas carreiras e de suas trajetórias de vida.

Com a finalidade de apresentar uma síntese das teorias adotadas no decorrer do capítulo, foi elaborada a Figura 3, que apresenta um esquema com o objetivo de proporcionar maior compreensão da inter-relação entre os temas abordados.

Figura 3 - Carreira e Gênero



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na Figura 3 estão sinalizados pontos do contexto que as pesquisas referenciadas no capítulo abordam, bem como traz elementos das teorias de carreira caleidoscópica e sustentável que embasam o estudo e a sua inter-relação com o indivíduo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para compreender como tem se dado o movimento de transição de carreiras de mulheres que optam por sair de carreiras corporativas e quais os significados dos movimentos realizados, procedeu-se com uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A escolha deu-se em razão de o estudo exploratório promover uma aproximação do fenômeno, proporcionando uma visão geral sobre o fato (GIL, 1987). Já a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno estudado de acordo com a perspectiva dos sujeitos, através do contato do pesquisador com o fato estudado (GODOY, 1995). A ênfase da pesquisa qualitativa recai sobre os significados que as pessoas conferem aos acontecimentos, revelando suas experiências, sentimentos e opiniões (DENZIN; LINCOLN, 2006). Para Minayo (2016, p. 20), a pesquisa qualitativa se ocupa “com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”; mostrando-se adequada no presente estudo que busca compreender não somente o movimento realizado, a ação, mas também o significado interpretado a partir da realidade vivida e compartilhada por estas mulheres (Ibid., 2016).

Tendo em vista que há uma vasta produção acadêmica relacionando a maternidade com as carreiras de mulheres, optou-se por delimitar esse estudo a mulheres sem filhos que realizaram o movimento de saída das carreiras corporativas. A transição realizada foi uma decisão das mulheres estudadas, e não forçada por uma demissão. Entre as entrevistadas, uma possui filho (E13), porém, a maternidade ocorreu três anos após a transição de carreira. Cabe destacar também que E2 possui uma enteada. Procurou-se priorizar mulheres que exerciam cargo de gestão nas empresas em que estavam quando tomaram a decisão de sair, e na composição final das 20 mulheres que participaram da pesquisa, 16 tiveram posições de liderança (Quadro 3).

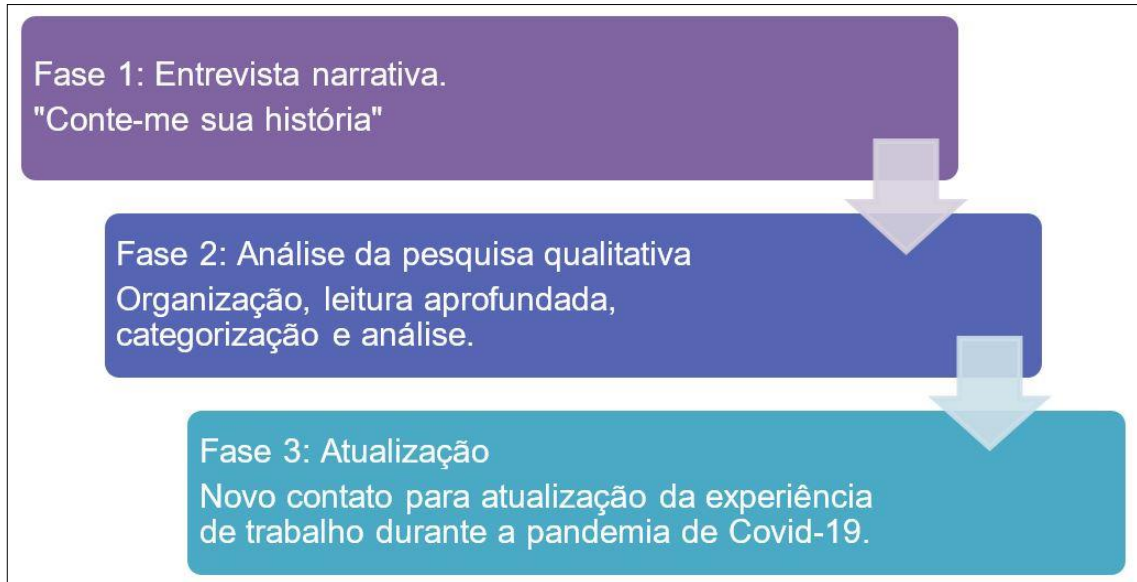
Quadro 3- Apresentação das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Escolaridade	Ano da transição	Cargo	Cargo gestão	Tempo que ficou na empresa	Tempo total de trabalho até a transição	Em termos profissionais, como se apresenta atualmente?
E1	39	Pós-Graduada	2018	Gerente de RH	Sim	14 anos	15 anos	Psicóloga, Consultora em Desenvolvimento Humano
E2	38	Pós-Graduada	2019	Assistente Administrativo	Sim	11 anos	15 anos	Perfumista Botânica, Artesã, Fazedora de Cosméticos Naturais
E3	35	Pós-Graduada	2017	Gerente de RH	Sim	1 ano 2 meses	11 anos	Consultora de RH
E4	42	Pós-Graduada	2017	Gerente de Projetos Sênior	Sim	14 anos	17 anos	Empreendedora, Facilitadora de Projetos, Pessoa Múltipla
E5	42	Pós-Graduada	2018	Analista de RH	Sim	4 anos 8 meses	23 anos	Alguém que está se reinventado
E6	35	Pós-Graduada	2018	Especialista Sênior	Não	11 anos 8 meses	13 anos	Professora de Yoga, Contadora
E7	35	Pós-Graduada	2018	Especialista DRH	Sim	1 ano 3 meses	10 anos	Consultora, empreendedora na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional
E8	33	Pós-Graduada	2020	Supervisora DHO	Sim	5 anos	13 anos	Psicóloga
E9	42	Pós-Graduada	2013 2020	Consultora de RH Coordenadora de Curso	Sim	2 anos	22 anos	Professora, Empreendedora, Mentora
E10	31	Superior	2019	Coordenadora de <i>Marketing</i>	Sim	6 anos	15 anos	Consultora de <i>Marketing</i>
E11	41	Pós-Graduada	2013	Gerente de Projetos	Sim	12 anos	15 anos	Professora
E12	36	Pós-Graduada	2017	Coordenadora de Curso	Sim	4 anos	15 anos	Consultora em Gestão e <i>Marketing</i>
E13	44	Pós-Graduada	2013	Gerente Jurídica	Sim	7 anos	12 anos	Especialista em Desenvolvimento Humano
E14	40	Pós-Graduada	2017	Supervisora Pedagógica	Sim	4 anos	10 anos	Diretora de Escola
E15	40	Pós-Graduada	2018	Analista de RH Sênior	Sim	7 anos 7 meses	22 anos	Empreendedora Criativa
E16	39	Superior	2019	Assistente Administrativo	Não	15 anos	20 anos	Instrutora de Yoga
E17	31	Pós-Graduada	2016	Analista de <i>Marketing</i>	Não	3 anos	10 anos	Facilitadora de Gestão da Cultura Organizacional
E18	31	Pós-Graduada	2018	Coordenadora de RH e da Área Administrativa	Sim	6 anos	10 anos	Sócia Consultora
E19	42	Superior	2013	Advogada	Não	2 anos 6 meses	12 anos	Fotógrafa
E20	32	Superior	2015	Diretora de Atendimento	Sim	9 anos	11 anos	Escritora

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Em busca de melhor compreender o movimento e transição das mulheres, a realização da pesquisa foi dividida em três fases (Figura 4).

Figura 4 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

Na primeira fase, foram realizadas entrevistas narrativas com 20 mulheres, entre os dias 17 de junho a 22 de julho de 2020. A análise narrativa mostra-se relevante para o estudo de eventos disruptivos nas histórias de vida dos indivíduos, pois tem como objeto de investigação a própria história (RIESSMAN,2001). A utilização da entrevista narrativa permite conhecer a biografia das entrevistadas, localizando-as num dado momento histórico, e reconhecer as crenças atuais de uma determinada sociedade (RIESSMAN, 2001). Riessman (2001) ainda destaca que contar histórias é uma atividade relacional e colaborativa, onde contadores e ouvintes – exercendo empatia - interagem em um contexto histórico que se mostra essencial para a interpretação, visto que há muitas formas de contar uma mesma experiência.

Eu fiz um... fui escrevendo já, sabe? Pra organizar na cabeça... algumas coisas e foi bem legal, porque eu fui revivendo, sabe? Como é bom a gente voltar pra trás e conseguir contar a nossa história. [E16]

Já que eu vou falar da minha vida, né? Tô aqui revivendo tudo [E1]

E eu acho que agora, quando eu comecei a te contar minha história e me veio que eu falei lá no início que eu [...] chego a me arrepiar aqui [E3]

Cohen e Mallon (2001) relatam a sua experiência de pesquisa sobre transição de carreira informando que para responder as perguntas os participantes precisavam

situar o evento em um contexto significativo, que a mudança não podia ser compreendida de forma isolada ou facilmente explicada, o que os levava a contar sua história. O contexto referido pelas autoras é temporal e social, ou seja, refere-se as sequências de eventos e incluem as pessoas que influenciaram a tomada de decisão (Ibid., 2001).

Não sei nem se essa era a pergunta, mas eu vou falando... É uma terapia aqui eu acho [E7]

As narrativas apelam para a memória dos participantes e em como as histórias passadas são interpretadas e ressignificadas a partir da influência dos eventos seguintes da vida (RIESSMAN, 2001). O passado não é reproduzido exatamente como ele era, nem os significados atribuídos aos eventos são fixos e constantes, evoluindo ao decorrer da vida (Ibid., 2001). A transição de carreira passa a ser vista como um episódio na história da vida, e que é dotado de sentido à medida que a narrativa se desenrola (COHEN; MALLON, 2001).

Hoje pra mim isso é claro, mas não era na época, porque eu tava imersa né, eu tava quase aquela... eu não enxergava [E3]

Hoje eu tenho muita consciência que eu vivi [...] eu tenho consciência depois de ter buscado ajuda de terapia, essas coisas, pra entender o que aconteceu comigo aquela época e o porquê desse movimento [E4]

Hoje eu percebo que tem muito mais a ver com isso [E20]

Cohen e Mallon (2001) identificam quatro benefícios na utilização de histórias para pesquisas em carreira: 1) as histórias estabelecem uma crônica de eventos; 2) com a criação das narrativas são reveladas inconsistências e contradições nas experiências de carreira; 3) as histórias permitem identificar a criação de significado dos eventos passados, através do qual os participantes dão sentido aos eventos vividos de acordo com valores do presente; e, 4) as histórias permitem reconhecer como os indivíduos veem sua relação com a estrutura social.

As primeiras entrevistadas foram mulheres que a pesquisadora contatou por já ter conhecimento sobre suas histórias de transição e ao final de cada entrevista eram solicitadas indicações de outras mulheres que realizaram esse movimento, porém, devido a limitação do perfil a mulheres sem filhos, o número de participantes mostrou-se reduzido. Assim, houve a busca de mais mulheres desse perfil dentro de grupos de WhatsApp, sendo compartilhado por amigos da pesquisadora em vários grupos até realizar entrevistas em número que levasse à saturação das informações.

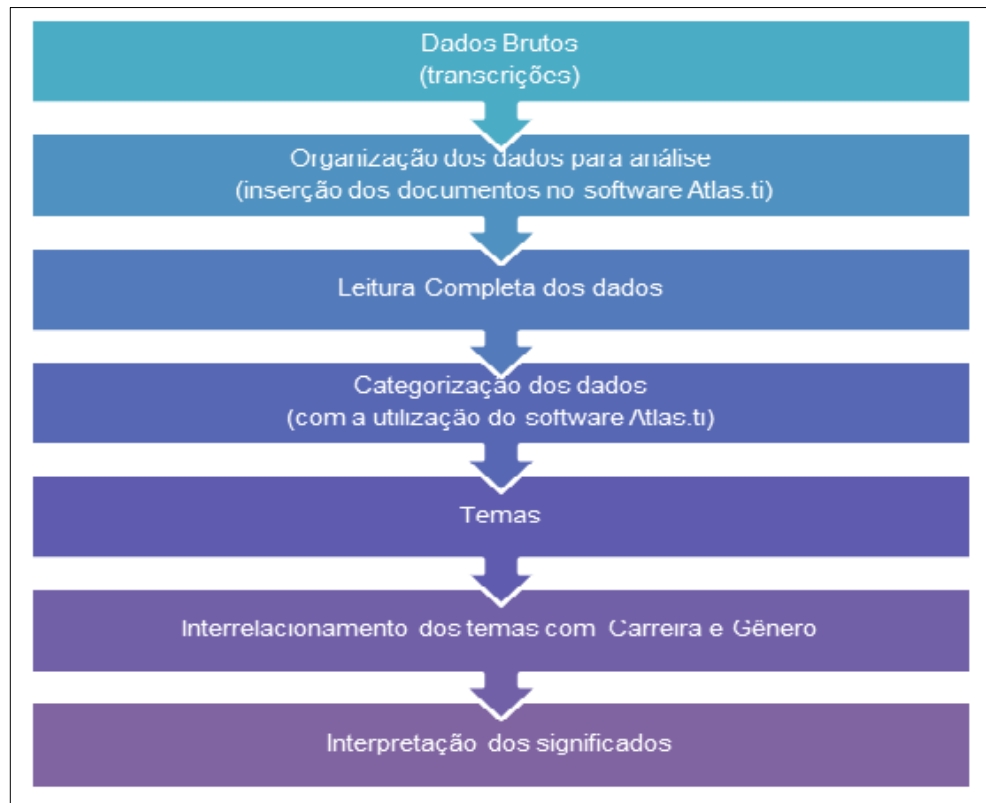
Para iniciar a conversa, a pesquisadora introduziu o assunto com o seguinte texto: “estou fazendo uma pesquisa a respeito da transição de carreira de mulheres que optaram por sair de carreiras corporativas, cujo objetivo é compreender os significados desse movimento, as motivações e a construção desse processo. Para começar, gostaria que você me contasse sua história. Pode me contar a partir do seu nascimento, infância, adolescência, a sua jornada até a vida adulta e o seu movimento de transição e o após, chegando até os dias atuais. Gostaria que compartilhasse comigo a construção da sua vida até chegar aqui”.

A partir de então, as entrevistadas narraram livremente sua história sem intervenção da pesquisadora. Ao sinalizarem que haviam finalizado sua narrativa, caso a pesquisadora percebesse que alguns pontos relativos à transição de carreira que não haviam sido abordados ou precisavam ser mais esclarecidos, realizava alguns questionamentos, sendo os mais frequentes: “você considera que houve uma situação que foi a ‘gota d’água’ para decidir sair?” “Como você avalia o seu equilíbrio vida-trabalho antes e após a saída?” “Que conselhos você daria para mulheres que tem vontade de fazer esse movimento de transição?”

Em razão de a pesquisa ter sido realizada durante a pandemia de Covid-19, não houve contato presencial com as mulheres pesquisadas e todas as entrevistas foram realizadas através de videoconferência pela plataforma Zoom, sendo gravadas com o consentimento expresso através do aceite por *e-mail* do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B, p. 138).

Para a análise de dados da pesquisa foram seguidos os passos sugeridos por Creswell (2010) conforme apresentado na Figura 5. As entrevistas tiveram duração entre 30 minutos e 2 horas e 40 minutos, sendo transcritas na integralidade, o que gerou 20 arquivos com o total de 457 páginas para análise. As transcrições das entrevistas foram organizadas e analisadas com o auxílio do *software* Atlas.ti, através da leitura aprofundada e categorização manual das falas, e a partir daí, foi possível agrupar as entrevistadas em três perfis com similaridades. As categorias criadas emergiram durante a análise de dados, tratando-se de uma abordagem tradicional nas ciências sociais (Ibid., 2010).

Figura 5 - Análise dos dados da pesquisa qualitativa



Fonte: Adaptado de Creswell (2010)

Apesar da apresentação da Figura 5 como um processo hierárquico, cabe ressaltar que se trata de uma abordagem mais interativa, em que as várias etapas se inter-relacionam durante a realização da análise (CRESWELL, 2010). Assim, a realização das entrevistas, transcrições, leituras e categorizações iniciais aconteciam de forma simultânea durante a realização da pesquisa. A partir da construção da trajetória das mulheres em três grupos, as categorias identificadas foram relacionadas as dimensões da carreira sustentável (Quadro 4). A interpretação dos dados foi realizada a partir da lente de carreira e gênero, tratada no capítulo 2 (p. 16) deste trabalho.

Quadro 4 - Temas e categorias de análise

Temas: Dimensões da Carreira Sustentável	Categorias
Trajatória/Tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Trajetória de carreira; • Escolha de carreira; • Mobilidade; • Atividades paralelas; • Situação limite; • Construção da transição; • Novas dinâmicas de trabalho.
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Origem; • Gênero; • Cultura corporativa; • Mãe; • Pai; • Reação das pessoas; • Rede de contatos; • Relacionamentos; • Pandemia de Covid-19.
Agência	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação conhecimentos adquiridos; • Autoaperfeiçoamento; • Comprometimento.
Sentido	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconhecimento; • Estilo de vida; • Identidade; • Maternidade.
Indicadores: Produtividade, Saúde, Felicidade	<ul style="list-style-type: none"> • Workaholismo; • Propósito; • Saúde.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Entre os meses de dezembro de 2020 e fevereiro de 2021 foi realizado novo contato com as entrevistadas, via WhatsApp, solicitando o compartilhamento da experiência de trabalho que as mulheres estavam vivendo durante a pandemia de Covid-19. As mensagens de áudio foram transcritas na integralidade e também organizadas e categorizadas com o auxílio do *software* Atlas.ti, sendo auxiliares na análise do item “Impacto da Pandemia de Covid-19”.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Inicialmente serão apresentados os três grupos de perfis identificados a partir das narrativas, descrevendo a trajetória de trabalho e vida das mulheres e as justificativas para a transição de carreira. Os perfis foram agrupados a partir das motivações para a saída das carreiras corporativas e trajetória de carreira após a transição. Na sequência, serão analisadas as dimensões da carreira sustentável, comum a todos os grupos.

4.1 PERFIS E TRAJETÓRIAS

Grupo 1 – Preciso Respirar

Meu planejamento era sair e poder respirar um pouco, respirar um pouco... sair da organização, poder respirar um pouco, me ver fora de estar numa empresa [...] eu pensei “eu vou, eu vou poder respirar um pouco, eu vou me dar esse momento pra respirar, e aí poder me recolocar, e ver o que que eu vou fazer, né, e o que eu vou poder tá fazendo” e aí essa parte de ter mais crescimento, “ah eu quero ser diretora de RH”, isso perdeu [...] eu queria crescer na área organizacional... perdeu um pouco o sentido [E1].

O primeiro grupo formado pelas entrevistadas E1, E3, E5 e E8 (Quadro 5 e Quadro 6) caracteriza-se por ter saído da carreira corporativa em busca de um momento para si, reforçando que precisavam de um tempo para repensar os rumos profissionais e poderem sair da desordem em que se encontravam: “eu vou me dar esse momento pra respirar” [E1]; “eu preciso parar, eu preciso respirar um pouco” [E8]; “preciso de um tempo pra mim” [E3].

Quadro 5 - Apresentação Grupo 1

Entrevistada	Idade	Relac. Estável?	Formação	Pós-graduação	Ano da transição	Cargo
E1	39	Não	Psicologia	Gestão de Pessoas	2018	Gerente de RH
E3	35	Não	Psicologia	Gestão de Pessoas Direito do Trabalho	2017	Gerente de RH
E5	42	Não	Processos Gerenciais	Gestão de Pessoas	2018	Analista de RH
E8	33	Não	Psicologia	Psicologia Organizacional	2020	Supervisora DHO

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 6 - Apresentação Grupo 1

Entrevistada	Empresa da transição	Cargo gestão	Tempo na empresa	Tempo total trabalho até a transição	Relac. Estável na transição?	Em termos profissionais, como se apresenta atualmente?
E1	Grupo Nacional de Grande Porte	Sim	14 anos	15 anos	Sim	Psicóloga, Consultora em Desenvolvimento Humano
E3	Grupo Nacional de Grande Porte	Sim	1 ano 2 meses	11 anos	Sim	Consultora de RH
E5	Grupo Nacional de Grande Porte	Sim	4 anos 8 meses	23 anos	Não	Alguém que está se reinventado
E8	Multinacional	Sim	5 anos	13 anos	Não	Psicóloga

Fonte: elaborado pela autora

Todas exerciam cargo de gestão na área de Recursos Humanos (RH) das empresas em que trabalhavam, e todas as empresas eram caracterizadas por serem de grande porte e estarem em expansão no período, “uma empresa que na época tava com 9 mil funcionários, o projeto era naquele ano abrir mais de 100 lojas” [E3]. Uma característica comum do grupo é que todas chegaram ao cargo almejado durante a construção da carreira, representando a concretização de um sonho.

Em razão do pai ser escriturário, E1 nasceu no Nordeste, mas cresceu na Região Metropolitana de Florianópolis; E3, E5 e E8 são naturais de pequenas cidades do interior do Rio Grande do Sul. E1, E3 e E8 possuem trajetórias semelhantes, todas são filhas de classe média, com um dos pais sendo funcionário ou empregado público, tendo os estudos priorizados pela família, “porque mesmo a minha família tendo tido momentos mais difíceis financeiramente, nunca deixou nem eu e nem a minha irmã trabalhar, ‘vocês têm que estudar’” [E8].

E3 e E8, por serem do interior, ao terminarem o ensino médio mudaram-se para a cidade de médio porte mais próxima para fazer cursinho para o vestibular. No curso pré-vestibular realizaram acompanhamento vocacional, onde confirmaram a escolha pelo curso de Psicologia, e, ao serem aprovadas no vestibular, mudaram de novo de cidade para poder cursar a faculdade. E1 e E3 formaram-se em universidades particulares – E3 com bolsa de estudos – e E8 formou-se em uma universidade federal. Relatam que durante a faculdade realizaram estágios em todas as áreas da psicologia, identificando-se mais com a área de psicologia organizacional.

Eu sempre fiz muito estágio, eu provei tudo que podia, assim, eu dizia, “ah, vou testar tudo que dá, eu vou pra todos os cantos”, então eu fiz estágio em escola, eu fiz estágio nesse curso pré-vestibular, fui pra

posto de saúde, fiz coisas na UTI neonatal [...] Daí eu conheci a Psicologia Organizacional. E aí eu comecei os meus estágios na organizacional e disse “ah, tá aqui, esse é o meu mundo” [E3]

Desde o início já sabendo que eu queria ir pra psicologia organizacional, então eu lembro que no primeiro dia de aula assim, numa das aulas, aquela apresentação que tem que fazer, a professora pediu que se a gente tivesse alguma ideia de que área da Psicologia queria trabalhar, já falasse. E eu falei “psicologia organizacional”, foi uma coisa que eu sabia desde o início [E8]

Após formadas, todas realizaram mudanças de cidades a fim de atuarem na área de Gestão de Pessoas, que era o objetivo desde a época da faculdade, chegando aos cargos de Gerente de RH. As três realizaram curso de pós-graduação na área de gestão, visando adequar-se ao mundo corporativo, “a Psicologia [...] não tem conteúdo da vivência de uma empresa, então eu precisava ter essa parte mais administrativa, uma fala, uma comunicação mais organizacional, até pra eu poder vender muitos dos projetos lá dentro” [E1].

A trajetória da E5 difere do grupo, mais nova de quatro irmãos foi criada somente pela mãe, relatando dificuldades financeiras na infância, mesmo assim, o estudo foi priorizado pela família “muito também pelo exemplo da minha irmã mais velha, que logo despontou, foi estudar e começou a melhorar de vida” [E5]. Ao terminar o ensino médio, começou a trabalhar na área administrativa e após um tempo começou a faculdade de Artes Visuais, que acabou interrompendo em razão de não ver sentindo em continuar o curso estando tão inserida na área administrativa e pelo valor necessário para investir nos estudos. Após mudou-se para uma cidade de médio porte, em busca de melhores oportunidades de emprego, definindo que o objetivo era atuar na área de RH.

Eu olhava grandes vagas na área de RH, vagas que eu jamais poderia concorrer porque não tinha experiência, tava iniciando e eu via tudo o que eles pediam nessas vagas, tipo, ah, tu precisa ter Excel avançado? Vou fazer Excel avançado. Tu precisa entender de *endomarketing*, da parte de comunicação? Eu ia estudar a parte de comunicação. Tu precisa ser muito afiado em legislação trabalhista? Eu vou aprender legislação trabalhista. Então começava a fazer cursos específicos na área, para desenvolver aquelas áreas, para poder atuar seguramente nessas diversas frentes. [E5]

Após mudanças de emprego e cidades, E5 conseguiu se inserir na área de RH, formando-se em um curso de tecnologia em Processos Gerenciais e, após realizou uma pós-graduação em gestão de pessoas. Quando ingressou na empresa em que realizou a transição, a área de RH das unidades contava com um gerente e, após uma reestruturação organizacional o cargo de gerência ficou concentrado somente na

matriz. Assim, tinha o cargo de Analista de RH, porém era responsável pela área de Gestão de Pessoas da maior filial do grupo.

Com exceção de E1, é possível observar que as mulheres desse grupo foram se movimentando entre empresas até alcançar o cargo almejado, demonstrando uma alta orientação para a carreira. Já na trajetória de E1 observa-se a realização de transições internas na organização. As mulheres desse grupo caracterizam-se pelo workaholismo, por estarem tão inseridas em seus trabalhos que sentiam que não possuíam vida fora dele: “era só trabalho, trabalho, trabalho e vida pessoal não existia” [E3]; “Eu era aquela amiga que perdeu o aniversário de grandes amigos, porque era numa sexta-feira, sexta-feira eu não tinha condições, entende? Eu tava muito cansada” [E8]; “Quando eu fui fazer terapia [...] eu contava que eu não tinha vida, que era só trabalho” [E5]. E1 traz em seu relato que no período que ainda estava de coordenadora negociou com a empresa a modificação do contrato de trabalho, a fim de ter uma carga horária menor e poder se dedicar a outras áreas da vida. Assim, por um período, passou a ter duas tardes livres. Porém, ao assumir a gerência retomou a carga horária cheia de 44 horas semanais.

É possível observar que a transição de carreira está relacionada a busca por um equilíbrio vida-trabalho. Até a realização da transição, essas mulheres não realizaram pausas em suas carreiras, tendo iniciado a trabalhar em estágios durante a faculdade ou logo após o ensino médio, como no caso da E5, focadas em seu crescimento até alcançar o cargo de gestão almejado. Mainiero e Sullivan (2006) abordam que a busca por equilíbrio é um parâmetro que age fortemente nas decisões de carreira, principalmente das mulheres, através de uma ótica relacional. Porém, a partir dos relatos das situações que foram vistas como decisivas para a saída da carreira corporativa das mulheres deste grupo, é possível observar que a busca pelo equilíbrio se relaciona com o seu próprio bem-estar, após vivências de exaustão e adoecimento relacionadas ao trabalho.

Eu tava de férias e ele [vice-presidente] me ligou reclamando que... ele ligou pra brigar comigo assim... que o outro gerente tirou férias e como que eu e ele tiramos férias juntos, e que a gente era irresponsável [...] e eu disse “olha, quem é líder do meu outro gerente é tu e o outro vice-presidente, ele é meu par, eu não tenho controle sobre a vida dele, e eu e ele fizemos uma combinação que era o meu momento de tirar férias e ele saiu de férias”, eu nem sabia que ele tinha saído, eu soube por ele. [...] Aquela ligação assim, aquele xingamento por telefone, foi forte pra mim, foi a gota d’água pra realmente eu dar um ponto. [E1]

Foi uns dois anos, não só o último ano corporativo, mas os dois últimos anos de muitas somatizações, 2015 [...] que eu fiz o tratamento do câncer, logo em seguida eu tive muita, eu acho que todo mês eu tinha dor de garganta, todo mês eu tinha uma dor de estômago, todo tempo... então, assim, o meu corpo tava me dando sinais e gritando, né? De que “cara, tá demais assim, a gente não aguenta mais, dá um tempo por que vai pifar” [...] foi na dor, eu não reconheci. [E3]

Eu lembro que em dezembro eu tava no hospital um dia e tomando morfina e aí a minha médica foi lá [...] e ela disse "olha, ou tu para ou tu vai morrer, porque tu não pode continuar assim". E a cabeça não parava né? Férias eram 10 dias, e 5 dias eu ainda às vezes trabalhava [...] Eu comecei a me assustar, né? Porque eu não vivia mais, eu só tinha dor, passava em médico, tudo que eu ganhava eu só gastava em médico e em medicação e não melhorava. E aí a minha família começou a pressionar também, do tipo assim "o que tá acontecendo?" [E5]

A gota d'água foi justamente a pandemia. Foi naquele momento... porque juntou, né? Eu tava precisando de férias, eu tava esgotada totalmente, e aí de repente as minhas férias vão por água abaixo, porque por mais que no papel eu tivesse, na prática eu precisava trabalhar, e ter me deparado com isso, o que a empresa vai precisar de mim, não é o que eu quero entregar pra empresa. [E8]

Nesse grupo, é possível observar que não há uma ruptura com o trabalho e a área de atuação, todas continuam atuando na área de gestão de pessoas, porém com arranjos profissionais distintos dos que tinham na corporação. Percebe-se a busca em conciliar outras atividades e ter uma relação diferente com o trabalho. O retorno para o mundo corporativo mostra-se possível, desde que possa haver um equilíbrio maior com a vida pessoal e arranjos diferentes de trabalho. Atualmente, E1, E3 e E5 atuam como consultoras de RH em empresas, com cargas horárias reduzidas e E8 empreendeu em uma consultoria de carreira.

Hoje eu consigo dizer o que eu faço [...] Por mais que eu tenha esse incômodo da consultora, eu sei que hoje o meu papel é esse, é ser parceira das empresas para que as empresas possam ter um RH estratégico [...] Então hoje eu tô com três empresas que eu apoio nessa construção de RH [...] E aí foram surgindo vários projetos, assim, alguns que faziam sentido, outros não, e aí, ainda, eu acho que eu ainda tô me experimentando [E3]

Então desse plano futuro é: vou trabalhar atendendo pessoa física em consultoria de carreira, com atendimento 100% *online*, e é pra isso que eu vou trabalhar, pra que em um determinado momento eu viva só disso, mas enquanto isso eu vou continuar fazendo alguns trabalhos pra corporações, pra PJ [Pessoa Jurídica] [E8]

De acordo com o modelo ABC da carreira caleidoscópica, as mulheres desse grupo seguem o padrão Beta de carreira, com o início de carreira orientado para o crescimento, o meio de carreira – fase atual - orientado para o balanço, e,

possivelmente, com a busca de maior autenticidade em seus trabalhos do meio para o final de carreira. Entretanto, a busca pelo balanço dessas mulheres – todas atualmente solteiras – refere-se a procura pelo equilíbrio de demandas de trabalho e não trabalho e principalmente de sua própria saúde. Diferentemente do que o KCM (MAINIERO; SULLIVAN, 2005) propõe, não há uma orientação para os relacionamentos familiares como motivação principal para a mudança de carreira.

Sob a ótica do modelo de carreira sustentável é possível entender que ao longo do **tempo** as mulheres desse grupo vão adaptando o modo de trabalho a fim de alcançar maior equilíbrio entre vida e trabalho. Assim, nota-se que a **agência** é voltada para práticas que permitam essa adequação, com o desenvolvimento de competências que permitam o trânsito entre empresas, permitindo a atuação como consultoras e trabalhos com cargas horárias reduzidas.

As entrevistadas E1 e E4 deixam claro em suas narrativas que a oportunidade de trabalho em meio período partiu de uma negociação realizada com as empresas, pois a proposta inicial foi a contratação de modo tradicional. Dessa forma, é possível observar que há uma forte identificação com a profissão, e o **sentido** fornecido pelo trabalho não demanda uma mudança do campo de atuação e sim o ajuste a fim de obter maior integração do trabalho com as suas necessidades pessoais. Não há uma ruptura com o campo e o **contexto** é de manutenção das redes de contato profissionais formadas ao longo da carreira corporativa. Devido as experiências que compõem a trajetória das mulheres desse grupo, elas mostram-se como profissionais requisitadas pelas empresas e as novas oportunidades de trabalho surgem a partir da rede construída. Apesar de maior circulação no mercado, nota-se a predominância da manutenção de contratos de trabalho por tempo indeterminado.

Assim sendo, a transição de carreira mostra-se como um veículo para o desenvolvimento da sustentabilidade, que se apresenta como um processo dinâmico de acordo com o momento de vida dessas mulheres. A partir dos indicadores de **saúde, felicidade e produtividade** percebe-se que a transição foi o modo encontrado pelas entrevistadas de integrarem melhor seus papéis, levando a ajustes no estilo de vida.

Grupo 2 – Quero fazer outra coisa da minha vida

“Tá aqui a tua rescisão”. Aí vem aquela mistura de alegria com... parece assim que te dão a notícia “oh, nasceu o seu bebê”, sei lá, sabe? Alguma coisa assim [...] “nossa você tem a oportunidade de nascer de novo” [E16]

O segundo grupo formado pelas entrevistadas E2, E4, E6, E11, E12, E13, E16, E19 e E20 (Quadro 7 e Quadro 8) caracteriza-se pela saída da carreira corporativa em busca de maior sentido no trabalho, sendo possível identificar uma ruptura com o trabalho e o estilo de vida. A busca pelo equilíbrio também se destaca entre as entrevistadas. As mulheres desse grupo não apenas saem das carreiras corporativas, como mudam de área de atuação, investindo na profissionalização de *hobbies* e interesses antigos.

Quadro 7 - Apresentação Grupo 2

Entrevistada	Idade	Em um relac. estável?	Formação	Pós-graduação	Ano da transição	Cargo
E2	38	Sim	Ciências Sociais	Gestão de Pessoas	2019	Assistente Administrativo
E4	42	Não	Ciência da Computação	Gestão de Pessoas	2017	Gerente de Projetos Sênior
E6	35	Sim	Ciências Contábeis	Gestão de Projetos	2018	Especialista Sênior
E11	41	Sim	Administração	Psicologia Organizacional Mestrado Sociologia Doutorado Adm.	2013	Gerente de Projetos
E12	36	Sim	Publicidade e Propaganda	Gestão de Negócios	2017	Coordenadora de Curso
E13	44	Sim	Direito	Psicologia Positiva	2013	Gerente Jurídica
E16	39	Não	Administração	-	2019	Assistente Administrativo
E19	42	Sim	Direito	-	2013	Advogada
E20	32	Sim	Publicidade e Propaganda	-	2015	Diretora de Atendimento

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 8 - Apresentação Grupo 2

Entrevistada	Empresa da transição	Cargo gestão	Tempo na empresa	Tempo total trabalho até a transição	Relac. Estável na transição?	Em termos profissionais, como se apresenta atualmente?
E2	Soc. de economia mista de grande porte	Sim	11 anos	15 anos	Sim	Perfumista Botânica, Artesã, Fazedora de Cosméticos Naturais
E4	Multinacional	Sim	14 anos	17 anos	Não	Empreendedora, Facilitadora de Projetos, Pessoa Múltipla
E6	Multinacional	Não	11 anos 8 meses	13 anos	Sim	Professora de Yoga, Contadora
E11	Multinacional	Sim	12 anos	15 anos	Sim	Professora
E12	Instituição do Sistema S	Sim	4 anos	15 anos	Sim	Consultora em Gestão e <i>Marketing</i>
E13	Multinacional	Sim	7 anos	12 anos	Sim	Especialista em Desenvolvimento Humano
E16	Grupo nacional de grande porte	Não	15 anos	20 anos	Não	Instrutora de Yoga
E19	Escritório de Advocacia	Não	2 anos 6 meses	12 anos	Sim	Fotógrafa
E20	Empresa nacional de médio porte adquirida por multinacional	Sim	9 anos	11 anos	Não	Escritora

Fonte: elaborado pela autora

As trajetórias das mulheres do segundo grupo são mais diversas do que a do grupo anterior, porém é possível destacar algumas similaridades na vida e carreira dessas mulheres. Assim como o grupo anterior, essas mulheres têm origem em uma classe média (com exceção de E13 que será abordada adiante) na qual o estudo sempre foi priorizado, porém a escolha do curso superior é menos marcada por uma escolha vocacional, e sim por conveniência. Como regra, as entrevistadas cursaram o ensino superior na cidade em que a família residia, não sendo necessária mudança de cidade para continuar os estudos. A E2 foi a única do grupo que empreendeu o movimento de se mudar do interior do Rio Grande do Sul para estudar em Porto Alegre.

Eu acabei entrando [...] em Ciência da Computação [...] eu vejo o quanto eu escolhi uma área não necessariamente que era alguma coisa que eu gostava, eu escolhi porque aquela época era tipo, ah, uma área que com certeza vai me trazer um caminho promissor, de tecnologia [...] não foi aquela coisa que hoje em dia a gente para, pra entender se aquilo realmente faz sentido pra nossa vida, se é o que a

gente gosta, se é o que a gente se conecta... isso não aconteceu comigo. [E4]

Foi muito racional a minha decisão [...] eu segui as Ciências Contábeis que parecia o encaixe perfeito, assim, de... era mais tranquilo de passar, e também ao mesmo tempo era algo que eu me conectava e que rápido eu ia conseguir um emprego, isso que pesou na hora dessa decisão [E6]

Eu tinha 18 pra 19 anos, aí abriu uma faculdade nova de Administração em *Marketing*, só que ninguém sabia o que que era *Marketing*, eu também não sabia, né? [...] Fiz e passei, sem saber o que que era direito. [E16]

A partir da narrativa de E13 é possível notar o seu pertencimento a uma classe média alta. Filha de estrangeiros, foi a única da família a nascer no Brasil, no Rio de Janeiro, para onde a família se mudou após o pai, executivo, ser transferido. A sua educação dividiu-se entre o Brasil e Portugal, país de origem da família. Assim como as demais mulheres do grupo, a escolha do curso superior também é caracterizada pela incerteza com a profissão a ser seguida, mostrando um alto grau de influência da família na decisão.

E aí quando chegou a hora de decidir a faculdade, a minha opção número um era Psicologia e... a minha opção número dois era o Jornalismo [...] Quando eu escolhi a Psicologia, a minha mãe virou pra mim e falou assim “não, de jeito nenhum, você vai ficar afundada nos problemas das pessoas, você tá maluca, a sua vida vai ser um peso” [...] A gente tinha que ser ou médico, ou advogado, ou arquiteto, ou engenheiro, pois eram as únicas profissões, na opinião da minha mãe, que me fariam ser bem-sucedida [...] a minha mãe foi pra Portugal, acho que com uma procuração minha, se inscreveu no meu nome na faculdade, me matriculou na faculdade de Direito [E13]

Ao finalizarem a graduação, todas ingressaram em empresas de destaque em sua área e a maioria foi crescendo na hierarquia corporativa, alcançando, em sua maioria, cargos de gestão. O grupo tem como característica não ter realizado muitas trocas de emprego, sendo que, na maioria dos casos (6), as mulheres entraram nas empresas como estagiárias ou logo após formadas e permaneceram na mesma corporação até a transição de carreira. Ainda durante a trajetória na corporação, algumas tentaram movimentos de transição interna para outras áreas, a fim de terem um maior equilíbrio com o momento que estavam vivendo e foram barradas por superiores.

“Se eu pudesse ter uma oportunidade, porque as pessoas me convidaram várias vezes, eu sempre disse que não”. Daí ele [gestor] me disse “não, tu não vai sair daqui, eu preciso de ti” [...] Eu me resignei com aquilo ali, eu tenho que trabalhar de qualquer forma, então eu vou ficar no lugar que eu sei. [E2]

Fui fazer a entrevista [...] e o Diretor Jurídico na reunião virou pra mim e falou assim “olha, você tem aqui gerência jurídica de previdência privada complementar ou a gerência jurídica de licitações, qual das duas você quer?” E eu olhei pra ele e falei assim [...] “O senhor tá vendo aí no meu currículo que não tem nada de licitações e nada de previdência privada?” [...] “Bom, então vou escolher previdência privada complementar, porque tem mais a ver com Direito do Trabalho” [...] E assim foi. Eu escolhi previdência privada, o cara me contratou e o cara me deu seis meses pra montar a área. [E13]

Eu fiz faculdade de Administração em *Marketing*, mas eu nunca trabalhei no setor de *Marketing*. Eu acabei indo pro Financeiro, porque era onde tinha uma oportunidade pra mim ir [...] Hoje eu vejo que eu me adaptava aos lugares, sabe? [...] Se eu precisasse... se eu tinha que me reduzir de tamanho pra caber naquele lugar, eu me reduzia, era assim. [E16]

Tem muitas empresas que são assim, que elas te formam de um jeito que parece que tu só presta lá dentro, tu não serve para trabalhar mais em nenhum lugar. Então assim, se eu botasse o pé pra fora e fosse mandar currículo para alguma coisa, eu não ia ter o que fazer, porque eu só sabia fazer o que eu fazia lá [...] Ninguém imaginava que eu fosse sair um dia, e... tinha um plano que talvez eu fosse ser sucessora do CEO [E20]

Observa-se um alto grau de fidelidade às corporações, que foram as responsáveis por moldar as carreiras dessas mulheres e é possível notar em algumas dessas mulheres um sentimento de mágoa pela forma que a saída foi conduzida pela empresa. Conforme apontado por Dutra (2016), uma transição de carreira acarreta um grande desgaste emocional, visto que ao mudar de carreira também há a mudança da identidade profissional. “Eu chorei muito, senti um luto assim. Inclusive nesse ano eu fiz um... com uma amiga minha que é psicóloga, a gente fez um enterro meu assim, uma cerimônia de celebrar esse momento” [E6]. O desgaste emocional provocado por uma transição de carreira pode ser comparado a uma separação conjugal (Ibid., 2016). Assim como a escolha do curso superior é marcada pela conveniência, o mesmo ocorre no ingresso ao mercado de trabalho, com a adaptação da carreira de forma reativa as oportunidades que surgiram dentro das corporações.

Da mesma forma que o grupo anterior, essas mulheres são marcadas pelo alto nível de exigência e workaholismo. Por ingressarem novas nas empresas e possuírem um perfil de auto exigência, rapidamente galgaram posições de liderança e foram se destacando na hierarquia profissional. “Eu já era responsável pelo produto e pela receita, assim, 20 anos de idade. E eu nunca nem titubeei, sabe? Eu achava legal, e as pessoas me elogiavam bastante e me animava aquele desafio” [E20]; “Eu realmente foquei no meu profissional, em crescer no meu profissional, eu tive muito

reconhecimento dentro da empresa” [E4]; “Aí fui participando de um monte de coisa, e fui me inteirando do setor, acabei gostando, amando, eu amava, eu adorava [...] Então aquilo me desgastava bastante, mas eu adorava” [E2].

Em algumas trajetórias é possível observar a realização de atividades paralelas de trabalho, como no caso da entrevistada E12. Ao ingressar em um grupo de comunicação, atuava como executiva de contas e apresentadora de um programa de rádio. Após realizou uma curta passagem por uma agência de publicidade e empreendeu seu próprio negócio na área, que manteve até 2017. Em paralelo ao seu empreendimento na área de publicidade e propaganda, após o término da pós-graduação, ingressou como orientadora profissional em uma empresa do Sistema S, dando aula em cursos técnicos e *in company*, chegando posteriormente ao cargo de coordenadora de curso: “é meio que não é planejado, não foi planejado, eu fui fazendo e as coisas foram acontecendo, e eu tenho mania de ir pegando” [E12].

Observa-se que o estilo de vida corporativo ultrapassava os limites da organização, adentrando no modo de viver dessas mulheres. O modo de viver corporativo atua na construção da subjetividade dessas mulheres. Nas narrativas, nota-se a busca por estratégias para dar conta das demandas atreladas ao trabalho e o autoaperfeiçoamento para poder produzir mais.

E aí eu comecei a fazer terapia pra me olhar, me reencontrar, fui numa nutri, [...] eu participava de um grupo de corrida na época também [...] até a minha ida pra terapia naquele momento era muito de que eu queria virar, eu queria me trabalhar pra ser a mulher perfeita, assim, a mulher que preenche todas as... aqueles *checklists* das revistas assim, no sentido de “ah tá, então eu vou melhorar pra eu conseguir fazer mais coisas”, acho que, no final das contas isso tava por trás sem eu perceber, sem eu ter consciência [E6]

Eu comia rápido, tomava banho rápido, fazia tudo rápido, eu me exercitava, tinha todo um cuidado com meu corpo, com a minha cabeça, com tudo, pra ter um desempenho no trabalho, tudo pro trabalho [...] é muito interessante, porque ao mesmo tempo que ele tira, ele é muito motivador, aquele universo, assim, tu fica... muito preso, eu não tinha vida, ganhava muito dinheiro, não tinha tempo para gastar, e... mas tava muito feliz com isso, mas ao mesmo tempo sabia que tinha uma coisa muito estranha [...] não podia ser só aquilo, né? [E11]

Eu me lembro que eu ia de carro para o trabalho e às vezes eu, eu tinha que pegar a BR pra ir, e às vezes, aconteceu de eu colocar 150 km/h na BR [...] era o meu ritmo interno aquilo [...] as pessoas que eu estava trabalhando eram muito aceleradas também, então a gente tava assim, se acelerava mais ainda. [E20]

Também é possível observar que a transição de carreira dessas mulheres está ligada a uma reflexão de suas vidas como um todo, o que afeta revisar seus relacionamentos e modos de viver. A partir da revisão de suas trajetórias, algumas mulheres do grupo apontam como foram vivendo no “piloto automático”, seguindo um caminho que não foi escolhido de forma consciente.

Hoje quando eu olho a minha vida, eu vejo o quanto eu realmente tava seguindo aquele caminho que realmente é o caminho esperado da nossa sociedade hoje em dia, aquele padrão, que tu estuda, que tu vai pra faculdade, que tu começa a trabalhar, que tu vai atrás de um emprego que tenha sucesso, que te pague bem, tenha uma família... e eu realmente casei, [...] eu tinha 24 anos e não tinha muita consciência e nem experiência de vida, mas eu decidi casar de qualquer forma. [E4]

Eu conheci o meu namorado, meu ex-marido, casei com ele um ano depois de namoro [...] seis meses depois do casamento eu me divorciei do cara [...] Eu não tinha espaço pra olhar o que tava acontecendo na minha vida pessoal [...] Sabe quando a vida vai andando e você vai naquela coisa? [...] Igual, a mesma forma que eu me tornei advogada, eu me casei com o cara. [E13]

A partir dos relatos das situações que foram vistas como decisivas para a saída da carreira corporativa, também é possível observar o adoecimento das mulheres desse grupo, a desilusão com a cultura corporativa, a falta de oportunidade de realizar transições internas que possibilitariam um maior equilíbrio com o momento vivido, além de relações conflituosas com a chefia e a vontade de mudar não só a trajetória de carreira, mas também de vida.

Eu falei com o meu chefe, e ele meio que ficou assim tipo “ah, a [E6] tá blefando”, era essa a sensação que eu tinha assim “ah, tá, né, tá com uma crise, daqui a pouco vai passar”, e eu lembro que em uma dessas negociações, assim, foi muito ruim e eu saí de lá chorando e eu fui pro aniversário da minha avó, e aí eu lembro que isso me marcou muito [...] a minha relação com a empresa tá me colocando nesse lugar que eu não tô conseguindo tá presente no aniversário da minha vó. Isso foi uma coisa que me bateu muito. Mas a relação com a chefia era um desconforto muito grande, assim. [E6]

A gota d’água foi o meu cabelo cair [...] dos 29 aos 43, eu usei peruca. [...] Meu problema era a causa, e a causa era o meu trabalho, o meu trabalho era aquela causa de estresse, o fato de eu ter feito um trabalho, que apesar de eu ter feito durante esses 13 anos muito bem feito e de ter tido uma carreira, uma ascensão muito rápida, um sucesso financeiro, um sucesso em termos de reconhecimento, um sucesso em termos de autonomia [...] eu ganhava bem, eu era reconhecida, mas eu odiava o que eu fazia, com todas as forças, sabe? [E13]

Quando eu fui para essa empresa daqui eu já tinha aprendido muito sobre... sobre mim, sobre como é que eu funciono, e eu já tinha aprendido, e assim, tava muito boa em dar limites [...] E eu chegava e

dizia "eu não tenho condição de fazer isso e não vou fazer isso". Chegou uma semana, em que eu falei uns 5 não e todos eles em algum momento eles me olharam e me disseram "me desculpa, mas tu vai ter que fazer", "eu sinto muito, mas tu vai ter que fazer". [...] Aí eu entendi que tem um teto e que enquanto eu tivesse nesse ambiente eu podia me preparar da melhor forma possível, eu podia fazer todos os retiros espirituais, eu podia fazer todas as terapias, todas as medicações que em algum momento o cara ia olhar para mim e dizer assim "sinto muito, mas tu vai ter que aceitar isso aí, que eu que pago o teu salário". [E20]

Diferentemente das demais mulheres do grupo, a entrevistada E12 é a única que evidenciou que realizou a transição de carreira em razão de um relacionamento afetivo. Percebe-se que seu movimento de transição está mais alinhado com a ótica relacional observada por Mainiero e Sullivan (2006) na construção de carreiras de mulheres.

Vindo para cá eu resolvi romper várias coisas, uma que era morar com uma pessoa [...] e mudar de cidade, [...] vir de mala e cuia, deixando o pai e a mãe, [...] a gente começou a namorar em 2016 e ele falou "ou tu vem pra cá ou eu vou para aí". [...] E aí eu resolvi, bem pensado e já tava cansada também daquele ritmo, não conseguia mais estudar [...] e isso começou a me desmotivar, eu tive problema de saúde, cardíaco, porque não me alimentava bem, não tinha... Naquela loucura sempre, né? [...] Enfim, deixei família, deixei a empresa que eu tive [...] vim embora, vendi meu carro, entreguei meu apartamento. [E12]

Apesar de E12 evidenciar que a transição partiu da escolha de morar com o namorado em outra cidade, é possível observar que a mudança também ocorreu em razão de haver insatisfação com a sobrecarga de trabalho e com os relacionamentos profissionais. Ainda, como as demais entrevistadas, aborda questões como o adoecimento causado pelo excesso de trabalho e estresse.

Na verdade, a gota d'água mesmo, que eu disse "não dá mais", foi quando eu tive uma... um... eu tive uma arritmia, me senti mal, parada assim, em descanso [...] eu achei que tava tendo um AVC, um... E não, era uma arritmia, mas eu disse "não, só um pouquinho né? Se já chegou nesse patamar..." [E12]

Uma característica comum ao grupo é que para realizar a transição de carreira foi necessário realizar mudanças no estilo de vida. As entrevistadas trazem relatos de como buscavam compensar as insatisfações com o trabalho e com a vida através do consumo no decorrer do período em que estavam em corporações. Também se destaca no grupo os relatos sobre a importância do autoconhecimento e a busca por um maior sentido no trabalho. A construção da transição de carreira é permeada pelas mudanças de hábitos, principalmente de consumo, em que as mulheres refletem sobre suas relações de forma mais consciente.

Aí eu comecei a reduzir também as coisas, sabe? As compras... Porque quando eu tava naquele momento de estresse eu compensava muito, tipo: “ai, eu me mato trabalhando, eu tenho direito de comprar um sapato de 400 reais!” [Risos]. Aquelas coisas de compensar, no fim todo aquele dinheiro ia nessas coisas, em remédio, em médico, em terapias alternativas, e tudo mais... era aquela compensação que não levava a nada, sabe? [E2]

Ainda, a fim de delimitar que já não pertencem ao mundo corporativo e que voltar a ele é a última opção, algumas entrevistadas citam que já se desfizeram das vestimentas identificadas com aquele ambiente. O processo de se desfazer das roupas associadas ao ambiente corporativo demarca a mudança no modo de viver a vida: “depois que eu, que eu parei de trabalhar no mundo corporativo, ali também eu doei todas as minhas roupas, salto alto e coisa”. [E19]

Eu vou querer apostar tudo o que eu tenho no meu negócio, porque eu aposentei até as minhas botas, os meus *scarpins* que eu tinha, eu doei vários deles, eu deixei bem poucos. Os meus terninhos, os ternos eu não tenho mais. É como se... parece que... esse mundo não faz mais parte, é muito estranho. [E16]

Pode-se observar que a transição de carreira dessas mulheres implica numa ruptura com o estilo de vida que possuíam e a adaptação de suas competências para novas atividades profissionais. Nota-se que atividades que iniciaram como *hobbies* foram aos poucos sendo transformadas em negócios pelas entrevistadas, o que possibilitou a mudança de carreira. A busca pela autenticidade é um fator decisivo em suas trajetórias de vida e carreira. As mulheres desse grupo buscam de forma mais notável um alinhamento entre seus valores pessoais e as exigências do trabalho, que refletem em seus comportamentos (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). A autenticidade reflete uma busca, um esforço dessas mulheres para serem verdadeiras e genuínas consigo, não sendo possível separar quem são em suas vidas e quem são em seus trabalhos (Ibid., 2006).

Eu comecei a fazer um curso de cosmética natural, só para ver, para fazer umas coisas para nós, eu gostava de fazer, vou aprender a fazer sabonete, hidratante, shampoo. Aí eu fiz esse curso meio que despretensiosamente, sabe? [E2]

Então em 2016 eu decidi viajar [...] eu preparei toda a minha vida pra fazer essa viagem de um ano, de janeiro de 2017 até janeiro de 2018 [...] essa experiência de ir pro mundo conhecer 17 países, visitar três continentes, conhecer culturas diferentes, pessoas diferentes, fazer trabalho voluntário, viver tudo isso assim, foi algo muito, muito, transformador assim, que me trouxe muitas coisas que acabaram influenciando as decisões que eu fiz no meu retorno [...] Então quando eu voltei eu sabia... eu não sabia o que eu ia fazer... [...] eu não queria voltar pra empresa. [E4]

Saí e tirei um ano sabático e foi muito, muito... revelador. Eu comecei a ler, comecei a estudar, comecei a ver outras coisas [...] já estava com outras vontades, tava pensando o que eu podia fazer mais pela sociedade, dentro do que eu já tinha de bagagem... tinha um desejo enorme de fazer mestrado e nunca tinha tido tempo, né? [E11]

Eu comecei a ouvir, a falar sobre o *coaching*, em 2005, 2006, mas eu pesquisava e não encontrava muita coisa sobre [...] Eu comecei a procurar mais da Psicologia pra entender onde é que era o meu lugar na Psicologia, já que eu não queria ser terapeuta psicóloga e tratar o passado [...] e aí, eu completamente ainda às escondidas dos meus gestores, eu vim dois finais de semana pra São Paulo fazer esse curso de *coaching* [...] no primeiro dia de aula eu nunca mais esqueci daquela sensação, eu fiquei enlouquecida, eu falei: “é isso”, eu quero ser *coach*, eu quero ser o que esse cara aí faz [E13]

Com o yoga começou a me despertar a vontade de acreditar em algo maior que eu. E aí foi indo. “Eu quero estudar mais sobre isso”. Fui fazer uma formação em 2017... 2017. Aí fiz a formação... durante a formação, eu surtei [...] Aí disse: “meu Deus, vou ter que... vou precisar tomar decisões na minha vida, precisar mudar a minha vida” [E16]

Desde 2009 eu vinha fazendo cursos de fotografia, porque meu pai ganhou uma máquina, comprou uma máquina e não sabia usar, e aí eu procurei um curso para saber usar a tal da máquina do pai e comecei a gostar. E aí enquanto eu advogava, eu pegava o dinheiro que eu tinha, que eu ganhava bem e eu ia fazendo curso de fotografia [...] E fui me aprimorando, ia fazendo como *hobby* e investindo nisso [E19]

E aí eu comecei a escrever, aí eu entendi que já que eu não conseguia mais voltar para isso, então que eu usasse isso ao meu favor, entendesse que eu precisava falar para as pessoas sobre o que acontece nesses ambientes, sobre o que acontece com a gente, daí eu comecei a escrever sobre a minha experiência com a *burnout*, e... E aí faz três anos que eu comecei isso [...] terminei de escrever o livro, publiquei o livro em português e em inglês [E20]

Ao mudar de cidade e realizar a transição de carreira, E12 realizou uma adaptação de suas competências e habilidades para um novo empreendimento, contando com ajuda de um profissional para criação do negócio, “chegando aqui em [nome da cidade], eu não ia concorrer com as agências que tem aqui, óbvio né?”. Dessa forma, após um ano estruturando o negócio, passou a atuar como consultora de gestão e *marketing*, atendendo principalmente microempreendedores individuais (MEI). Porém, com tantas mudanças pessoais e profissionais, E12 relata que um tempo após sua mudança foi acometida por depressão, atribuindo o transtorno pela mudança no ritmo de vida. Observa-se que a transição foi realizada pelo excesso de trabalho e adoecimento físico, porém a diminuição da carga de trabalho gerou uma sensação de vazio: “eu tive essa depressão pela falta [...] ‘Ah, eu vou sair dessa

loucura' [...] Aí eu vou para um outro lugar... A hora trabalhada muito maior, só que não tinha tanta demanda, e eu tava acostumada com aquela correria" [E12].

O momento de ruptura com as corporações é descrito pelas mulheres como sendo um momento de alívio e liberdade. "Aquele data, quando eu assinei minha rescisão. Nossa! Tinha vontade de sair gritando na rua: 'ah tô livre'; parecia uma liberdade, um alívio, vai... Foi um fardo que eu larguei" [E2]. A ruptura com o mundo corporativo aparece de forma muito intensa no grupo, voltar a trabalhar dentro de uma empresa para a maioria das mulheres é visto como a última alternativa: "não quero viver naquele ambiente de novo" [E2]; "voltar para aquele mundo corporativo não, não, definitivamente não" [E19]; "aí eu entendi que eu não conseguia mais voltar para isso" [E20]; "não sei se eu voltaria assim pro... se eu aguentaria" [E16].

Teve um dia que eu imaginei que [...] "eu acho que eu vou ter que voltar", mas bem o momento de desespero sem necessidade, de não analisar todas as opções. E foi um momento que me trouxe muita ansiedade, só de imaginar que eu ia ter que voltar pra aquele formato ali [E4]

Porque eu não me vejo nem, por exemplo, me conectando, tipo "ah, quer dar aula de yoga lá pro..." [...] eu fazer um trabalho com empresas, eu não consigo, assim. eu não consigo nem ter essa visão. Eu tipo, não... não... eu tenho essa... eu tenho uma ferida [E6]

De acordo com o modelo ABC da carreira caleidoscópica (MAINIERO; SULLIVAN, 2005), as mulheres desse grupo parecem seguir um padrão misto entre Alfa e Beta, tendo o início de carreira orientado para o crescimento, porém, na fase atual, mostram-se em busca de maior autenticidade em seus trabalhos e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Assim como o Grupo 1, a busca pelo balanço dessas mulheres refere-se à procura pelo equilíbrio de demandas de trabalho e não trabalho e também de sua própria saúde. No grupo, destaca-se a trajetória de E12, que foi a única que evidenciou realizar a transição de carreira motivada por um relacionamento afetivo, seguindo de forma clara o padrão Beta de carreira. Assim, o início de carreira é orientado para o crescimento, o meio de carreira – fase atual - orientado para o balanço e, possivelmente, com a busca de maior autenticidade em seus trabalhos do meio para o final de carreira. Apesar de ainda não ter filhos, observa-se que o principal motivo da mudança de carreira foi relacional, estando na conformidade do modelo proposto por Mainiero e Sullivan (2005).

Sob a ótica do modelo de carreira sustentável é possível entender que ao longo do **tempo** as mulheres desse grupo realizam rupturas com o modo de trabalho

corporativo, levando a uma transformação do estilo de vida existente. Assim, nota-se que a **agência** é voltada para práticas que permitam o desenvolvimento de novas competências, convertendo atividades vistas como *hobbies* em novas oportunidades de trabalho. Há o resgate de interesses antigos, que foram adiados em razão do modo de vida corporativo. As competências desenvolvidas durante a carreira organizacional são adaptadas as novas demandas. Dessa forma, é possível observar que há uma forte preocupação em alinhar os seus valores pessoais ao trabalho, assim, a busca por mais **sentido** demanda uma mudança do campo de atuação. A partir da ruptura com o campo, percebe-se que o **contexto** é de criação de novas redes de contato, com a aproximação a grupos com interesses semelhantes no modo de viver a vida.

Assim sendo, a transição de carreira mostra-se como um veículo para o desenvolvimento da sustentabilidade, que se apresenta como um processo dinâmico de acordo com o momento de vida dessas mulheres. A partir dos indicadores de **saúde, felicidade e produtividade** percebe-se que a transição foi o modo encontrado pelas entrevistadas de romperem com os modos de trabalho praticados até então.

Grupo 3 – Posso ir mais longe

A minha gestora na época disse: “eu não te vejo mais aqui, tu tem tanta coisa [...] pra ajudar outras realidades, que às vezes eu vejo... tu pode tá me odiando por eu tá falando isso, porque eu sou tua gestora, mas eu também não me sinto sendo sincera te prendendo a uma coisa que talvez não seja o teu único fim”. Ela disse: “tu te contenta com pouco”. E na época quando ela falou aquilo pra mim, eu fiquei chateada, e ao mesmo tempo: “nossa, mas tem sentido isso. As pessoas estão me dizendo isso”. [E15]

O terceiro grupo formado pelas entrevistadas E7, E9, E10, E14, E15, E17 e E18 (Quadro 9 e Quadro 10) caracteriza-se pela saída da carreira corporativa em busca de maior autonomia e desafio no trabalho. Assim como as mulheres do primeiro grupo, não há uma ruptura com a área de atuação, porém nota-se que essas mulheres expandem seus domínios, acreditam que podem trabalhar de modo diferente e que possuem mais oportunidades fora das regras organizacionais. São guiadas por um forte desejo de liberdade e de construção de um trabalho próprio. O motivo da saída está mais relacionado com a discordância com a cultura organizacional e com as relações de poder e política existentes nas corporações que limitam seu potencial: “a minha transição foi muito pela liberdade de construir um projeto autoral” [E9]; “eu via

que tinham coisas assim ó, que tinha muita força, muita potência pra acontecer e não acontecia porque as pessoas boicotavam” [E17].

Eu senti que o mercado lá [país para onde emigrou] [...] É um mercado menor, não tinham muitas oportunidades, enfim... eu ainda ia ter que ficar muito tempo nesse trabalho mais chatinho pra fazer esse crescimento e eu não queria esperar. [E7]

Eu fazia muita coisa que a empresa nem sonhava, em termos de desenvolvimento de pessoas, como levar uma liderança sem ter hierarquia, só que tem uma hora que as coisas não ficam só ali naquele, naquela tua sala, né? [...] o setor faz parte de uma empresa maior, e aí não adianta. [E10]

Hoje tem outra emoção assim das coisas, eu acho que me dá muito mais liberdade sabe? Pra eu colocar no mundo aquilo que eu quero, não aquilo que alguém tá dizendo que eu tenho que fazer. [E18]

Quadro 9 - Apresentação Grupo 3

Entrevistada	Idade	Em um relac. estável?	Formação	Pós-graduação	Ano da transição	Cargo
E7	35	Sim	Relações Internacionais	Psicologia Positiva Mestrado ADM	2018	Especialista DRH
E9	42	Não	Administração	Liderança e Gestão de Pessoas	2013 2020	Consultora de RH Coordenadora de Curso
E10	31	Sim	Jornalismo	-	2019	Coordenadora de <i>Marketing</i>
E14	40	Sim	Pedagogia	Mestrado em Educação Doutorado em Educação	2017	Supervisora Pedagógica
E15	40	Sim	Administração	Gestão do Comp. Organizacional Mestrado Adm.	2018	Analista de RH Sênior
E17	31	Sim	Publicidade e Propaganda	<i>Marketing</i> e Comunicação	2016	Analista de MKT
E18	31	Não	Psicologia	<i>Marketing</i>	2018	Coordenadora de RH e da Área Administrativa

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 10 - Apresentação Grupo 3

Entrevistada	Empresa da transição	Cargo gestão	Tempo na empresa	Tempo total trabalho até a transição	Relac. Estável na transição?	Em termos profissionais, como se apresenta atualmente?
E7	Multinacional	Sim	1 ano 3 meses	10 anos	Sim	Consultora, Empreendedora na área de Desenvolvimento Humano e Organizacional
E9	Instituição de ensino superior de rede global	Sim	2 anos	22 anos	Não	Professora, Empreendedora, Mentora
E10	Grupo nacional de grande porte	Sim	6 anos	15 anos	Sim	Consultora de <i>Marketing</i>
E14	Instituição do Sistema S	Sim	4 anos	10 anos	Sim	Diretora de Escola
E15	Grupo nacional de grande porte	Sim	7 anos 7 meses	22 anos	Sim	Empreendedora Criativa
E17	Grupo nacional de grande porte	Não	3 anos	10 anos	Não	Facilitadora de Gestão da Cultura Organizacional
E18	Multinacional	Sim	6 anos	10 anos	Sim	Sócia Consultora

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistadas E7, E9, E10 e E18 são naturais de Porto Alegre, E15 é da Região Metropolitana de Porto Alegre e E14 e E17 são de cidades de médio porte do Rio Grande do Sul. Todas cursaram a faculdade enquanto moravam com os pais, não sendo necessárias mudanças para outras cidades a fim de poderem cursar o ensino superior. Nota-se que algumas entrevistadas desse grupo deixam claro a influência maior do pai na formação de suas personalidades, escolhas profissionais e uma visão da carreira masculina como o modelo a ser seguido.

Quem sempre teve na minha casa essa relação de trabalho, de trabalhar bastante, de viajar muito, foi o meu pai, porque apesar do meu pai ser professor universitário, ele sempre teve muito vínculo com a gestão da universidade, chegando à vice-reitoria e a ser reitor [...] a universidade é tipo a segunda casa, então a gente tava sempre lá, os amigos... tudo era vinculado à universidade. Muitos carimbos em casa, muitos blocos, muitas canetas, todas essas coisas relacionadas à educação e eu gostava, então eu já pedia e o pai me incentivava a isso [E14]

Eu sempre admirei muito o trabalho do meu pai. Meu pai, ele era gestor de vendas [...] entre um intervalo e outro ele acabava me levando pro escritório pra fazer alguma coisa, então a secretária dele sempre me dava papéis pra escrever, aí, enfim, eu fantasiava aquele mundo de trabalho, às vezes eu inventava alguma coisa só pra ele poder me pegar e me levar um pouquinho no escritório. [E15]

Um destaque do grupo é que nas narrativas não há tão presente o discurso do estudo como herança, conforme observado no Grupo 1. E14, E17 e E18 são filhas de funcionários públicos onde o nível superior é pré-requisito para a carreira, assim o prosseguimento dos estudos e a realização de um curso superior pode ser vista como a continuidade de uma posição já adquirida pelos pais. Já a família de E15 possuía estabelecimento comercial na época em que ela ingressou na faculdade e havia incentivo maior para que auxiliasse no negócio da família do que nos estudos. Nas trajetórias da maioria das mulheres do grupo é possível observar a dúvida por qual curso superior realizar. Com exceção de E10 e E14, as demais mulheres não tinham uma vocação profissional, mostrando-se interessadas por vários caminhos possíveis. E7, E17, e E19 realizaram mudanças de curso durante a trajetória da graduação.

Quando eu fui fazer vestibular, eu não sabia muito bem se eu fazia Jornalismo, se eu fazia Direito... hoje, provavelmente, eu teria feito Psicologia, mas naquela época aquelas indecisões, sem saber exatamente o que gostava. Eu gostava de muita coisa, na verdade. [E7]

A entrada no mercado de trabalho se deu através de estágios e *trainees* e posterior crescimento na hierarquia organizacional. O grupo caracteriza-se pela movimentação em busca de experiências que vão se adequar aos objetivos de carreira, desde sua formação, demonstrando uma forte orientação para a carreira e para a formação de competência buscadas pelo mercado de trabalho.

Eu fui morar na Califórnia um ano, fiquei lá um ano, e aí quando eu voltei eu comecei a estagiar na parte de Logística e Compras Internacionais [...] Eu me inscrevi num programa que tem todo ano pra mestrando pra trabalhar e ficar um período de *summer* no BID, que é o Banco Interamericano de Desenvolvimento, lá em Washington [...] e daí eu fiquei uma temporada lá, fiquei quatro meses trabalhando no BID. [E7]

E aí eu e o meu marido acabamos decidindo de morar fora, então a gente organizou durante dois meses a nossa saída, eu pedi pra sair da empresa que eu trabalhava, ele fez todo um ajuste de mudança de saída da empresa que ele tinha, junto com dois sócios, e a gente nos deu de presente um ano de nossas vidas pra viver coisas que a gente não sabia que ia viver. [E15]

O *trainee* começou a evoluir, alguns processos que eu me inscrevi [...] eu tive que ir à Curitiba fazer entrevista, tive que ir à São Paulo fazer entrevista, e eu fui aprovada no *trainee* da [nome da empresa]. E aí saí da [nome da empresa] em dezembro e em fevereiro eu já tava indo mudar pra Recife [...] Eu tive que me mudar pra lá, onde eu morei seis meses. [E18]

Pode-se observar que no decorrer das carreiras corporativas essas mulheres já manifestavam a vontade de ir além, reposicionando-se em suas carreiras antes da

ruptura com a carreira corporativa. A partir de diferentes estratégias, nota-se estímulos distintos que impulsionaram a movimentação na carreira em busca dos seus objetivos, como a realização de cursos de pós-graduação, processos de *coaching* e estudo de livros voltados para a carreira.

E aí eu comecei então a perceber se eu realmente precisava fazer uma transição pra área de Gestão de Pessoas. Comecei a refletir muito, fiz um processo de *coaching* [...] E aí eu pensei: “bom, eu acho, então que eu vou buscar o mestrado”, porque... por vários motivos assim. Primeiro que no mestrado eu posso ter uma bolsa e daí eu posso ficar um tempo estudando e me aprofundando e tendo uma renda também pra poder me preparar pro mercado de uma forma mais consistente. E porque eu preciso mergulhar nessa área. [E7]

“Eu vou ter que fazer alguma coisa na minha carreira, se não é só isso que eu quero, eu não quero ser só jornalista” [...] Fiz daí um *workshop* de... planejamento de carreira e aí eu descobri que eu queria trabalhar com *marketing* [...] foi um ponto bem... de transição, a partir dele que eu comecei, que eu listei as minhas competências que eu precisava desenvolver para mudar de carreira, apesar de continuar sendo na área da comunicação, eu precisava de muitas competências que eu não tinha como jornalista [...] E aí fui me desenvolvendo. [E10]

Os meus primeiros seis meses lá foram bem difíceis porque eu não tava conseguindo entregar os resultados que eles queriam [...] até que eu pedi uns dias de férias, me fechei na minha casa da praia, comprei uns livros sobre carreira feminina e meio que me repositonei [...] tirei daquele livro uma bíblia assim. E eu voltei [...] me posicionando, fazendo as coisas com mais eficácia e comecei a entregar [...] e começou os comentários. Os gerentes me elogiando, as pessoas falando bem do meu trabalho. [E18]

Nesse grupo, destaca-se a trajetória de E9 por considerar já ter realizado duas rupturas com a carreira corporativa. Na primeira, há 7 anos, E9 trabalhava na área de Recursos Humanos (RH) e após realizar um acordo para saída da empresa em que trabalhava começou a atuar como consultora externa, movida pelo desejo de ter mais liberdade em seu trabalho. “Eu já tava certa que eu queria não trabalhar mais pra ninguém. [...] eu não queria mais precisar ter que fazer algumas coisas que eu não acreditava” [E9]. Nesse período, iniciou a experiência com a carreira docente, iniciando com aulas de inglês para crianças, após em cursos técnicos e, por fim, atuando no ensino superior. Aos poucos, a carreira docente foi se desenvolvendo e E9 foi se envolvendo em atividades administrativas fora da sala de aula, chegando ao cargo de coordenadora de curso. No movimento mais recente de transição, E9 se desvinculou do contrato de coordenação de curso, permanecendo apenas como professora horista em paralelo com a sua consultoria.

Eu fui vendo que eu curtia dar aula assim, que eu fui gostando mais desse ambiente, e eu fui... continuei a minha consultoria [...] mas eu fui vendo que talvez eu pudesse ter meio a meio [...] E em um determinado momento da minha vida, eu disse para o universo: “que legal seria trabalhar dentro da faculdade, por mais tempo”. E eles escutaram [...] Eu virei uma pessoa que entra às 9h da manhã na faculdade e sai às 11h da noite. Aí eu voltei a retroceder pro caminho que eu disse que eu não iria, que era trabalhar para as pessoas novamente, *full-time*. Quando tu é horista parece que tu não é, que tu não tá trabalhando pra alguém, sabe? Porque tu vai lá, faz o teu trabalho e volta, então quando tu começa a ficar *full-time*, te dá a sensação de prisão e a liberdade, pra mim, é uma palavra muito forte. Eu preciso ser livre. Eu não posso ficar presa. E... mas ao mesmo tempo eu gostava daquilo, eu gostava do ambiente, eu gostava do que eu tava aprendendo. [E9]

Todas as entrevistadas desse grupo relatam o fator decisivo para saída da carreira corporativa como insatisfação com a cultura e as regras organizacionais, principalmente em relação com a chefia. Situações como falta de confiança no trabalho e sentirem-se limitadas por questões de poder foram relatadas pelas mulheres do grupo.

Então quando ela retornou de licença maternidade [refere-se a chefia], ela era uma pessoa assim bem difícil de lidar e foi uma das razões pra eu decidir ir para [outro país]. Não foi a razão, mas foi um dos impulsionadores pra eu acelerar a minha ida. [E7]

Então essa coisa de falta de confiança e misturar vida pessoal com profissional [...] quando começa a entrar na minha bolha, que no caso era minha equipe, pedir coisas para eles que eu não concordava ou ir diretamente neles, eu sempre pedia que viesse direto a mim, não por uma questão de hierarquia, mas para blindá-los dessas coisas que eram absurdas. [...] E outras situações, por exemplo, eu tinha uma pessoa que trabalhava comigo na equipe que era gay e negro, então vários e vários momentos eu ouvi piadinhas sobre ele, pequenas situações que foram transbordando [...] estava tendo que engolir mais sapo do que estando feliz na empresa. [E10]

E chegou um momento em que a relação entre eu e o meu gestor, que era meu amigo até então, começou a ficar um pouco desgastada porque ele tinha uma competitividade que eu não tinha. [...] São decisões que vão sendo tomadas no percurso que envolve ego, que envolve política, que envolve todo um contexto que se tu não tem controle emocional, tu acaba se perdendo. [E15]

Eu acho que a primeira situação de decepção foi lá na [nome da empresa em que estagiou], com aquela supervisora que eu te falei. Aquela ali eu não acreditava. [...] Quando eu mudei de supervisora pra outra, eu comecei a decolar, o que ficou muito nítido para as pessoas? [...] Quanto mais bem eu ia lá dentro, pior ela se sentia. Então ela quis me tirar de lá o quanto antes, ela não aprovou pra eu ir... pra eu aplicar pra essa vaga. [...] E eu não consegui participar do processo seletivo. [...] E o segundo, eu acho que foi a falta de perspectiva. Falta de perspectiva assim, de eu achar que eu tava... de estagnar ali, de chegar cheia de desafios, cheguei assim, olha, com muita coisa legal

pra fazer, pra mudar, pra implementar, mas chegou num ponto que eu não tinha mais grandes desafios, eu não tinha mais o que fazer. [E18]

Uma característica do grupo é que as dinâmicas de trabalho atuais surgem a partir dos contatos profissionais que essas mulheres foram construindo ao longo de suas trajetórias. Com exceção de E14, todas as demais entrevistadas trabalham atualmente como consultoras, possuindo uma rede de parcerias para a realização do trabalho. E9 iniciou um trabalho de consultoria em sociedade, migrando posteriormente para a carreira docente aliada ao trabalho de consultoria autônomo. E7 e E15 migram para o trabalho de consultoras autônomas, mas os primeiros clientes surgem a partir das empresas em que atuavam, possibilitando um início mais seguro no empreendedorismo. “Quando eu tomei a decisão, eu meio que já tinha, tive o meu primeiro cliente, então isso fez tudo ficar mais tranquilo” [E7]. Através de parcerias com ex-colegas de trabalho são prospectados novos clientes, expandindo suas atividades. E10, E17 e E18 decidem sair das empresas em que estavam com algumas ideias do que queriam fazer, mas sem planos bem definidos, e a partir de contatos com pessoas da rede, surgem convites para sociedades e parcerias que acabam por definir a nova trajetória profissional.

Eu resolvi sair da [nome da empresa], efetivamente, eu tava com alguns clientes da consultoria de carreira no paralelo e... conversei com um amigo... [...] Ele é uma pessoa muito bem relacionada [...] que hoje é meu sócio. E a partir da nossa conversa ele falou: “seguinte, minha empresa tá crescendo, até então era só eu, sozinho, mas eu vou precisar de uma força de apoio, já que tu tá também te disponibilizando, né, pra entrar nos projetos, eu tenho um cliente terça-feira, tu quer ir comigo?” [...] Isso foi numa quinta, na terça-feira eu tava indo no cliente com ele, a gente fechou esse cliente. [E18]

Foi no [nome de um curso] [...] que eu entendi assim o caminho que eu queria seguir profissionalmente, sabe? Que era na facilitação de processos e de grupos de um lugar realmente... é... sustentável pra todas as partes. Porque eu acho que pra uma relação ser saudável, ela tem que ser saudável pra todos os lados. [...] Então eu comecei a me conectar com pessoas, que tinham as suas empresas, que já de alguma forma trabalhavam com facilitação, e começaram a me chamar pra fazer parcerias e pra trabalhar junto. Então eu ia indo. [...] Até que em 2017... as oportunidades começavam a chegar pra mim, mas eu via que as pessoas não sabiam muito bem de onde eu vinha. [...] E eu disse: “bom, agora eu acho que eu quero empreender, acho não, tenho certeza que eu quero empreender”, mas eu quero empreender de uma forma organizada. [E17]

A entrevistada E14 também se tornou empreendedora, abrindo uma escola de educação infantil. Observa-se a importância da rede profissional construída durante o período da vida corporativa, pois as professoras contratadas para a sua escola vêm

da mesma instituição que E14 atuava como supervisora pedagógica. Assim, é possível notar que esse grupo de mulheres não realiza uma ruptura com o trabalho que realizavam, mas se sentiam limitadas pelas regras organizacionais, as poucas oportunidades de crescimento que tinham e com a sensação de estagnação de suas carreiras, a partir da percepção de que não tinham mais desafios dentro das organizações. É possível observar uma adaptação de suas competências a fim de não terem seus trabalhos limitados a uma única organização. As mulheres desse grupo redesenham seus trabalhos a fim de criarem oportunidade de aprendizado e crescimento, movidas por seus próprios desafios (MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

De acordo com o modelo ABC da carreira caleidoscópica (MAINIERO; SULLIVAN, 2005), as mulheres desse grupo se assemelham ao padrão Alfa de carreira, com o início de carreira orientado para o crescimento, o meio de carreira - fase atual - orientado para autenticidade, e, possivelmente, com a busca de maior balanço em seus trabalhos do meio para o final de carreira. Porém, nota-se que o parâmetro de crescimento permanece em destaque na sua orientação de carreira. Nesse grupo, a transição está mais relacionada com a busca por um trabalho significativo e desafiador.

Sob a ótica do modelo de carreira sustentável é possível entender que ao longo do **tempo** as mulheres desse grupo vão expandindo seus modos de trabalho a fim de terem mais desafios profissionais. Assim, nota-se que a **agência** é voltada para práticas que permitam agregar novas competências que permitam uma maior circulação pelo mercado e atuação em ambientes diversos. Observa-se a predominância da atuação como consultoras com contratos de trabalho de tempo limitado, em diferentes organizações, com o foco em alcance de objetivos. Dessa forma, é possível observar que há uma noção de que as regras corporativas limitam o potencial de carreira que possuem e o **sentido** fornecido pelo trabalho demanda a ampliação do campo de atuação. Não há uma ruptura com o campo e o **contexto** é de extensão das redes de contato profissionais formadas ao longo da carreira corporativa, agregando novos contatos a partir das capacitações e atuações em diferentes ambientes.

Assim sendo, a transição de carreira mostra-se como um veículo para o desenvolvimento da sustentabilidade, que se apresenta como um processo dinâmico de acordo com o momento de vida dessas mulheres. A partir dos indicadores de **saúde, felicidade e produtividade** percebe-se que a transição foi o modo encontrado

pelas entrevistadas de superarem as limitações sentidas em suas carreiras corporativas e terem mais autonomia sobre seus trabalhos. No Quadro 11 é apresentando um resumo dos três grupos a partir da ótica das dimensões da carreira sustentável.

Quadro 11 - Resumo dos perfis nas dimensões da Carreira Sustentável

	“Preciso respirar”	“Quero fazer outra coisa da minha vida”	“Posso ir mais longe”
Tempo	Adaptação do modo de trabalho	Ruptura com o modo de trabalho	Expansão do modo de trabalho
Agência	Práticas voltadas para maior equilíbrio entre vida e trabalho	Práticas voltadas para transformar competências não relacionadas ao trabalho corporativo em novas oportunidades de trabalho	Práticas voltadas para obter maiores desafios no trabalho
Sentido	Adequação do estilo de vida, maior sentido em permanecer no campo de atuação e ter mais tempo para si	Transformação do estilo de vida, maior sentido em criar um novo campo de atuação	Manutenção do estilo de vida, maior sentido em estender o campo de atuação
Contexto	Manutenção das redes de contato, novas oportunidades surgindo a partir da rede, contratos com tempo indeterminado nas organizações.	Criação de novas redes de contato a partir do novo estilo de vida.	Ampliação das redes de contato, trânsito em várias organizações com contratos com tempo determinado.

Fonte: elaborado pela autora.

4.2 DIMENSÕES DA CARREIRA SUSTENTÁVEL

A partir do Quadro 11 é possível perceber as particularidades que mais se destacam em cada grupo em relação as quatro dimensões da carreira sustentável: contexto, agência, tempo e sentido. Contudo, essas particularidades não são excludentes, estando presentes nas trajetórias com menor ou maior destaque. Sendo assim, com base nas narrativas das mulheres pesquisadas foi possível identificar temas que perpassam todos os grupos e que se relacionam diretamente as dimensões da carreira sustentável. Deste modo, a continuidade da análise tratará do aprofundamento destes tópicos. Ressalta-se que as dimensões apresentadas são dinâmicas e interagem entre si constantemente, o que faz com que as análises realizadas também apresentem estes entrecruzamentos. Do mesmo modo, foram identificados tópicos associados aos indicadores de felicidade, saúde e produtividade comuns a todos os grupos.

4.2.1 Contexto

Além da origem das entrevistadas e relações familiares, que já foram abordadas nos perfis, serão apresentados os temas relacionados ao contexto que emergiram nas narrativas: gênero, cultura organizacional e o impacto da pandemia de Covid-19 nas relações de trabalho.

Gênero

Nas narrativas das mulheres são trazidas questões de gênero e como elas se percebem transitando entre essas vivências. Conforme já abordado nos perfis, nenhuma declarou a generificação das corporações como o fator decisivo para a saída, porém observa-se que emergiram situações sutis e mais explícitas de discriminação vividas por serem mulheres dentro das empresas. Ao narrarem suas trajetórias de vida, essas mulheres trazem a questão do reconhecimento atual de terem sido criadas em uma cultura patriarcal em que os homens e mulheres são tratados de formas distintas desde a infância e o impacto disso em suas vivências.

O meu pai era uma pessoa muito rígida assim, comigo e com a minha irmã, hoje eu tenho muita consciência que eu vivi uma realidade de bastante machismo [...] comparando o jeito que o meu pai tratava a minha irmã e o jeito que ele tratava o meu irmão. [E4]

Eu tive uma adolescência muito difícil. Eu menstruei quando eu tinha 9 anos, então o meu corpo deu um “boom” de hormônio quando eu era muito pequena [...] meu corpo explodiu, tinha um corpo de uma mulher, eu era uma criança num corpo de uma mulher. [...] E isso fez com que muitas vezes eu tivesse dificuldade de criar grupos na adolescência. Eu não era convidada pros aniversários do colégio, tinham mães que às vezes não me convidavam, porque achavam que eu era muito precoce pra minha idade, [...] eu precisei provar, muito cedo, muitas coisas pra mim mesma e pros outros. Então que eu não era só um corpo... [E17]

Meu avô faleceu, e aí a minha avó ficou sozinha numa casa enorme, e aí se decidiu que, a minha mãe tinha um irmão, mas aí se decidiu que, bom, era a filha mulher, né? [...] Aí ficamos lá com a vó e eu dormia com a vó, o meu irmão que é mais novo que eu tinha, esses dias eu tava pensando nisso, né? De como é. Meu irmão tinha a privacidade dele sendo mais novo que eu, e eu fiquei com a minha vó. [...] A partir dos 8 anos eu comecei a dormir junto com a minha avó, ali no quarto que era dela, e depois quando a gente se mudou para o apartamento ela dormia no meu quarto. O quarto foi feito para ela dormir comigo e tinha mais outro, era enorme o apartamento, e mesmo

assim no início ela ficou comigo. [...] Eu tive a minha infância, eu cresci, pré-adolescência, início da adolescência com a minha avó junto e o meu irmão sempre com o quarto dele [risos]. [E19]

As distribuições desiguais de poder entre os estereótipos de masculinidade e feminilidade podem levar algumas mulheres a terem a percepção de que não deveriam estar ocupando determinados espaços. Nota-se que parte das mulheres entrevistadas relataram que não conseguiam reconhecer as suas competências como sendo suficientes para as atividades desempenhadas. Com isso, observa-se a sensação de estarem sempre em débito, tendo que buscarem mais qualificação para desenvolvimento de suas competências e habilidades.

Achando que eu não era capaz. Aquela coisa... a maldita síndrome da impostora, tu nunca acha que tu é capaz de fazer as coisas. E eu pensava como eu vou saber essas normas, e esse departamento voa, e eu não vou conseguir, aquela coisa... [E2]

Daqui a pouco o gerente da controladoria ligava xingando [...] e aí de novo aquela sensação, né, de: "meu Deus, eu tô fazendo tudo errado e tal", tá muito ruim, mas tem que continuar fazendo e aquilo me consumindo. [E8]

Eu resgatei uns trabalhos passados, uns *e-mails* passados meus, e eu disse: "bah! eu era boa!" Sabe? Até para admitir isso, sabe? Eu realmente era boa, assim. Síndrome de impostora? Bah, feito por causa minha, sabe? Pode me chamar! Mas aí esses dias eu tava vendo isso e eu pensei: "bah, eu era boa" sabe? Não é a questão tanto técnica assim, mas a questão do ver o todo do contrato, [...] de organizar a necessidade da pessoa para proteger ela no contrato. [E19]

Ao ingressarem no ambiente organizacional, a questão de gênero já está posta para essas mulheres, assim como esteve presente desde sempre em suas vivências. O estudo de Ferreira, Bastos e d'Angelo (2018), que também pesquisou a transição de carreira de mulheres no contexto brasileiro, aborda que as mulheres pesquisadas não viveram - ou não perceberam – situações de limitação em seus trabalhos, como o fenômeno do teto de vidro, modelos de liderança masculinos ou o uso impróprio de sexualidade. Entretanto, pode-se suscitar o questionamento de quanto é possível atribuir relevância no ambiente de trabalho a situações que acontecem de forma corriqueira em suas vidas. Pode-se presumir que muitas mulheres não relatam situações de generificação vividas no trabalho por que isso já vem de fora das relações corporativas, sendo por muitas vezes normalizado no cotidiano.

Cabe ainda destacar a sutileza de algumas discriminações de gênero vividas por essas mulheres no ambiente organizacional. Nas narrativas foi possível observar situações vividas que levantam o questionamento: elas passaram por isso por que

eram mulheres? Ou por que eram jovens? Ou pelo modelo organizacional vigente? Entretanto, em alguns casos, há uma visão de que ter passado por essas situações foi fundamental para levar a uma maior maturidade e crescimento dentro do modelo empresarial existente.

Então eram 45 pessoas já, eu já assumi a minha primeira gestão numa equipe... grande... e desafiadora assim, porque eu era super jovem, e tinham pessoas mais, mais velhas e que muitas vezes eu escutei assim: “ah, o que que tu pensa, que tu tá falando, sendo que tipo tu é uma guria”, e “não vem porque quem sabe desse assunto sou eu”, e... isso foi me fazendo crescer. [E3]

Começou interessante essa experiência que eu fui efetivada sem eles quererem assinar a minha carteira. [...] Me pagavam tudo direitinho, mas eu não tinha a minha carteira assinada. [...] E aí eu fiquei lá até o momento que eu comecei a me indignar que a carteira nunca era assinada, e aquilo era importante pra mim. [...] E aí eu me senti muito mal com aquilo, eu me senti meio desvalorizada de não ter a carteira assinada, e talvez só porque eu era... não sei se tinha porque eu era mulher... mas tinha porque eu era uma estagiária que conseguiu ser efetivada e eu tinha que dar graças a Deus, né? [E1]

Claro, daí de novo, as questões de como conduzem as coisas na empresa, porque críticas construtivas são muito bem-vindas, mas aí a galera começou a baixaria, tipo chamar de burra... Essas coisas bem assim. Foi horrível. [E2]

Ainda, nas narrativas emergiram situações mais explícitas da generificação existente dentro das corporações, em alguns casos com as mulheres percebendo de forma clara a discriminação existente. Nas narrativas das mulheres que ocupavam cargos de gestão fica evidente que mesmo ocupando cargos de maior poder, ainda enfrentavam a resistência de que não deveriam estar ocupando aquela posição. São abordados temas como a remuneração diferente que recebem em relação ao par masculino, serem preteridas em promoções e o desrespeito de subordinados em relação a suas decisões, em clara alusão a divisão sexual do trabalho e ao lugar que é esperado que uma mulher ocupe dentro das organizações (HOLZMANN, 2012).

Eu não recebia, eu não ganhava igual ao meu par... eu ganhava menos que ele. [...] Essa foi uma das grandes brigas que eu tive nas minhas negociações. Eu ganhava menos que ele. E a desculpa é porque ele tinha 28 anos de casa. Já era patrimônio lá, 28 anos de casa. Eu ganhava menos que ele, mas eu tinha uma boa remuneração, né? [E1]

Qualquer homem passava na minha frente mesmo eu estando lá em cima. [...] Eu já tava com 30 e eu comecei a me dar conta que as mulheres no mundo corporativo, elas têm um prazo de validade. Eu comecei a me dar conta que daqui a pouco eu ia ser expurgada daquele meio, ia acontecer, era inevitável para mim, eu acho que existe essa realidade e eu comecei a pensar: [...] "eu tenho que

começar a preparar a minha vida, o que eu quero fazer no futuro". [E11]

Nesse processo de transição, eu tive a saída da minha gestora, e aí o meu colega que era meu par, eu era responsável pela educação corporativa e ele era responsável pela parte da folha de pagamento, do administrativo. [...] Ele acabou assumindo a gestão da empresa, e dentro desse comportamento, em conversas laterais, as pessoas entendiam que eu era, deveria ter ficado nessa função, e não ele. [...] Então por eu ter mais visibilidade nesse lado, as pessoas meio que estranharam ele ser promovido e eu não. [E15]

Essa situação, que foi uma das mais críticas para mim, envolveu também uma colaboradora minha, que daí ele pediu para a guria que trabalhava comigo tirar foto do Facebook da empresa, pra ninguém mais ver, que eu estava numa foto corporativa abraçada com várias pessoas porque a empresa ganhou um prêmio, e a mulher dele teve ciúmes. [E10]

Logo que eu cheguei, lógico que eu comecei a botar ordem, [...] ele não aceitava receber ordem minha. Mulher, mais nova e eu não entendo de segurança do trabalho, então realmente eu tinha que perguntar as coisas pra ele, pra saber, pra entender. [...] E ele assim, olha, desde o início assim, muita antipatia, e tinha esses comportamentos também de... de não seguir as coisas, fazer conforme a cabeça dele, não seguir as regras da empresa. [E18]

Assim como a pesquisa de Ferreira, Bastos e d'Angelo (2018), observa-se que as motivações para a transição de carreira são mais endógenas do que exógenas. Entretanto, cabe destacar o papel que a generificação das organizações possui nesse movimento em que as mulheres se sentem limitadas pelas regras organizacionais, mas também pelo fato de serem mulheres e o desgaste causado por tais situações. Como narra E1, para evitar situações de desgastes com seu superior, era necessário se organizar e se preparar para as conversas: "eu sempre escrevi muito assim o que eu ia falar pra não me perder, porque falar, com homem, dentro de organização, e machista, tem que... oh, tem que ir bem preparada".

Nesse sentido, percebe-se que no momento em que essas mulheres ocupam posições de poder dentro das corporações há um impacto na estrutura, despertando o antagonismo nas relações organizacionais. É possível reconhecer que há uma noção de empoderamento nos relatos das entrevistadas, porém o processo de enfrentamento às estruturas de poder nas organizações é realizado de forma individual. Diante da compreensão de que as mudanças são lentas e custosas, a saída do ambiente corporativo mostra-se como uma forma de tomar controle sobre a própria vida e carreira.

Nas trajetórias de vidas das mulheres pesquisadas, é possível observar a influência do trabalho do pai como modelo de carreira, principalmente entre o terceiro grupo, conforme já abordado. Nos relatos, é possível identificar a construção de uma visão objetiva de sucesso, marcada pelas carreiras executivas dos anos 1980 e 1990.

Porque o meu pai foi uma pessoa que viajou muito... prêmios de vendas, ele conheceu vários lugares fora do Brasil e aquilo pra mim, a minha infância de ir no aeroporto e ver ele chegando era um... era motivacional. Uma pessoa que saiu do nada e poder apresentar um projeto em Portugal, ir pra Miami, ir pra não sei... não tendo... só tendo o ensino técnico de Contabilidade, pra mim aquilo ali era nossa! Era um referencial pra mim. [E15]

Ainda em algumas narrativas é possível notar a frustração existente nas mães das entrevistadas que optaram (ou por falta de opção) por abandonar seus estudos e carreiras em razão do casamento e maternidade. Observa-se, assim, a construção de um modelo feminino que busca a independência financeira através da carreira e de um discurso de “não depender de ninguém”.

A mãe fazia Belas Artes, né, e acabou deixando em função de engravidar, essas questões da década de 60, 70. [...] E tem uma coisa que eu comento até hoje que eu acho que talvez tenha a ver um pouco com essa trajetória assim, que era a minha mãe dizer pra gente que a gente nunca dependesse de homens, que a gente tinha que fazer as nossas escolhas, que ela ia... eu escutava muito isso dela, assim, que ela queria fazer algumas coisas, ou que ela tinha alguns desejos, ou vontades, e que o meu pai nunca incentivou ela, a fazer a trajetória dela profissional. [...] Então eu vejo que muito do jeito que ela vive hoje tem a ver com essa trajetória, o que a gente constrói, as experiências que a gente tem, as relações... Então a relação dela ficou muito familiar, porque muito das nossas relações tá no trabalho, né? Os amigos que a gente constitui... E a mãe não teve essa oportunidade. Então ela ficou muito nesse seio familiar, a irmã, a mãe... então a vida da pessoa já fica diferente. [E14]

Eu sempre falo do meu pai, da carreira do meu pai, mas a minha mãe sempre foi uma empreendedora. Minha mãe foi secretária executiva por anos e quando me teve, ela teve que abdicar. [...] Então a minha mãe meio que optou, ela e o meu pai conversando, que ela ia ficar mais em casa e... enfim. Minha mãe nessa decisão ela se frustrou muito, assim, porque ela sempre quis trabalhar, ela sempre foi uma pessoa muito ativa, então ela teve vários negócios, assim, de confecção, de bordado, de revenda de joias... de tudo. [E15]

Algumas mulheres trouxeram em suas narrativas a necessidade de receber o aval paterno quando da decisão de deixarem suas carreiras corporativas. Mesmo em casos em que não havia uma possibilidade de dependência financeira, mostrou-se importante a concordância do pai na tomada de decisão.

Aí também tem o meu pai. [...] Eu tive muita dificuldade de contar pra ele, que eu ia sair de lá. Ele foi o último a saber. Porque eu tava

esperando que ele ia me xingar que nem eu era quando eu era bem jovem, e na verdade eu me surpreendi com ele, ele achou muito boa a minha decisão. [E1]

Ao decorrer das narrativas de algumas mulheres foi possível perceber o quanto a prioridade dada ao trabalho e a dedicação à carreira fez com que os relacionamentos fossem deixados em segundo plano em suas trajetórias. Apesar de não terem filhos, é possível observar que há uma busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, até para oportunizar conhecer novas pessoas e surgirem novos relacionamentos. A literatura sobre o *opt-out* surge tratando dos desafios entre as mulheres para conciliar demandas de trabalho e familiares, principalmente a maternidade. Entretanto, Mainiero e Sullivan (2006) destacam que os trabalhadores solteiros e sem filhos também estão em busca deste equilíbrio, destacando que as corporações são projetadas para trabalhadores casados. Pesquisas indicam que os trabalhadores sem filhos trabalham mais horas, aceitam mais transferências, há maior propensão para que sejam solicitados para trabalhar durante as férias e cobrir a folga de outros colegas, além de terem níveis mais altos de *burnout* (Ibid., 2006).

Eu tô já há um tempo sozinha, na minha vida afetiva por conta dessas coisas todas de trabalho. [...] As pessoas passavam por mim e eu não enxergava. Eu terminei relacionamento por isso, eu não conseguia, eu não conseguia pensar: “não, eu tô trabalhando muito, eu não vou conseguir ter filho, eu não vou conseguir casar, não vou conseguir...”, hoje eu não consigo ter esse mesmo pensamento. Eu até fico brava com essa E9 do passado, aí, mas era eu né? [E9]

Eu me separei lá em 2005, eu conheci várias pessoas nesse caminho aí, não tive nenhum relacionamento sério desde que eu me separei, [...] então isso é algo que também eu carrego muito comigo, de que isso, que as escolhas que eu fiz pra focar na minha área profissional, realmente influenciaram no caminho que eu segui de relacionamentos. [E4]

A maternidade foi um tema pouco abordado nas narrativas das mulheres pesquisadas. As entrevistadas E15 e E19 trouxeram o desejo de serem mães, porém encontrando dificuldades para engravidarem. E15 relata que teve que encontrar um novo significado para o que é família, enquanto na narrativa de E19, é possível observar que o anseio pela maternidade acabou por impactar em seu trabalho de fotógrafa.

Eu sempre desejei ter filhos, isso foi uma outra mudança na minha vida, eu sempre almejei que família pra mim ideal, e eu fui criada nesse modelo, era namorar, noivar, casar, ter filhos. Uma casa e ter filhos. Então namorei, noivei, construí uma casa [...] e quando foi pra ter filho “pffff”. Não posso ter filho. E aí eu tive que, eu e o meu marido, ressignificar o que é família. O que a gente quer. Ah, um quer adotar,

o outro não quer adotar. Um quer fazer fertilização, o outro não quer fazer fertilização. [E15]

A gente estava tentando ter filho, está até hoje, né? Há uns quatro anos. E aí chegou uma hora, aí por 2018, que fazer, fazer as fotos de partos estava me incomodando um pouco, assim, porque me atingia. [...] Aí eu pedi para uma das sócias, eu disse: "olha, eu não quero mais", aí expliquei a situação, né? [...] Mas hoje não me pega tanto, sabe? Já me pegou mais. [E19]

Das 20 mulheres pesquisadas, somente E13 possui filho. Em sua narrativa, é possível observar os impactos da maternidade na condução da sua carreira após a transição, sendo necessário realizar novos ajustes na dinâmica de trabalho para atender as demandas familiares e de trabalho.

Eu tava lançadíssima no meu projeto profissional, cheia de clientes, o meu boca a boca já tava começando a rolar, sabe? [...] Só que em 2015, agosto, quando eu engravidei do meu filho, eu comecei a enjoar muito, muito, muito. E aí ao mesmo tempo que eu tava naquele ritmo de trabalho, né, muito entusiasmada e tal, eu comecei a passar mal por conta da gravidez e aí eu comecei a não conseguir fazer nada do que eu tinha planejado. Nada. Resumo: não consegui colocar no mundo o meu *coaching* de carreira, e aí eu comecei a ficar muito frustrada naquela época. [...] E aí o meu filho nasceu em abril de 2016, e quando ele nasceu, por conta de toda a infância que eu tive, da minha mãe, de eu ter sido criada muito com a ajuda de babás e... na real por ter sido criada muito por babá também, porque a minha mãe teve que trabalhar pra sustentar a gente quando eu tinha oito meses de vida, então aquela sensação de que eu fui muito criada por babá eu não queria que o meu filho tivesse, né. De que eu não fosse uma mãe presente, aquela coisa. [E13]

Nota-se, assim, que a questão de gênero nas organizações vai além da maternidade, passando por barreiras que se apresentam ao longo da trajetória de vida das mulheres e que, por vezes, acabam por serem naturalizadas. Mesmo ocupando espaços de poder, há o questionamento sobre as competências para estar naquela posição e também o autoquestionamento sobre ser suficientemente competente para as atividades a serem desempenhadas.

Dessa forma, observa-se que ser mulher exerce influência na forma que a trajetória de carreira é conduzida, pelas escolhas que são feitas e pelo sentido existente nas relações de trabalho. É possível perceber que as questões de gênero fazem parte do contexto de vida dessas mulheres e influenciam de forma direta a sustentabilidade de suas carreiras. No momento em que essas mulheres se sentem como não pertencentes ao ambiente corporativo, ou desgastadas pelas barreiras existentes, há o impulso para a realização de movimentos de carreira que podem levar as transições. A sustentabilidade da carreira é permeada por uma noção de longo

prazo e, nesse contexto, nota-se que ao refletiram sobre sua visão de futuro nas corporações há um desestímulo para essa permanência. A compreensão de que as mulheres possuem um prazo de validade nas carreiras corporativas demonstra que as mulheres pesquisadas são conscientes quanto as barreiras existentes.

Essas mulheres possuem interesses diversos em suas vidas e percebe-se que nas organizações ainda há a predominância de uma cultura de forte empenho ao trabalho, com jornadas de longas horas que não permitem a dedicação a outras esferas da vida. Assim, relacionando-se com o gênero nota-se também a resistência dessas mulheres a cultura organizacional vigente.

Cultura Organizacional

Nos relatos das mulheres entrevistadas é possível observar a intensificação do trabalho sendo apropriada pela cultura corporativa, em que a dedicação ao trabalho não está diretamente aliada a produtividade, e sim as horas empenhadas. Nesse ponto, nota-se a conexão entre as dimensões da carreira sustentável, visto que as mulheres pesquisadas dão ao trabalho um sentido de prioridade em suas vidas e já possuem uma tendência ao workaholismo. Ao mesmo tempo, a corporação usufrui dessa situação, considerando normal, e até mesmo esperado, que as pessoas passem muitas horas além do estipulado no contrato de trabalho, como é possível notar no relato de E3: “talvez tenha sido meu primeiro alerta, que eu não reconheci, de que eu tava trabalhando demais. Eu sempre fui bem *workaholic*, bem *workaholic*, de trabalhar dez, doze horas, [...] e tava tudo bem, né?”. E também na narrativa de E13: “eu era executiva, então chegava na companhia, ali, mais ou menos entre 8h30 e 9h, [...] tinha dias que eu conseguia sair às 18h, tinha dias que eu saía às 19h, às 20h, às 21h, às 22h... enfim, a hora que fosse”.

Como apontado por De Vos *et al.* (2016), o desafio em administrar as diluições entre as fronteiras do trabalho e não trabalho é transferido ao trabalhador, que diante de um cenário de intensificação do trabalho, deve gerenciar os limites. Entretanto, deve-se questionar qual é o papel da organização nesse modelo, visto que as narrativas das demais mulheres pesquisadas seguem trazendo situações caracterizadas como a intensificação do trabalho - além das longas jornadas diárias - percebe-se a diminuição do quantitativo de pessoal, acúmulo de tarefas, metas

desarrazoáveis, conexão fora do horário e local de trabalho, entre outras situações que caracterizam a intensificação do trabalho.

Eu sempre trabalhei muito e com pouca gente. E a empresa é bem sacana nisso, porque ela sabia disso, [...] tanto que quando eu fui pra indústria, fiz aquela transição interna, [...] eu era a única coordenadora, depois que eu saí ele colocou duas pessoas pra fazer o meu trabalho. Ele colocou duas pessoas pra fazer o meu trabalho, entende? Então é um lado bom pra minha formação, pro meu jeito, mas é um lado muito ruim assim, de ser assim. Porque eu sempre fazia a velha máxima da empresa, essa frase era muito dita lá: “mais com menos.” [...] E eu fazia bem esse serviço, eu fazia sempre mais com menos. [E1]

Porque lá no escritório, nesse último escritório, tinha aquela cultura de ah, tu sair as 18 horas, as pessoas te olhavam, tipo: "como assim sair as 18 horas?" [...] Eu tinha reuniões fixas 7:30 da manhã, e aí por mais que eu chegasse às 7:30 da manhã, imagina sair às 18 horas, sabe? Por mais que o teu trabalho estivesse feito, tu tivesse em dia com as coisas. [E19]

E eu tinha por volta de uns 30 colegas ao redor do mundo. [...] E a gente tinha muito essa questão do fuso, né? [...] então em alguns momentos eu trocava a noite pelo dia [...] e comecei a trabalhar em casa também, [...] eu fiz de tudo pra trabalhar em casa e quando eu comecei a trabalhar em casa eu me liguei que trabalhar em casa não era o que eu achava de trabalhar em casa [risos], era uma coisa assim... que não tinha fim, eram 18 horas de trabalho por dia, com certeza absoluta. [E11]

O problema da [nome da empresa] não eram os projetos. Eu adorava os projetos. O problema era a quantidade de projetos ao mesmo tempo e essa falta de empatia dela [gestora] de entender que aquilo era muita coisa. Tipo assim, numa reunião de planejamento da área, a gente projetar a quantidade de projetos e todo mundo falar que isso é inviável, “a gente não vai conseguir dar conta disso”, e ela falar: “gente, pelo amor de Deus, vocês estão reclamando, vocês deviam estar dando pulos com essa quantidade de projetos”. [E7]

Na pesquisa realizada por Frkal e Criscione-Naylor (2020), a cultura organizacional - permeada por altos níveis burocráticos e hierárquicos – é apontada como sendo um fator que leva a decisão da saída da carreira corporativa. A entrevistada E14 trouxe em sua narrativa muitos questionamentos acerca da burocracia organizacional e na forma de gestão realizada. Ao assumir a gestão de uma unidade em outra cidade, se deparou com um contexto social e econômico diferente das demais unidades existentes. Entretanto, as metas traçadas não refletiam as diferenças ambientais encontradas, o que ocasionou uma forte tensão durante os quatro anos em que permaneceu nessa unidade.

Passar por semanas de cansaço, por certas demandas de trabalho, e daí vem o final de semana que tu tá em casa, que tu queria fazer uma coisa, daí tu tem que passar todo fim de semana em curso sobre, ah,

preenchimento de justificativa no SA. [...] Mas quando eu fui pro [unidade em outra cidade] e nada batia meta, e tudo que eu argumentava não funcionava, porque eles queriam uma coisa que não funcionava ali, era horrível, porque eu já não sabia mais nem o que escrever, entende? Daí virava uma coisa muito burocrática, chata, enfadonha, que não ia levar a nada. [...] Eu passei quatro anos justificando e nunca mudou a forma da minhas métricas, entende? Porque uma coisa que eu acho que é pra tudo na vida: se tu vê que aquilo efetivamente tem um efeito, vale a pena. [...] Agora assim: imagina todos quatro anos eu justificando por que eu não bati a meta de uma coisa que eu sabia que eu nunca ia bater a meta. E também nunca ninguém revisava a minha meta. E aí sempre chegava no projeto que eu tinha que montar [...] de um ano pro outro, e de novo tava lá a minha meta. [E14]

Nota-se que as mulheres pesquisadas opõem uma resistência a esse modelo de cultura organizacional, reconhecendo que algumas vivências se caracterizam como assédio moral e questionando o modelo de produtividade baseado em longas jornadas de trabalho e metas desproporcionais. Há uma negativa dessas mulheres em normalizar essas condutas. Assim como na pesquisa realizada por Chudzikowski, Gustafsson e Tams (2020), percebe-se que as tensões existentes entre as mulheres e a cultura organizacional são fortes e não podem ser superadas, fazendo com que essas trabalhadoras sigam em frente e realizem a transição de carreira.

Nas narrativas de E10 e E14 são trazidas situações de renúncias em prol do trabalho já no ingresso na organização, em que ambas relatam que estavam com viagens marcadas e tiveram que modificá-las. Nota-se o valor que o trabalho tem para essas mulheres, porém também é notável a falta de visão a longo prazo das organizações, E14 reflete que não seriam cinco dias que acarretariam um impacto no desenvolvimento do trabalho e na perspectiva de permanecer anos na organização.

Tem uma coisa que ficou marcada muito pra mim [...] que hoje em dia eu penso que me foi caro, que foi quando eu tava entrando, eu tinha uma viagem internacional marcada, [...] a gente ia apresentar trabalho em Portugal e nisso a gente aproveitou pra conhecer alguns lugares e escolas de outros países. Então a gente foi à Espanha primeiro, depois a gente ia pra Portugal apresentar o trabalho, e na sequência a gente ia na Itália, na região de Reggio Emilia que tem [...] as melhores escolas de educação infantil do mundo [...] na perspectiva que eu trabalho. E em função de assumir essa vaga, eu pude ir, mas só até Portugal. Eles não deixaram que eu fizesse o resto da viagem, então se eu quisesse assumir o cargo, eu tinha que voltar. [...] Hoje em dia, eu penso que eu não tinha que ter topado, porque era só mais uma semana, e que momento outro da minha vida eu ia ter aquela oportunidade de já estar na Europa e porque isso... eu ia vir mega qualificada. [E14]

Ainda, as relações de poder e política existentes dentro das corporações também são narradas pelas entrevistadas em suas trajetórias, demonstrando a necessidade de alinhamento entre os valores organizacionais e pessoais. O modo de pensar das corporações reflete o sistema de valores vigentes, e não são inteiramente compartilhados pelas mulheres estudadas, que os contestam. As experiências de carreira, desse modo, mostram-se complexas e ambíguas (CHUDZIKOWSKI; GUSTAFSSON; TAMS, 2020). Há o reconhecimento da necessidade de existência de regras próprias do mundo organizacional, porém existe o questionamento dessas regras, principalmente daquelas relacionadas a uma distinção hierárquica de poder.

E aí eu tive alguns desentendimentos com esse gerente. [...] Eu não concordava com as questões que ele fazia, assim, ele tinha umas posições bem antiéticas. E eu reporteii isso pra presidência da empresa e... a presidência e vice-presidência disse: “não, eu sei, eu sei tudo isso que tu tá me falando [E1], eu sei que ele faz, mas, né, tem outras coisas que ele faz aqui que é bom também, então por enquanto é ele que vai ficar”. [E1]

Toda empresa tem muito aquela coisa do jogo político, muito assim. Muitas vezes o teu projeto é mais pra agradar alguém ou pra dar espaço pra alguém que tu precisa enfiar no projeto pra ter uma visibilidade do que realmente porque aquele projeto é importante e vai fazer diferença na vida das pessoas. [E7]

Quando tu é liderança de uma empresa grande assim, muitas pessoas chegam para ti por tu estar nessa posição, as pessoas pensam que... te enxergam, né, de um jeito de que tu pode conseguir, ser mais influente, né, que tu pode conseguir outras coisas. Isso desde pessoas mais altas que tu, pessoas que tão ali abaixo. [E9]

Nas narrativas ainda são trazidas as situações das relações interpessoais que são desenvolvidas nas corporações, com chefias e colegas, e como em alguns casos essas relações podem ser nocivas. Nota-se como essas relações atuam na construção da subjetividade dessas mulheres e impactando na sustentabilidade a longo prazo. Observa-se um desequilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais que pode levar a exaustão do indivíduo. Percebe-se que a imposição de limites no trabalho é repassada ao trabalhador e, inclusive quando há prejuízos em razão do desequilíbrio a responsabilidade pelos danos também é repassada ao indivíduo.

Eu me conectei com um ambiente muito tóxico, sabe? Um ambiente onde as pessoas não dialogavam, onde era uns querendo passar por cima dos outros, um ambiente extremamente competitivo, relações muito tóxicas assim, todos os níveis, entre colegas, entre setores, entre líderes e liderados. [...] As pessoas... a minha volta, tava todo mundo doente, todo mundo insatisfeito, as pessoas reclamando... e as pessoas iam pro trabalho e não aguentavam, sabe assim? [E17]

E nessa época, quando eu comecei a ficar doente [...] eu acho que teve uma falha muito grande da gestão ali, eu sentia que meu chefe me culpava. [...] O problema era meu, mas eu tinha um cargo, eu tinha uma responsabilidade, eu tinha quase 400 pessoas sob a minha gestão, então eu tinha responsabilidade com tudo isso. [...] E eles... o tempo inteiro falhando, porque faltava gente para trabalhar, gente qualificada. [...] Aí eu me afastei, [...] quando eu voltei, meu chefe falou assim: "viu? tu não precisava ter adoecido! Tu tem que aprender a parar!". Só que assim, ele não tava lá no meu pelo tendo que carregar o piano nas costas, alguém tem que carregar o piano né? [E5]

Dessa forma é possível entender o impacto que o contexto organizacional exerce no desenvolvimento de carreira das mulheres pesquisadas e de que forma as políticas organizacionais afetam as decisões e movimentos realizados (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015). Nota-se que as práticas organizacionais influenciam diretamente na sustentabilidade da carreira quando não é adotada uma visão de longo prazo no desenvolvimento do trabalho e ainda perdura uma ética do trabalho como prioritária (MCDONALD; HITE, 2018). As mulheres pesquisadas sentem-se sobrecarregadas e contidas pela cultura organizacional e a escolha por sair das carreiras corporativas mostra-se como a opção mais sensata diante da percepção de que as mudanças estruturais são limitadas (BIESE; CHOROSZEWICZ, 2019).

Impactos da pandemia de Covid-19

As entrevistas foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2020, durante a pandemia de Covid-19. Na ocasião, algumas mulheres já haviam relatado de forma espontânea em suas narrativas sobre o impacto do isolamento social provocado pela pandemia em seus trabalhos. Posteriormente, em razão da permanência do cenário imposto, entre os meses de dezembro de 2020 e fevereiro de 2021, foi realizado novo contato com as entrevistadas, por meio do WhatsApp, solicitando uma atualização da experiência de trabalho durante este período.

Para Akkermans, Richardson e Kraimer (2020), a pandemia de Covid-19 pode ser vista como um choque de carreira, ou seja, um evento perturbador e extraordinário fora do controle do indivíduo e que conduz deliberadamente ao pensamento sobre a sua carreira (AKKERMANS; SEIBERT; MOL, 2018). É possível observar que algumas das mulheres pesquisadas passaram a refletir sobre a necessidade de diversificar sua atuação para não serem dependentes de uma única fonte de renda que pode cessar a partir de eventos inesperados.

Eu não quero ficar também dependente só lá dessa empresa que eu tô, que tem a minha carga horária maior, porque em algum momento, como aconteceu na pandemia, pode diminuir a carga horária, ou não ter mais o meu serviço, e eu preciso ter outras fontes de renda. [E1]

Eu acabei tendo que cancelar as expedições, [...] o meu novo aprendizado é que eu preciso ter outras opções dentro do meu guarda-chuva ali da [E4] como empreendedora, eu não posso ter só uma fonte de... uma ideia, um projeto, uma fonte de renda, né, porque se der algum problema nesse eu não tenho pra onde correr. [E4]

A partir destes relatos pode-se notar a interação entre o indivíduo e o contexto, e as dinâmicas de adaptabilidade ao novo cenário. A partir das limitações impostas pelo espaço social, o indivíduo busca ajustar suas competências a fim de transpassar as barreiras surgidas e adequar-se as novas demandas do ambiente. Nessa perspectiva, observa-se nas narrativas que um dos impactos mais observados nas mulheres pesquisadas foi a necessidade de transpor o trabalho para um contexto digital, adequando-se ao contexto de trabalho atual.

Até então eu fazia perfume presencial. [...] Aí eu montei um teste, um teste *online* da perfumaria e deu super certo. [...] Acho que eu cresci muito, evoluí bastante. Estudei bastante também, tive que buscar aprender algumas coisas, fazer um *site*, né? Como fazer *post*, fotos, ainda eu remo, mas enfim, tô melhorando enquanto não dá pra pagar os profissionais pra fazer isso, mas enfim, a gente vai se virando. [E2]

É bastante trabalhoso passar pro digital, foi uma coisa que a pandemia me empurrou, porque realmente eu já tinha que ter feito isso, mas eu tava muito acostumada a fazer as ferramentas físicas e eu acho que agora, com elas digitalizadas, vai dar pra escalar muito mais. [E7]

Percebe-se a rápida capacidade de adaptação do trabalho realizada por essas mulheres, o que pode ser compreendido como um legado das transições de carreira já realizadas. Porém, notam-se percepções distintas quanto a virtualização do trabalho. Enquanto algumas entrevistadas já estavam atuando nesse contexto digital, conforme trazido por E8: “eu montei o meu negócio de forma 100% digital, independentemente da pandemia”. Outras tiveram que realizar uma migração forçada em razão do contexto. Parte das entrevistadas considerou vantajosa a migração para o contexto *online* em razão dos ganhos de produtividade e uma possibilidade maior de conciliar vida e trabalho, conforme trazido por E18.

Para a produtividade [...] o *online* tem ajudado muito e, sinceramente, a gente tem tido resultados bem legais [...] Pra mim foram só vantagens. Ele deu mais tempo pras pessoas cuidarem de si mesmas. Fazer [...] coisas do dia a dia que antes não tinha tempo por causa do escritório. Eu tinha [...] muito tempo [...] perdido em deslocamentos e outras questões que não são necessárias para execução, [...] foram

gorduras que foram retiradas do processo. Então pra mim é perfeito o momento do trabalho remoto. [E18]

Já outras entrevistadas relatam que a virtualização do trabalho inicialmente atendeu as restrições impostas e possibilitou a continuidade das atividades no período de isolamento social, porém no decorrer do tempo foi sendo percebido como um limitador na atuação dessas mulheres. Apesar dos ganhos de produtividade iniciais, foram sentidas perdas causadas pela falta de interação com outras pessoas.

Eu só tava dando aulas [de yoga] *online*, era tudo aula sem presença. [...] Agora tá voltando as aulas presenciais, eu tô indo na casa das pessoas, tô indo fazer nos espaços, com número reduzido de gente, usando máscara, com toda aquela questão de higiene, cada um com o seu tapete, ninguém se abraça, [...] parece assim, que as pessoas tão cansando do *online*. [E16]

Eu estava achando ótimo trabalhar em casa. [...] Agora passado todo este tempo estou me sentindo solitária, acho que perdi uma parte importante do doutorado que é a convivência com colegas e professores *in loco*, não tenho tido a metade da produção que tinha antes, as coisas andam arrastadas. [E11]

Assim como E11 compartilha a mudança de percepção sobre o período de isolamento social e seu impacto na construção de novas redes, também se destaca nas falas da entrevistada E17, sobre sua mudança da percepção sobre a utilização do meio digital para realização de seu trabalho e a possibilidade de escalonar seus serviços. Nota-se, assim, que será necessário um maior distanciamento temporal para avaliar os impactos da pandemia nas formas de trabalho. Da mesma forma que E17, outras entrevistadas também abordaram sobre o crescimento profissional que tiveram durante a pandemia, pela possibilidade de realizar o trabalho *online* e alcançar clientes geograficamente distantes.

Aí começa o desafio do *online*. Que dá pra fazer, é uma ferramenta que funciona... mas é muito paliativo, sabe? Não é um trabalho, eu não imagino o meu trabalho 100% remoto. [...] Eu tô vivendo um momento, neste momento específico, que tá tudo muito bagunçado, tá difícil de tu ter... é... de ter uma sequência das coisas, as coisas não acontecem no mesmo ritmo, sabe? [E17 – julho 2020]

Falando bem honestamente, a pandemia, pelo lado profissional, foi um presente, sabe? Porque eu consegui expandir mercado, consegui trabalhar de uma forma, chegar em lugares que eu não sei se eu chegaria com tanta velocidade, se não fosse toda essa questão do *online*. [E17 – fevereiro 2021]

Akkermans, Richardson e Kraimer (2020) abordam que choques de carreira avaliados inicialmente como sendo negativos podem, no decorrer do tempo, conduzir a experiências e oportunidades de carreira que são avaliadas de forma positiva pelo

indivíduo. Nesse sentido, as experiências de trabalho já vividas pelas entrevistadas podem proporcionar uma melhor adaptabilidade para momentos de crise. O relato de E20 aborda como ter vivido um *burnout* no passado possibilitou que se sentisse mais preparada para viver os desafios trazidos pela pandemia.

Quando começou a quarenta eu me lembro que foi muito essa sensação de que eu não tava conseguindo encontrar um jeito legal de trabalhar, [...] mas por outro lado, a sensação que eu tive dos outros pontos, do medo, da ansiedade, da incerteza, a sensação que eu tive foi que o mundo tava entrando na mesma vibração que eu. Porque tudo que as pessoas na minha volta tavam relatando, eram coisas que eu tinha passado dois, três anos antes com meu *burnout*. E aí, pensar que eu consegui através da terapia, de todas as coisas que eu fui fazendo, as renegociações que eu fui fazendo da minha relação com o trabalho, pra conseguir chegar num ano que foi tão difícil pra todo mundo e ainda ter sido o melhor ano que eu tive de trabalho, o melhor ano que eu tive de saúde mental e de um monte de coisa, é justamente porque eu já tava adaptada a essas coisas todas, né? [E20]

A entrevistada E13, por ser a única mulher com filho dentre as entrevistadas, abordou o impacto da maternidade no trabalho durante este período, em que as escolas permaneceram fechadas e sem a disponibilidade de uma rede de suporte para as tarefas de cuidado. Em diferentes estágios da carreira, um choque pode ter impactos distintos no curto e longo prazo (AKKERMANS; RICHARDSON; KRAIMER, 2020). A partir do relato de E13, observa-se a dinâmica relacional do desenvolvimento da carreira e como o efeito da interação entre os fatores individuais e contextuais difere para as pessoas dependendo do estágio de vida (Ibid., 2020).

Teve muita gente procurando pelo meu trabalho, tinha gente querendo fazer transição de carreira, ou porque tinha sido demitido, ou porque percebeu que não era feliz e agora que tava em casa sem fazer muita coisa, ou trabalhando de casa percebeu que não valia a pena continuar fazendo o que tava fazendo. [...] Por outro lado, eu também tinha a minha vida pessoal muito conturbada, porque minha babá e minha outra funcionária ficaram em casa, eu fiquei com o [nome do filho] sem escola. Então, eu fiquei tomando conta do meu filho, meu marido trabalhando insanamente. Além dessa falta de tempo por conta do meu filho, de eu não poder aceitar tanta gente, quer dizer, eu aceitei as pessoas que me procuraram, mas eu tinha um projeto engatilhado, que era lançar um programa de *coaching online* e eu não consegui fazer, porque eu não dei conta. [E13]

Enquanto as entrevistadas sem filhos relatam, em sua maioria, o período de isolamento social a partir de uma perspectiva positiva para a carreira, em razão da virtualização de seus trabalhos, observa-se que a única mulher com filho do grupo relata as limitações impostas pelo cenário. O efeito que a pandemia teve na carreira das mulheres com filhos retoma a divisão sexual do trabalho, já que há a naturalização

de que as tarefas de cuidado são de responsabilidade do gênero feminino. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2021) as mulheres vêm sendo mais afetadas pelas consequências da pandemia de Covid-19 do que os homens, tendo maior probabilidade de abandonar o mercado de trabalho e tornarem-se inativas. A participação atual das mulheres no mercado é a menor em 30 anos, estando fortemente relacionada ao aumento das tarefas domésticas e de cuidados e a ausência de atividades escolares em razão da pandemia (IPEA, 2020). Além do cuidado com os filhos, historicamente também cabe as mulheres as tarefas de cuidado com idosos e familiares doentes. Observa-se que mesmo mulheres da classe média que possuem uma rede de suporte de cuidadores foram impactadas nesse contexto, voltando a serem as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e de cuidado.

4.2.2 Agência

Nos perfis apresentados anteriormente já é possível observar a noção existente de que as mulheres pesquisadas são as responsáveis pelo rumo e sucesso de suas carreiras, vinculando-se a definição de De Vos *et al.* (2016) de que os indivíduos são os donos das suas carreiras. Conforme já abordado nas narrativas, muitas das entrevistadas realizaram processos de consultoria de carreira, mentoria e *coaching* para construírem seus planos de carreira independentemente de uma organização. Durante a trajetória de carreira, observa-se que as mulheres pesquisadas foram modificando suas narrativas de alinhamento, nos termos trazidos pela pesquisa de Chudzikowski, Gustafsson e Tams (2020).

Nota-se que no início da carreira organizacional e ao longo do processo de crescimento hierárquico, as práticas de carreira são concentradas em promover os interesses organizacionais e o avanço na carreira dentro da empresa. A trajetória de E1 é um exemplo, ao relatar que realizou um MBA na área de gestão para ter “uma comunicação mais organizacional”, já que sua formação é como psicóloga. Nesse momento de carreira o foco está em adquirir as competências profissionais necessárias para percorrer a trajetória corporativa. Após, realizou uma negociação interna alterando o contrato de trabalho, de modo que passou a ter uma carga horária reduzida e a possibilidade de realizar atividades paralelas à carreira organizacional. Nota-se que nesse momento já existiam tensões relacionadas aos valores pessoais e

as expectativas organizacionais. Dessa forma, E1 buscou ajustar seu alinhamento com a corporação para criação de benefício mútuo.

Eu conheci a [nome de marca], que é [...] cosméticos orgânicos, [...] fui visitar a loja pra comprar coisas, e [...] ela se apresentou que ela era dona da marca, e a gente conversou muito, e ela me convidou pra revender. E eu nunca tinha pensando em fazer isso, assim, num primeiro momento. Mas depois eu lembrei que desde criança eu sempre vendia alguma coisa. Eu fazia miçanga, pulseira, vendia. [...] Mas isso eu me lembrei só depois, porque o primeiro choque foi assim: “eu não sou vendedora, né, como é que eu vou vender”, mas eu aceitei. [E1]

Por fim, em razão das tensões vividas com a cultura organizacional e a noção de que não podiam ser superadas, passou a concentrar suas práticas de carreira na empregabilidade externa, com a abertura de uma empresa e migração para a área de consultoria. A pesquisa de Chudzikowski, Gustafsson e Tams (2020) demonstrou profissionais vivendo diferentes ciclos dentro da organização, e aqui é possível estender as narrativas de alinhamento para um único profissional ao longo de sua trajetória, além de visualizar que a perspectiva de alinhamento é cíclica e que possivelmente continuará se repetindo no futuro. Aqui, nota-se a relação direta com a dimensão do tempo e sentido.

Dessa forma, ao longo do ciclo de vida as narrativas de alinhamento do indivíduo vão se transformando, impelindo a realização de movimentos na carreira para melhor ajuste das expectativas. Nessa perspectiva, a agência do indivíduo leva a mobilidade, que altera a percepção de sentido e produz novas narrativas de alinhamento que levam a conexão do indivíduo ao contexto.

Ainda explorando a trajetória de E1, é possível ver a construção dos novos arranjos de trabalho a partir da negociação com a organização, em que o profissional se coloca como um recurso valioso para a empresa. Nota-se, assim, um sujeito ativo atuando como agente no desenvolvimento de sua carreira. E1 ainda destaca a importância da rede de contatos, a qual considera como um investimento na carreira.

Então eu sempre costumo dizer pra quem acha: “ah, tu é muito sortuda”, “tu tem um trabalho aí de meio período”. “Não”, talvez tenha uma questão de sorte aí também, mas eu plantei isso. Primeiro eu negocieei com ela pra ser isso, eu vendi a ideia pra ela, porque ela não queria que fosse meio período, quase nenhuma empresa quer isso [...] E também porque eu tinha uma rede de contatos, então... tem pessoas que não investem na rede, eu não invisto na rede, mas eu invisto no encontro com as pessoas. Tem pessoas que não investem nisso [...] Não investem na sua carreira. [E1]

Percebe-se aqui a noção de forte empregabilidade existente nessas profissionais, o que será explorado mais adiante no indicador de produtividade. A mesma postura foi adotada por E3, que propôs uma nova dinâmica de trabalho, mesmo sem ter a clareza de como operacionalizar no momento da negociação com a empresa.

Em princípio era mais uma entrevista normal, né, vou lá pra ser *full-time*, CLT. Na conversa, que foi muito legal eu disse quanto, qual era o meu último salário na [nome da organização] e eles: “ah, mas a gente não consegue te pagar isso”. [...] Eu disse: “bom, o que a gente pode fazer daqui a pouco é, já que é um projeto, tem uma equipe e tal, a gente começar *part-time*, aí eu ajudo vocês, eu venho como uma consultora e apoio vocês a estruturar o RH”. Só que eu não tinha a mínima noção também do que era isso, porque eu também nunca tinha feito isso. [E3]

O mesmo movimento de criação de novas frentes de trabalho é percebido na trajetória de E12, com a transição de carreira, foi preciso ingressar em um campo de trabalho desconhecido e realizar movimentos para conhecer quem eram as suas clientes e aproximar-se desse público. Conforme já relatado na análise dos perfis, E12 ficou cerca de um ano estruturando seu negócio e conhecendo o seu público-alvo. Nota-se, assim, a orientação para a empregabilidade existente em sua trajetória.

Para me inserir no mercado eu comecei a saber exatamente quem era meu público, a minha persona, e comecei a frequentar lugares que essas pessoas frequentavam. [...] E daí comecei assim, aí a comprar muito curso de *design*, de metodologias visuais e tal, e ir dialogar com essas pessoas. [...] E foi assim que eu construí meu público nesse período, então quando tu faz é mais fácil, quando tu sabe quem é teu público. [E12]

As entrevistadas se reconhecem como profissionais múltiplas, podendo atuar em diversas frentes e em diferentes arranjos de trabalho. Tal entendimento fica claro na fala de E18:

Eu acredito muito no trabalho do... do futuro do trabalho, que eles falam sobre as... cada vez mais *freelancers* no mercado, cada vez mais as marcas pessoais sendo marcas e não marcas necessariamente de uma empresa grande... de você sendo contratado pela sua *expertise*, né, o terceirizado, muito mais terceirização do que de fato CLT. [E18]

Nesse ponto cabe destacar a fala de E19 que explicita essa multiplicidade, porém, ao mesmo tempo, reconhece a fragilidade das novas relações de trabalho. Ao invés de utilizar a palavra *freelancer*, expressa por E18, ela utiliza o termo bicos, palavra que possui uma carga maior de informalidade, vinculada a ideia do trabalho por sobrevivência. A narrativa de E19 mostra na prática a mobilidade no mercado de

trabalho com base nas competências adquiridas. É possível observar a adaptabilidade do conhecimento acumulado durante a carreira corporativa para as novas experiências de trabalho, a transformação de experiências fora do ambiente do trabalho em possibilidades laborais e a flexibilidade das novas relações.

E antes da pandemia eu tava então trabalhando no escritório, tava trabalhando as fotos soltas, tava trabalhando com o escritório de advocacia das gurias, organizando as pastas e documentações, fazia eventualmente alguns orçamentos, e tava também organizando, porque daí, qual era a ideia com a arquiteta, era de eu fazer a parte toda administrativa dela, fazer todo um *workflow*, [...] só que daí veio a pandemia e aí eu só fiquei com essa parte de... dos documentos mesmo, dos contratos, revisei os contratos, revisei proposta. [...] E assim eu vou tocando, fazendo bicos, né? Mas essa coisa das 8h às 18h já não me incomoda tanto, sabe? Mas demorou muito tempo para eu me desvencilhar disso daí, dessa coisa de... trabalhar com horário fixo. [E19]

Além da percepção da adaptabilidade das habilidades em diferentes contextos, na fala de E19 também se destaca a importância das redes construídas ao longo da trajetória, observando-se que boa parte das oportunidades de trabalho surgem a partir de conhecidos ou de suas indicações para outras pessoas. Na dimensão da agência é possível perceber a adaptabilidade como um dos pontos centrais na transição de carreira. Nas falas das mulheres pesquisadas constata-se que a transição de carreira não é um começar do zero e sim uma reconfiguração das competências que elas já possuem com o acréscimo de novos conhecimentos. As habilidades que são aprendidas ao longo das trajetórias corporativas continuam sendo utilizadas em seus novos arranjos de trabalho. Ainda, conforme já abordado nos perfis, há a transformação de *hobbies* e experiências pessoais em oportunidades de trabalho.

Eu tenho muita gratidão pela [nome da organização]. [...] Aprendi muita coisa, aprendi a me relacionar com as pessoas. [...] Aprendi a falar em público, aprendi a questão de dar aula, de ser didática, isso foi uma coisa muito legal porque eu aproveitei muito agora, nas minhas coisas. A questão também de ser profissional, isso eu trago um monte de lá, de fazer as coisas com dedicação, até de escrever um *e-mail* para as pessoas, sabe? Com todo o cuidado, isso tudo vem desse mundo corporativo, chato pra caramba, mas eu tive muita oportunidade de aprendizado. [E2]

Nem sei se o termo que eu vejo mais seria transição, ou uma transformação, e até porque a gente não perde aquilo que a gente foi, né? Então assim, realmente transforma e agora no meio da pandemia eu tô começando a estudar, eu também senti assim que eu fiquei com muito ranço da parte financeira, e aí eu comecei a estudar finanças de um novo olhar, assim, de economia regenerativa, de um outro lugar assim, tá sendo um processo bem legal também de conexão com essa história, de não perder também o conhecimento que eu tenho. [E6]

Nesse sentido, essas mulheres constroem suas carreiras mediante as escolhas realizadas ao longo de suas trajetórias, redefinindo espaços de atuação. Observa-se a existência de uma visão de longo prazo na gestão de suas carreiras, com a adoção de arranjos que permitem maior flexibilidade e mobilidade. Nota-se também a emergência do trabalho digital, vinculado a um desejo de mobilidade geográfica, e também impulsionado pela pandemia de Covid-19.

Isso pra mim era o ideal, poder trabalhar em qualquer lugar do mundo. [...] Então o meu estilo de vida, que eu tô construindo, ele tá muito focado nisso. Então assim, eu vou trabalhar com consultoria de carreira [...] com diferentes públicos, com diferentes nichos, atendimento 100% *online*, então estando aqui eu vou tá trabalhando de casa, e se eu quiser viajar amanhã, eu posso viajar, porque eu só tenho que tá com um computador, internet e celular, [...] por isso eu tô tendo tanta atenção aí na construção desse planejamento de *marketing* digital, que vai ser um desafio pra mim, porque eu sou uma pessoa tímida e vou ter que começar a me expor. [E8]

É possível constatar que os movimentos realizados pelas mulheres pesquisadas para maior sustentabilidade em suas carreiras estão diretamente relacionados a uma noção de que o indivíduo é o ator central de sua carreira (DEVOS; VAN DER HEIJDEN, 2015). Assim, a mobilidade no mercado de trabalho passa a depender das motivações, habilidades e capacidade de adaptabilidade do indivíduo nos contextos em que está inserido (Ibid., 2015).

4.2.3 Tempo

Nos perfis apresentados já foi possível observar os movimentos realizados ao longo do tempo, desde os movimentos de qualificação profissional, que em muitos casos resultaram em mudanças geográficas para continuidade dos estudos; os movimentos para inserção no mercado de trabalho; os movimentos para alcançar os objetivos traçados numa perspectiva do crescimento na carreira corporativa; os movimentos para a transição de carreira e após.

No decorrer do tempo é que as mulheres conseguem refletir sobre suas escolhas (agência) diante das oportunidades existentes (contexto) encontrando significado (sentido). Assim, a dimensão do tempo permite a reflexão sobre a trajetória de vida e carreira e a possibilidade de desvios de rotas para alcançar a sustentabilidade. Pode-se notar essa avaliação da trajetória de carreira sendo realizada pela entrevistada E8. Como destacado por De Vos e Van der Heijden (2015),

a sustentabilidade não é o objetivo final a ser alcançado e sim um processo de autorregulação. Percebe-se, assim, que a carreira é constituída de ciclos temporais.

Cheguei no objetivo e de repente me dou conta que não faz tanto sentido pra mim aquilo, aquilo de lá. Nunca chegou... não é frustração a palavra certa, mas é... isso vinha na minha mente... Poxa, foi tanto tempo. [...] É isso. E vivi intensamente o que eu queria, pra mim isso é que era... que sempre foi importante. Quis algo, eu atingi algo, vivi aquele algo e tá tudo bem agora eu querer outra coisa. [E8]

A dimensão do tempo também permite compreender os percursos das trajetórias de carreira. Nas narrativas das mulheres pesquisadas é possível observar diferentes padrões de carreira no decorrer da trajetória e principalmente após a transição. Períodos de trabalho assalariado, sabáticos, de trabalho autônomo, em tempo parcial, de cuidado com a família (DE VOS *et al.*, 2016) vão sendo apresentados pelas entrevistadas.

A decisão de ir fazer essa viagem, de viver coisas diferentes, de ter essa experiência, de entender que isso não ia atrapalhar a minha carreira, que naquela época era algo muito forte pra mim ainda, e que só ia agregar... que se eu quisesse voltar pra área de tecnologia, essa experiência que eu ia ter no mundo era uma coisa que ia agregar muito. [...] Eu acabei me dando esse tempo aí depois que eu voltei pra refletir, pra entender o que realmente eu ia querer fazer, o que realmente faria sentido pra mim, e eu sempre digo também que pra mim 2018 foi um outro sabático, [...] muito focado também pra entender o quê que eu queria. [...] E em 2019 eu acabei fazendo outros movimentos também, né, pra mim foi o ano que eu comecei realmente a entender e consolidar melhor pra que caminho que eu queria seguir. [E4]

A dimensão do tempo também acrescenta uma perspectiva de experiências de carreira como ciclos de aprendizagem (DE VOS *et al.*, 2016). Assim, ao analisar a trajetória deve-se alterar o foco da idade dos indivíduos e das carreiras e passar a avaliar o estágio de carreira em que o indivíduo se encontra e o ciclo de aprendizagem atual (DE VOS *et al.*, 2016). A transição de carreira possibilita essa análise da carreira enquanto ciclo de aprendizagem, em que é possível perceber o estágio de carreira de acordo com a experiência que está sendo vivida. Nas narrativas das mulheres pesquisadas nota-se a busca por vivências em diferentes frentes com a finalidade de se experimentar, adquirir maior bagagem e segurança nas novas áreas de atuação.

Qualquer coisa que perguntavam se eu fazia, se eu achava que eu tinha o mínimo de capacidade de fazer, eu ia lá e fazia, [...] eu preciso experimentar. [...] Então levou dois anos pra eu conseguir entender o que eu tava fazendo, e o que eu queria ir, pra onde eu queria ir assim. E eu acho que com isso, quando eu consegui entender isso, eu consegui focar mais a minha linha de trabalho, e conseqüentemente, também, outras coisas começaram a aparecer. [E17]

Como eu mudei de carreira, eu... às vezes sinto um pouco de fragilidade em relação as pessoas que já estavam ali dentro construindo e... então eu sinto que eu tô com um pouco de atraso, então... corro atrás da máquina por causa disso. [E11]

Observa-se, assim, os miniciclos de aprendizagem trazidos por De Vos *et al.* (2016) relacionados a idade da carreira, principalmente na fala da entrevistada E17. Os ciclos de aprendizagem passam a ser mais curtos, abrangendo as fases de exploração-tentativa-domínio-saída, e repetem-se em maior frequência ao longo da trajetória. Na fala de E17 é possível notar que houve um período de dois anos para maturação da forma de atuação no novo campo de trabalho, inicialmente explorando várias frentes, experimentando diferentes atividades, para enfim compreender qual a linha de trabalho a seguir e poder delimitar seu campo de atuação.

A retomada de projetos já esboçados anteriormente ou a concepção de que um *hobby* pode se transformar em trabalho, também demonstram a dimensão do tempo na formação da sustentabilidade de carreira. O processo de amadurecimento de decisões de carreira também é visível nas falas de E8 e E2, sendo possível observar também a perspectiva de visão a longo prazo. Ao visualizar seu futuro na organização, E2 pode se assegurar de que a saída da carreira corporativa faria mais sentido para seus objetivos a longo prazo.

Daí eu fui entendendo o que faria, o que não faria, aí moral da história: o que eu tô desenhando hoje que eu vou fazer é nada mais, nada menos que os planos do passado. [...] Tem um [curso] que eu fiz há quatro anos atrás que teve algum exercício lá que era [...] desenhar o teu negócio e tava desenhado o que eu tô fazendo hoje, sabe? Não na mesma maturidade que hoje, mas era o mesmo esboço. Um negócio de quatro anos atrás. [E8]

Desses dois anos que eu fiquei nessa “peço, não peço, peço, não peço”... um dia eu cheguei [...] no trabalho e eu sentei no computador e abri um *e-mail*, um *e-mail* bem desaforado... Olha só, eu pensei na hora, eu me imaginei ali com 50 e poucos anos sentada reclamando, [...] eu passava reclamando. Daí eu sentei e me deu um *flash*, me imaginei sentada nessa sala: “meu Deus do céu, vou estar sentada no mesmo jeito, reclamando...” [E2]

Dessa forma, a dimensão temporal permite revelar a evolução das experiências ao longo do tempo, e na perspectiva da carreira sustentável, dentro do contexto pessoal é possível promover a reflexão para conservação e aprimoramento dos recursos (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020).

4.2.4 Sentido

A dimensão do sentido faz referência a satisfação com a carreira e com as noções contemporâneas de sucesso que abarcam diferentes entendimentos de acordo com o que os indivíduos julgam importante para si em cada fase da vida (DEVOS; VAN DER HEIJDEN, 2015). Nos relatos, é possível observar três momentos distintos durante as trajetórias no ambiente corporativo: os momentos de crescimento, questionamento e transição. Durante o período de crescimento há uma forte aderência das mulheres aos valores organizacionais e este alinhamento fornece sentido, conectando o indivíduo ao seu contexto, conforme o relato de E6: “eu gostava do que eu fazia, me motivava, na época que eu tava assim com sangue no olho, né, e quanto mais eu trabalhava, mais eu ganhava reconhecimento, mais eu era promovida, então entrei como estagiária e... então foi... super mergulhei”. Após, observa-se nas narrativas que com o passar do tempo surge o questionamento e reflexão sobre a trajetória de carreira, sobre o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais e a indagação quanto ao significado que o trabalho tem em suas vidas.

Eu comecei a ver que não fazia sentido nenhum o trabalho, que o que eu fazia era apertar botão para a [nome de empresa] vender mais televisão e para mim aquilo, sabe assim: "tá vou ficar aqui dando 12 horas por dia pro acionista comprar mais um barco? Mais um iate? É isso que eu tô fazendo?" [E20]

Em 2018 eu fiz muitas entrevistas. Aí eu ia pras entrevistas, saia e dizia: “mas...”, tinha alguma coisa me dizia: “tá, mas aí eu vou ser de novo a E3 de uma empresa grande, de um renome, gerente, *head* de RH de algum lugar”, mas ao mesmo tempo tinha algo que me dizia assim: “não é, não faz mais sentido, não é por aí.” [E3]

No momento em que o trabalho deixa de fornecer sentido, as mulheres deixam de encontrar significado, propósito e importância em suas atividades (STEGGER, 2016), culminando no momento de transição. Dessa forma, a transição de carreira também pode ser vista como um mecanismo de busca por um trabalho significativo, em que os trabalhadores sentem que tem um objetivo maior em suas vidas.

Por mais que eu gostasse, a dinâmica em si do trabalho, [...] eu tava sentindo muito forte que eu precisava fazer alguma coisa pela minha vida. [...] Por mais que eu entendesse que eu tinha uma função, e que eu era uma pessoa que realmente fazia a diferença dentro da empresa, eu acho que essa questão do propósito é... trouxe muito valor assim, pra mim, pra eu entender assim como é que eu queria seguir. [E4]

Hoje eu ressignifiquei muita coisa, eu acho que eu passei a... primeiro que o trabalho, ele se integra muito mais com a minha vida [...] Acho

que o trabalho hoje, ele me nutre. [...] Eu acho que o trabalho me abastece e antes eu sentia que naquele momento da minha saída, nos últimos anos, ele me sugava. E eu acho que não foi sempre assim. Mas nesses anos aí ele me adoecia. [E6]

Nota-se que os momentos de crescimento, questionamento e transição tem relação direta com a dimensão do tempo, na qual pode-se perceber o desenvolvimento da carreira ao decorrer da trajetória. Da mesma forma, nota-se a inter-relação entre a agência e o contexto nos movimentos realizados a fim de ajustar a dimensão do sentido.

Durante as trajetórias das mulheres pesquisadas, pode-se observar que o trabalho é um dos principais componentes de suas identidades, tanto pelo tempo dedicado às atividades laborais, quanto pela forte identificação existente com as empresas em que atuaram. Baumeister e Vohs (2002) apontam a necessidade de ter fontes variadas de sentido além do trabalho, como família, comunidade, religião, entre outras. Porém, o que se percebe nas narrativas, é que o alto grau de dedicação com o trabalho durante o período da carreira corporativa, fazia com que essas mulheres sentissem que não havia espaço para outras atividades e que suas vidas eram só o trabalho. Assim, a insatisfação com o trabalho refletia em uma insatisfação generalizada em outras áreas da vida.

Tu acaba vivendo num cativeiro assim. Meus amigos todos eram da [nome da empresa], todos... meus assuntos eram da [nome da empresa], tudo era da [nome da empresa], porque era o único lugar que eu me relacionava, não tinha muita gente... não tinha muito contato fora, [...] não dava tempo pra ter atividades fora, além do que eu já fazia, de estudar, e uma coisa ali, uma coisa aqui, não tinha dinheiro pra fazer, porque... e acabava que era um círculo muito vicioso, assim, sabe? Que também me prendia ali. [E17]

A E13 não podia ser tão extrovertida na área de advocacia, embora eu fosse, porque era eu, né? Mas muitas vezes eu tentava me tolher no trabalho, então eu não podia ser muito alegre, muito extrovertida, esfuziante, porque as pessoas me achavam louca. E hoje [...] eu faço o meu trabalho, meu próprio jeito, eu crio o meu trabalho, então o meu trabalho tá muito dentro da minha criatividade, é... então assim, minha vida pessoal e o meu trabalho tá, tão muito integrados hoje. [E13]

A partir do relato de E13 nota-se que a vivência no ambiente corporativo era permeada por uma sensação de não pertencimento e pela incapacidade de poder ser autêntica no trabalho, corroborando com os resultados da pesquisa realizada por Frkal e Criscione-Naylor (2020). Em referência a dimensão do sentido cabe destacar a emergência do propósito nas narrativas das mulheres pesquisadas. A partir das falas das entrevistadas foi possível perceber a transição de carreira como uma busca por

aproximar a relação de trabalho do presente com os objetivos futuros e o empenho para que as atividades realizadas façam sentido de acordo com os valores pessoais dessas mulheres, através de uma noção de vida significativa, conforme proposto por Baumeister e Vohs (2002).

O que despertou em mim toda essa mudança, que eu acho que foi a provocação do *coach* que eu fiz, na época que eu lancei a consultoria de carreira, foi: “como eu vou colocar o meu melhor no mundo?”. E essa pergunta, ela me acompanha sempre. [...] Minha área de talento, o que eu tenho de melhor, o que eu mais entendo, o que eu mais domino, o que eu mais agrego... é isso que eu tô fazendo? Eu acho que tem muita gente que tá no mundo corporativo [...] que são pessoas tão brilhantes, que tem tanto a agregar pro mundo. Que tão ali numa posição às vezes com um chefe que não reconhece, que não dá espaço, sabe? [E18]

O que funciona para mim hoje, é que eu consigo dedicar a maior parte do meu tempo com coisas que me fazem muito bem e que eu entendo que fazem bem para outras pessoas e que tem uma conexão muito grande com o meu propósito. [...] Eu quero poder impactar o maior número de pessoas possível, com a ideia de que o trabalho não precisa adoecer, e de que a gente pode criar coisas muito legais no mundo, que façam muito sentido. [E20]

A partir das narrativas é possível perceber que o trabalho possui um alto valor na vida dessas mulheres, e exatamente por haver uma relação importante na composição de suas identidades que surge a necessidade de que o trabalho tenha significado. Dessa maneira, observa-se que no decorrer da trajetória corporativa dos grupos, o significado atribuído ao trabalho no meio corporativo vai se transformando, e deixando de ser a prioridade no decorrer do tempo. Assim como apontado por Frkal e Criscione-Naylor (2020), nos relatos é possível observar como há o sentimento de se sentirem apenas mais uma engrenagem do sistema, podendo ser facilmente substituídas; além da impossibilidade de realizar um trabalho significativo que realmente agregasse valor à organização. Nessa perspectiva, nota-se a busca para que o trabalho seja uma fonte de realização e que através dele possa existir um objetivo relevante em suas vidas, bem como que através do trabalho seja possível contribuir para um bem maior.

4.2.5 Indicadores da Carreira Sustentável

O modelo de carreira sustentável proposto por De Vos, Van der Heijden e Akkermans (2020) envolve três indicadores: saúde, felicidade e produtividade. Assim

como as dimensões apresentadas, os indicadores também são inter-relacionados entre si e dinâmicos, dependendo do ciclo da carreira que o indivíduo está vivendo.

Produtividade

O indicador da produtividade faz referência ao desempenho no trabalho, e o potencial futuro de empregabilidade (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). Conforme já abordado na dimensão da agência, as mulheres pesquisadas se reconhecem como sendo as responsáveis pelas suas carreiras, valorizando a qualificação constante como forma de aumentar o seu potencial de empregabilidade. Observa-se nos relatos a reflexão sobre as competências que precisam ser desenvolvidas para aumentar o seu valor no mercado de trabalho e os movimentos realizados para essa adequação, como realização de cursos, pós-graduações e aprendizagem de idiomas. Dessa forma, pode-se fazer uma relação com a noção de empregabilidade percebida, na qual o indivíduo examina suas competências frente as exigências do mercado do trabalho (FORRIER; VERBRUGGEN; DE CUYPER, 2015).

“Eu fiz uma viagem sozinha aquele ano pra... pro Canadá, porque a [nome da empresa] demandava inglês fluente pra trabalhar, então eu acabei vendo assim a necessidade de ir pra um lugar pra aprender”.
[E4]

Então eu trabalhava a semana toda lá, na verdade eu era, a minha carga horária era reduzida, eu trabalhava de segunda a quinta, [...] na sexta eu trabalhava com um colega, [...] nós decidimos que nós íamos montar uma consultoria e aí sexta-feira era o dia que a gente se juntava e ficava o dia todo junto trabalhando em cima daquela ideia e de madrugada, 2h da manhã, eu pegava o ônibus pra vir pra Porto Alegre pra assistir a aula no outro dia de manhã, eu nem dormia em Porto Alegre, eu só ia pra aula. [E8]

Nota-se que essas mulheres possuem uma forte percepção do seu valor para as organizações, reconhecendo-se como recursos importantes em razão das competências acumuladas ao longo de suas trajetórias. Esse acúmulo de competências e habilidades exerce influência na permeabilidade que as entrevistadas possuem no mercado de trabalho, no que Forrier, Verbruggen, e De Cuyper (2015) definem como capital de movimento. Observa-se que as competências adquiridas durante a carreira corporativa são transferidas para as novas relações de trabalho, proporcionando uma maior segurança nos movimentos de transição de trabalho.

Como os meus projetos sempre deram muito certo, sempre tive visibilidade da [nome da organização], inclusive quando eles

anunciaram o programa de *trainee* do ano seguinte eu fui a modelo da foto, então tipo, a empresa inteira me conhecia, se não era por nome de projeto, sabia que eu que fiz, era pela foto do programa de *trainee*. Então assim, apesar de ser uma empresa grande, eu tinha uma credibilidade lá dentro, sabe? A proximidade com o presidente, claro, o presidente me entrevistou. Então ele sabe quem eu sou, ele me contratou, sabe? Então eu tinha um caminho lá muito legal. [E18]

Então hoje se eu for pensar na minha decisão inclusive de abrir o meu negócio, eu já tinha um *know-how* corporativo que, talvez uma pessoa [...] não viveu essa situação dentro da empresa, ela não conhece isso [...] Então eu aprendi muito nisso, matriz SWOT, toda essa parte da administração mesmo sendo supervisora pedagógica eu tinha que fazer. [E14]

Ao longo da trajetória observa-se que as exigências da carreira vão se modificando, exigindo do indivíduo a constante adequação de suas competências. Identifica-se que as mulheres pesquisadas possuem a característica de buscar desafios maiores em suas carreiras e sendo proativas para aquisição de novas competências e habilidades.

Eu liguei pra uma amiga minha [...] que eu sabia que mexia com isso, ela trabalhava em escritório e ela entendia muito disso, eu falei: “pelo amor de Deus, me dá uma aula, porque eu estou zero, eu não sei nada”. Falei: “me dá uma aula, me fala uns livros que existem, e eu vou comer livro”. [E13]

Para eu passar no mestrado de sociologia numa federal, eu que não tinha bagagem nenhuma, eu tinha que me preparar. Fiquei uns oito meses assim, estudando umas 12 horas por dia, enlouquecidamente, todos os clássicos. [E11]

Para algumas das entrevistadas, a transição de carreira realizada é vista como uma experiência que será valorizada em seus currículos, caso no futuro decidam voltar para carreiras corporativas. Em um contexto de mudanças, a adaptabilidade e flexibilidade que as mulheres pesquisadas demonstram ter são capacidades desejadas pelas organizações. Conforme apontado por Baruch (2015), a sustentabilidade da carreira depende da capacidade de ajuste, desenvolvimento e adaptação em um ambiente de trabalho em constante mudança.

Nesse contexto, é possível compreender que as múltiplas experiências de um indivíduo contribuem para o crescimento e renovação de sua carreira, mesmo aquelas que não tenham relação direta com o seu trabalho (MCDONALD; HITE, 2018).

Saúde

Nas narrativas das mulheres é possível identificar como questões relacionadas a saúde emergiram em seus relatos, principalmente durante o período de vida dedicado à carreira corporativa. Conforme já tratado nos perfis, para muitas, a necessidade de maior cuidado com a saúde foi um dos fatores principais que levaram a reflexão sobre o comprometimento com a organização e a decisão por sair do mundo corporativo. Porém, todas relataram problemas de saúde, em menor ou maior gravidade, ao contarem sobre suas trajetórias. O indicador da saúde em uma carreira sustentável refere-se a saúde física e mental do indivíduo e os ajustes de carreira que são necessários para sua manutenção (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020).

A entrevistada E5 aborda os problemas de saúde vividos durante o período em que estava inserida no ambiente corporativo, que chegaram a culminar em um afastamento temporário do trabalho para tratamento de saúde. Mesmo após o retorno da licença médica, os problemas persistiram, o que a levou a realizar a mudança na carreira para recuperação de seu bem-estar.

Eu fui me desgastando, porque eu comecei a abraçar tudo [...] e fiquei doente. [...] Eu comecei a ter crises de dores, de dor de cabeça e eu nunca tive enxaqueca, comecei a ter por causa da coluna, eu começava a tomar remédio na terça-feira, na quarta-feira eu começava em crise, na quinta era sagrado, quinta ou sexta eu tava no hospital. [...] Eu comecei a tomar morfina, porque eu não tinha mais o que fazer, nada mais adiantava, eu já tinha feito todos esses bloqueios na cervical, já tinha feito essas inserções que eles fazem lá no bloco cirúrgico, de colocar medicação direto dentro das vértebras, para tentar anestesiá-la e parar a dor e sempre trabalhando, né? [E5]

Na continuidade de sua narrativa, E5 aborda o período após a saída do emprego, onde é possível notar que os ajustes realizados em sua relação com o trabalho e na trajetória de carreira tiveram efeitos positivos para o restabelecimento de sua saúde.

Hoje eu durmo, continuo tomando medicação contínua que vou ter que tomar para sempre. Isso é uma coisa, mas faz mais de dois anos que eu não vou para o hospital, eu nunca mais tomei uma morfina, eu nunca mais tive que tomar uma medicação forte, eu nem tenho em casa medicações que eu tinha. [...] Para ti ter ideia, a questão do que eu sofri foi tão violento assim que eu fiquei com sequelas, [...] eu tenho lapsos de memória até hoje pela questão do estresse e da medicação, [...] eu tive que fazer diversas terapias alternativas, tudo que tu imaginar, [...] terapia, comecei a fazer constelação, comecei a fazer meditação, fui fazer pilates, sabe? Várias coisas assim... Comecei a viajar mais e aprendi a coisa mais importante que eu não tinha aprendido todo esse tempo, aprendi agora com 40 anos: parar. [E5]

Do mesmo modo, E4 relatou problemas de saúde em razão do estresse vivido que a levaram a procurar um cardiologista, recebendo o diagnóstico de estresse. Nota-se que E4 questionou-se sobre o impacto que o trabalho pode ter sobre a sua saúde. A partir da reflexão, foram realizados movimentos para ajuste do seu bem-estar, inicialmente uma transição interna com a saída do projeto que estava gerenciando e, por fim, com a transição de carreira e mudança no estilo de vida.

Eu comecei a ter dor no peito e precisei ir num cardiologista, e quando precisei ir num cardiologista e ele falou que eu tava com diagnóstico de estresse foi quando eu... cara, tem alguma coisa errada com isso, entendeu? Tipo, não é normal ter que vir num cardiologista por causa do trabalho. Então foi o clique que me deu de tipo... parar, respirar e trazer consciência pela primeira vez na minha vida ali de que, cara, tem alguma coisa errada com o jeito que tu tá lidando com a tua vida. [E4]

Entretanto, observa-se que E4 avaliou a situação como sendo de sua responsabilidade, como consequência do modo que ela se relacionava com o trabalho, e do seu estilo *workaholic*. O indivíduo faz parte do ecossistema de carreira, junto com os demais atores inseridos nesse contexto, entre eles a organização, que desempenha um papel relevante (MCDONALD; HITE, 2018). Dessa forma, o equilíbrio entre os indicadores para uma carreira sustentável também deve ser visto como responsabilidade das demais partes interessadas. O adoecimento de um trabalhador impacta diretamente em seu bem-estar e nas suas relações interpessoais, mas também no desempenho da organização e no sistema de saúde e previdência. Dessa forma, o indicador da saúde deve ser visto como uma responsabilidade coletiva. Ainda, a partir dos relatos, é possível observar que os casos dessas mulheres não são casos isolados dentro das organizações. E19 traz em sua narrativa o adoecimento conjunto com seus colegas de trabalho.

E aí chegou uma hora que eu tava... com a ansiedade até não sei aonde e de novo com depressão. E foi engraçado porque eu tinha mais dois colegas assim [...] procurando seus profissionais e a gente trocava ideia sobre as medicações [risos], tipo: "eu tô tomando tal coisa". [...] Então os três meio que o processo foi mais ou menos junto. E aí que a minha medicação me fez muito mal, que eu me lembro que eu tinha um sono muito forte e que eu... me lembro até hoje de eu ir para o banheiro do escritório, que era uma casa antiga e eu pegava um fardo de papel higiênico, deitava no chão e deitava em cima do fardo do papel higiênico, assim, para dar uma descansada, dormir, eu não tinha foco nenhum. [E19]

A partir do relato de E19 também é possível perceber a interdependência entre os três indicadores propostos pela carreira sustentável, com a saúde afetando

diretamente a produtividade e a felicidade. Ainda, cabe destacar a emergência dos temas relacionados à saúde mental. De acordo com relatório da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2018), a depressão e o transtorno de ansiedade são os transtornos mentais mais incapacitantes nos países da América. Esse mesmo relatório aponta que o Brasil é o primeiro colocado na incapacidade provocada pelo transtorno de ansiedade e o segundo colocado na incapacidade provocada pela depressão. Na continuidade da narrativa de E19 é possível notar que a invisibilidade dos transtornos mentais leva a situações de insensibilidade por parte dos gestores, que muitas vezes desconhecem a situação. Além do mais, ainda há um estigma sobre as doenças mentais, o que faz com que muitas pessoas não compartilhem o seu diagnóstico com os gestores e colegas.

E aí eu me lembro que eu programei férias para mim, porque eu disse: "olha, eu vou ter que tirar umas férias", e aí quando era para eu tirar [...] o coordenador ali da área me disse: "olha, não vai dar para tu sair agora, tu vai ter que esperar mais umas duas semanas" e eu com a depressão, ainda acertando a medicação e tive que ficar... Só que o meu rendimento foi... péssimo, assim, perto do que era. [...] E aí eu me lembro que quando eu fui sair para as férias ele me chamou e ele disse: "olha, eu quero que tu repense aqui, porque tipo...", deu a entender que eu estava por um fio ali dentro. [...] E aí eu saí de férias, e fiquei com aquilo na cabeça, né? [...] Aí eu voltei de férias e aí eu avisei para o meu chefe: "olha, tô pedindo para sair." E aí ele ficou assustadíssimo, achava que... [risos], ele só queria me dar uma prensa, ele disse: "ah, foi por causa daquilo que eu te falei? Não, mas a gente dá um jeito." [E19]

Nas narrativas também foi possível perceber o alto nível de exaustão e esgotamento vividos pelas mulheres pesquisadas, que reconhecem as vivências como sendo casos de *burnout* (DEMEROUTI; MOSTERT; BAKKER, 2010). Observa-se que o esgotamento causado pelo *burnout* também afeta todos os indicadores de uma carreira sustentável de forma conjunta, demonstrando como exerce ameaça a uma carreira sustentável (BARTHAUER *et al.*, 2020). "Eu não aguentava mais tá lá, ali eu tive, eu tive duas ou três crises de *burnout*, assim, de realmente tá num nível muito de confusão, de insatisfação". [E6]

Eu estava trabalhando três turnos, que foi uma... foi o ano mais difícil da minha vida, talvez, por trabalhar muito, morar sozinha e estar em uma fase aonde eu gostava, mas eu também sentia que estava fazendo tudo errado. Eu não tava cuidando de mim, eu não tava cuidando da minha vida, eu tive um *burnout* muito forte em 2018... [...] Eu entrei em uma crise de cair cabelo, de ficar depressiva, procurar psiquiatra, comecei a tomar remédio... [E9]

Eu tive um colapso, achei que eu ia morrer, meu irmão foi na minha casa e meu irmão nunca vai, ele foi me resgatar. [...] Aí o ano seguinte [...] comecei a entrar numa depressão e não sabia direito que era uma depressão, mas eu não conseguia falar com as pessoas, assim, eu falava nos horários marcados, mas se não, se eu não tivesse um horário marcado eu me metia numa sala e não falava com ninguém por nada desse mundo e [...] eu não tinha mais saúde para continuar daquele jeito, [...] eu sentia assim: "cara, desse jeito não vai dar, eu não vou durar, eu não vou chegar nos 30 assim". [E20]

Na continuidade da narrativa de E20 é possível observar o quanto o *burnout* impacta nos demais indicadores e também o longo prazo exigido para recuperação, alternando curtos períodos de produtividade com período de restabelecimento.

Então nos últimos 4 anos eu trabalhei... não deu, um ano e pouquinho, os outros dois anos e meio, quase três anos eu tava só tentando entender o que tava acontecendo comigo. [...] Eu comecei a perceber e compreender que eu tava passando por um processo de *burnout*, entendi o que era, o que causava e comecei a estudar a respeito. [...] E aí a única coisa que eu conseguia fazer era ler e escrever, e aí eu comecei a escrever. [...] E eu fiquei um tempo fazendo isso, ainda faço, mas enfim, e comecei a me lembrar que eu queria ser escritora um dia. E aí eu fiquei, cara, eu não tenho mais saúde para voltar para ambiente corporativo, eu não tenho mais como. [E20]

A vivência de *burnout* de E20 foi tão impactante em sua trajetória que ocasionou a transição de carreira e também a dedicação a um projeto que trata de disseminar o assunto nas redes sociais, a publicação de um livro sobre o tema e criação de grupos de apoio. A narrativa de E20 corrobora a pesquisa de Barthauer *et al.* (2020) de que a mudança na carreira é um recurso que pode ser utilizado para enfrentar o *burnout* e reestabelecer a sustentabilidade de uma carreira.

Felicidade

Através do indicador da felicidade é possível perceber os elementos subjetivos ligados a satisfação na carreira que se conectam aos valores individuais e sua relação com os valores organizacionais (DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS, 2020). A partir das narrativas é possível notar que em razão de experiências vividas fora do cotidiano as mulheres pesquisadas passam a manifestar o interesse por um outro estilo de vida, mais relacionado a um modelo subjetivo de sucesso, passando a experimentar um conflito com o modelo *workaholic* vivido até então. A partir de viagens, cursos e formações, essas mulheres passam a se conhecer melhor e ter o contato com outros modos de viver que levam a repensar suas trajetórias de vida e

carreira. É possível observar a busca por maior sustentabilidade em suas vidas, integrando o modo de viver com questões relacionadas ao bem-estar físico e mental.

A ida pra Tailândia me trouxe uma outra realidade de perceber como as pessoas eram felizes lá, uma simplicidade, e como o estilo de vida que eu tava levando, no final das contas não se conectava com a minha essência. [...] Então eu já voltei diferente, assim, e continuei mudando meu estilo, [...] eu me conectei forte com o budismo, fiz dois retiros, [...] eu me conectei muito forte assim com qual o direcionamento que eu precisava ter na minha vida, e aí foi muito claro assim que eu precisava sair do ambiente corporativo pra viver outras experiências, né? [E6]

Eu comecei a fazer muito processo de autoconhecimento, eu fiz um processo de *coaching*, eu já tava fazendo terapia, aí eu virei a *junkie* do autoconhecimento. [...] Fiquei uns meses assim, e em quatro meses eu mudei muito, mas não é que eu mudei que eu virei outra pessoa, é que eu tinha me tornado um robzinho e que eu comecei a desfazer o robzinho. [E20]

A partir dessa abertura para novas experiências, surge um reconhecimento de que o ambiente corporativo não consegue atender as demandas por autenticidade desejadas por essas mulheres, que optam, então, por construir o processo de uma transição de carreira.

Eu me dei conta que alguns comportamentos que eu queria desenvolver de uma outra forma em mim, que eu queria mudar, seja em termos de gestão, em termos profissionais, seja em termos da minha vida pessoal, a forma como isso impactava a minha vida pessoal, continuar naquele meio não me era propício, porque aquela realidade fazia com que maximizasse esses comportamentos que pra mim, eu queria mudar. [E8]

Porém, essa noção de sucesso subjetivo por vezes encontra resistência diante das expectativas familiares que, em alguns casos, ainda valorizam a estabilidade e o crescimento dentro de uma organização como medida de sucesso.

E pra mim foi um desafio pessoal também, porque a minha família inteira é concurso público. Os três né: pai, mãe e irmã. Tudo formado em Direito. Eu fui fazer Psicologia, fui trabalhar no ramo privado, e depois ainda fui empreender. Então totalmente... houve muitos conselhos de que eu deveria estudar pra um concurso, de que eu deveria buscar estabilidade e tudo mais, mas eu realmente não acho que é dessa forma que eu vou colocar o meu melhor no mundo, e eu não tô aqui a passeio, sabe? Eu tenho outras diretrizes de vida que me movem hoje. [E18]

É muito interessante, a minha família, a família do meu esposo principalmente, eu era altamente reconhecida, eu era "A Executiva" da [nome da empresa] [...] Agora que eu estou estudando e fazendo doutorado, quando eu entrei para a sociologia eu virei a ovelha negra! [E11]

Em suas narrativas, as entrevistadas trouxeram a importância do autoconhecimento para construção de suas transições de carreira, citando a realização de processos de apoio, como psicoterapia, *coaching* e terapias alternativas. E2 destaca a busca por descobrir uma atividade que pudesse trazer maior satisfação pessoal: “eu pensava ‘bom, eu tenho que achar uma coisa que eu gosto de fazer, até porque eu não vou sair de uma coisa que eu não tô gostando para ir para outra que eu não vou gostar’”. A procura pelo autoconhecimento, o reconhecimento de seus pontos fortes e a procura por um significado maior em suas vidas reflete o parâmetro da autenticidade do modelo de carreira caleidoscópica bem como expressa a busca por uma maior sustentabilidade em suas carreiras.

Eu fiz terapia com duas terapeutas diferentes, uma terapeuta de cognitivo-comportamental, pra desconstruir esse meu modelo *workaholic* e achar outros modelos de trabalho e de vida, e uma terapia holística, com apoio de... que eu acredito e eu gosto, com apoio de florais, de reiki, de um monte de coisa, e de vivências. [...] Então pra mim foi um mergulho, ainda tá sendo um mergulho muito intenso no autoconhecimento, pra reconhecer as coisas que eu gosto, que fazem bem pra mim, não pra agradar o outro, e sim pra agradar a mim. [E3]

A retomada biográfica dessas mulheres permite compreender os movimentos realizados ao longo de suas trajetórias para a construção e reconstrução de suas identidades, estando associada às múltiplas possibilidades de escolhas e experiências que se apresentam atualmente. A entrevistada E4 relata o movimento de se desvincular da identidade profissional que tinha e a liberdade existente em reconstruir sua identidade em um processo que perdura ao longo da vida.

Aprender a desconstruir as coisas que estavam tudo na minha cabeça de todos esses anos que eu passei nesse processo, de aprender a realmente olhar pra outros caminhos e outras possibilidades fora daquela bolha lá que eu vivia, que de novo, não era algo negativo, mas que me trouxe muitas crenças, muitas coisas que ficaram incrustadas em mim e que eu precisei desconstruir quando eu voltei porque eu optei por não voltar... era muito fácil voltar pro corporativo e continuar, mas como eu optei por ir por outro caminho, eu tive que aprender muitas coisas novas e... desconstruir, reconstruir, coisas que eu tinha na minha cabeça. [E4]

Da mesma forma a entrevistada E20 explora sua mudança para outro país e a possibilidade de recomeçar a sua vida deixando para trás a identidade profissional existente e reconfigurar seu modo de ser e viver: “o processo de morar fora, de vir para cá, foi muito importante para mim, porque me deu um senso de identidade assim, sabe? De ‘tá, eu vou começar de novo e aqui não tem ninguém conhecido, então posso me resetar’” [E20]. Assim sendo, observa-se que a transição de carreira

expande o movimento de mudança para outras áreas da vida das mulheres pesquisadas, com as novas dinâmicas de trabalho resultando em um novo estilo de vida.

Eu mudei muito meu jeito de tudo, de usar menos coisas, pensar no que eu vou deixar para a natureza, pensar nas minhas ações, pensar na questão da criança também, que os exemplos que eu tô dando para ela. [...] Aí eu comecei a tocar minhas coisas e eu sempre pensava, eu na minha cabeça, eu pensava que eu ia me arrepender, que eu não ia conseguir ficar em casa às vezes sem fazer nada, eu posso ficar dormindo até mais tarde, eu posso intercalar rotina, eu posso... se eu quiser trabalhar eu trabalho de madrugada. [E2]

Faço o que eu bem quero, na hora que eu bem quero. Marco as minhas reuniões, tenho os meus prazos, mas assim é tudo conforme o que eu priorizo, o que é importante pra mim. Se eu quiser não fazer nada, se eu quiser cuidar da minha mãe durante o dia e trabalhar até a meia noite, eu vou fazer isso. E eu no dia seguinte eu vou entregar, vou fazer reunião no horário que eu combinei, vou fazer o que tá na minha agenda. Mas é uma questão de, nossa, uma liberdade, entendeu? Imagina tu ter que bater ponto, tu colocar a tua vida numa caixa, sabe? Se encaixando num contexto institucional e tudo mais que... cara, que muitas vezes não tá relacionado ao teu propósito, não tá relacionado ao teu melhor. [E18]

Observa-se nas falas que as mudanças no estilo de vida estão relacionadas com a alteração dos critérios de sucesso em que fatores extrínsecos, como remuneração e *status* deixam de ser o único parâmetro de avaliação e passa-se a valorizar critérios intrínsecos, como maior bem-estar, tempo disponível e qualidade de vida (ZACHER, 2014; SEIBERT; KRAIMER, 2001).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender o movimento de transição das mulheres a partir da saída das carreiras corporativas. Para tanto, a análise realizada buscou: a) levantar a trajetória de trabalho e vida dessas mulheres; b) compreender as justificativas para a realização da transição; c) compreender de que modo os movimentos realizados na trajetória repercutem na sustentabilidade das carreiras dessas mulheres; e, d) entender como o gênero afeta a trajetória de carreira. Visto que há um número considerável de estudos abordando a saída de mulheres das carreiras corporativas em razão da maternidade, a pesquisa realizada buscou compreender o movimento de transição realizado por mulheres sem filhos.

Para (a) levantar a trajetória de trabalho e vida dessas mulheres; e (b) compreender as justificativas para a realização da transição; foi realizada a análise dos resultados a partir da divisão das entrevistadas em três grupos com perfis distintos, o que auxiliou na compreensão das justificativas para realizar a transição de carreira e de que modo é construído esse processo. A busca pelo equilíbrio vida-trabalho é uma constante para a saída das carreiras corporativas, porém também existe a busca por um trabalho com mais sentido e que proporcione maiores desafios, bem como preocupações com a saúde. Assim, foi possível notar que, mesmo nesse recorte, as mulheres entrevistadas são um grupo heterogêneo, com distintas trajetórias e motivações para os movimentos de carreira realizados ao longo da vida.

O primeiro grupo, “Preciso respirar”, caracteriza-se por uma alta orientação para a carreira e a necessidade de ter um tempo fora do ambiente corporativo para repensar sobre suas prioridades. A escolha profissional é marcada por uma decisão vocacional e observa-se no decorrer da trajetória a mobilidade geográfica em busca de melhores oportunidades. Do mesmo modo, existe uma movimentação entre empresas objetivando o crescimento na hierarquia organizacional. A saída da carreira corporativa é justificada diante da necessidade de ter um tempo para si, buscando conciliar as exigências do trabalho com as demandas pessoais. Após experiências de adoecimento e exaustão, a transição de carreira reflete a busca por uma nova relação com o trabalho, porém sem haver uma ruptura com o campo. As mulheres desse grupo continuam trabalhando na mesma área, no entanto, realizam ajustes na forma do trabalho, atuando como consultoras ou com a carga horária reduzida a fim de obter maior equilíbrio.

Já o segundo grupo, “Quero fazer outra coisa da minha vida”, caracteriza-se por uma ruptura com o trabalho e com o estilo de vida. Nesse grupo é possível notar que a formação educacional é mais marcada pela conveniência do que por uma vocação. Da mesma forma, o ingresso no mercado de trabalho é marcado por uma alta fidelidade às organizações, sendo uma característica do grupo uma menor mobilidade geográfica e entre empresas. Assim, as mulheres desse grupo tiveram suas carreiras moldadas pelas corporações, com as decisões de carreira voltadas para a necessidade organizacional durante suas trajetórias. A saída da carreira corporativa é justificada pela busca de maior sentido no trabalho e a necessidade de convergência dos valores pessoais aos profissionais. A transição de carreira reflete uma ruptura com o campo profissional e as mulheres desse grupo investem na profissionalização de *hobbies* e interesses antigos. Para tanto, há a construção de uma nova rede de contatos e a transição do trabalho reflete também em uma transformação no estilo de vida. Nota-se, de forma predominante, que a volta ao ambiente corporativo é vista como a última alternativa para o grupo.

O terceiro grupo, “Posso ir mais longe”, caracteriza-se por perceber o ambiente corporativo como um limitador de seu potencial. A formação educacional desse grupo, de forma geral, também não é vista como uma escolha vocacional, sendo marcada pelo interesse em várias áreas possíveis de atuação, que geram dúvidas na escolha profissional e mudanças de área durante a formação. Observa-se a mobilidade no mercado de trabalho em busca de experiências que se ajustem aos objetivos de carreira que essas mulheres possuem. A saída da carreira corporativa é justificada pela busca de maiores desafios profissionais e a possibilidade de desenvolver um trabalho autoral, sem as limitações impostas pelas regras organizacionais. Neste grupo é possível notar o alto grau de descontentamento com as regras corporativas e o questionamento das relações de poder existentes nas estruturas organizacionais. A transição de carreira reflete a oportunidade de expandir o campo de atuação dessas mulheres e a busca por maior autonomia em seus trabalhos. Percebe-se o ajuste e ampliação de suas competências com a finalidade de transitar entre várias organizações.

A partir da perspectiva do modelo de carreira caleidoscópica (MAINIERO; SULLIVAN, 2005), é possível alinhar as narrativas do primeiro grupo com o padrão Beta de carreira, com o início de carreira orientado para o crescimento, o meio de carreira – fase atual - orientado para o balanço e, possivelmente, uma maior

orientação para a autenticidade próxima ao final da carreira. Já segundo grupo parece seguir um padrão misto entre os padrões Alfa e Beta, com uma orientação no meio da carreira voltada para autenticidade e balanço. Por fim, o terceiro grupo alinha-se com o padrão Alfa de carreira, com orientação para crescimento no início, autenticidade no meio e equilíbrio no final da carreira. Entretanto, o parâmetro de crescimento permanece em destaque no momento atual.

Nota-se que o KCM traz a busca pelo balanço voltada para os relacionamentos interpessoais, o que aparece com menos força nos dados da análise dos resultados. Na escala de parâmetros da Carreira Caleidoscópica adaptada ao Brasil por Bandeira *et al.* (2019), observa-se que nenhum dos 19 itens do questionário aborda as questões relativas à saúde, sendo que todas as perguntas da dimensão balanço referem-se a relacionamentos familiares. Assim, quando o movimento de transição de carreira de mulheres não está relacionado com a maternidade, cuidados familiares ou relacionamentos afetivos, o modelo de carreira caleidoscópica parece não abranger todas as nuances existentes, principalmente nas questões relativas à saúde e desilusão com o ambiente corporativo. Dessa forma, mostrou-se conveniente realizar uma análise a partir da ótica da sustentabilidade.

Para (c) compreender de que modo os movimentos realizados na trajetória repercutem na sustentabilidade das carreiras dessas mulheres, empregou-se a noção da carreira como um ecossistema, possibilitando entender o movimento de transição como um veículo para a restauração do equilíbrio do sistema. Assim, a sustentabilidade é vista como um processo dinâmico em que os movimentos são realizados diante do sentido atribuído ao momento vivido pelas mulheres. A partir dessa perspectiva, foram utilizadas as dimensões do modelo de carreira sustentável (DE VOS; VAN DER HEIJDEN, 2015) para possibilitar a análise da sustentabilidade da carreira. Os indicadores da carreira sustentável também ajudaram a assimilar como as diferentes experiências dessas mulheres refletem na manutenção e renovação de suas carreiras. Logo, foi possível perceber como os indicadores estão em constante ajuste conforme as necessidades demandadas no momento de vida e de que modo a carreira vai se configurando em diferentes padrões de continuidade.

Relacionado aos três indicadores do modelo de carreira sustentável - produtividade, saúde e felicidade - três pontos comuns podem ser destacados nas narrativas: workaholismo, adoecimento e a busca por um trabalho com propósito. Nesse ponto, cabe um alerta as organizações, líderes e sistemas de gestão de

peçoas: essas mulheres - altamente qualificadas, representando recursos valiosos para as empresas e parte delas em posição de poder - estavam adoecendo dentro das corporações e muitas consideram a volta para o ambiente organizacional como sendo a última alternativa possível. Há uma necessidade premente de que as organizações compreendam sua sustentabilidade também a partir dos fatores sociais, incluindo seus recursos humanos em uma visão de longo prazo. Para tanto, podem buscar promover a redução das desigualdades, a desaceleração da intensificação do trabalho e uma maior preocupação com a saúde de seus trabalhadores, introduzindo políticas que visem também a promoção de saúde mental. Ressalta-se que a pesquisa foi realizada no contexto da pandemia de Covid-19, assim, considerou-se necessário trazer os impactos desse contexto nas dinâmicas de trabalho das mulheres pesquisadas. Desse modo, foi possível observar a adaptabilidade e resiliência presentes nesse momento de carreira e como novos movimentos são realizados para restaurar o equilíbrio do sistema.

Para (d) entender como o gênero afeta a trajetória de carreira, utilizou-se como método de pesquisa a entrevista narrativa, e a partir do compartilhamento das histórias de vida e trabalho das pesquisadas, foi possível compreender como as dinâmicas de gênero atuam no decorrer da trajetória. As questões de gênero permeiam a vida dessas mulheres, de forma contextual, não estando restritas somente ao ambiente de trabalho.

Por vezes, nos estudos de gênero no campo da Administração, há uma percepção de que as mulheres pesquisadas no ambiente corporativo não identificam as discriminações vividas em seus trabalhos ou até mesmo que consideram as corporações como locais baseados unicamente na meritocracia e sem desigualdades de gênero. Por meio da pesquisa, foi possível entender que as mulheres entrevistadas percebem o tratamento diferenciado em razão do gênero a partir das relações familiares, desde a infância, e como essas situações vão se perpetuando ao longo da vida. Assim, o ambiente organizacional é percebido como apenas mais um local onde as desigualdades de gênero mostram-se presentes.

Porém, não há a aceitação passiva dessas discriminações e nota-se a incorporação do discurso do empoderamento feminino, estando presente nos movimentos de carreira realizados. Nota-se que há uma desilusão com o modelo de carreira corporativa como um todo, estando as desigualdades de gênero inseridas nesse contexto. Como há uma perspectiva remota de mudança da cultura

organizacional e a percepção de que as transformações ocorrem em um ritmo lento, observa-se que a noção de empoderamento é focada no indivíduo. Desse modo, o empoderamento feminino resulta no desenvolvimento da autoconfiança que é utilizada para a saída desse ambiente corporativo e não para o enfrentamento coletivo das desigualdades existentes. Assim, também se mostra visível a individualização das relações de trabalho, em que as definições dos limites e fronteiras são transferidas para o trabalhador.

Nessa continuidade, cabe apontar a limitação existente no estudo realizado, visto que as 20 mulheres entrevistadas são provenientes de uma classe social que oportunizou o acesso à educação superior e preparação para as exigências do mercado de trabalho. Além do mais, todas as mulheres pesquisadas são brancas, heterossexuais e sem deficiências, não sendo possível avaliar o impacto destes marcadores no desenvolvimento da carreira. Em razão de serem altamente qualificadas, essas mulheres transitam no ambiente organizacional com facilidade, sendo recursos visados pelas empresas. Ainda, essas mulheres contam com uma rede de suporte para a realização da transição, como família e cônjuge. Dessa forma, os achados da pesquisa aplicam-se a um grupo restrito de mulheres. Assim, sugere-se a continuidade da pesquisa abrangendo uma maior diversidade do grupo. Ainda, a perspectiva de análise adotada, ao agrupar as mulheres em três perfis conforme similaridades na trajetória, leva a uma perda da riqueza das histórias de vida individuais.

Como contribuição teórica do estudo está a compreensão da transição das carreiras na perspectiva da sustentabilidade das carreiras. Entende-se, ainda, que tal perspectiva amplia os modelos de carreira que trazem o gênero em destaque, como o modelo de carreira caleidoscópica, por permitir ter uma visão das trajetórias de carreiras de mulheres além dos relacionamentos familiares e maternidade. Os padrões de carreira elaborados no KCM, Alfa e Beta, acabam por naturalizar a divisão sexual do trabalho, em que as mulheres escolhem o balanço entre família e trabalho enquanto os homens optam por maior desafio e autenticidade no meio da carreira. Ainda, o modelo de carreira sustentável traz de forma explícita o indicador referente à saúde, que se mostrou como sendo um dos fatores decisivos para a saída das carreiras corporativas das mulheres pesquisadas. A perspectiva a longo prazo parte da premissa que o indivíduo deve ter condições físicas e mentais para manter e desenvolver sua carreira ao longo da vida.

Do mesmo modo, a pesquisa realizada auxilia na compreensão da teoria da carreira sustentável; por ser uma teoria recente, os estudos nacionais sobre o tema ainda são escassos e esta dissertação busca acrescentar o tema nos estudos nacionais sobre relações de trabalho. Como estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas longitudinais acompanhando as trajetórias de carreiras das mulheres e de pesquisas que visem compreender a perspectiva dos demais *stakeholders* do ecossistema de carreira diante das transições realizadas.

Como contribuição social da pesquisa espera-se auxiliar a área de gestão de pessoas na constituição de políticas organizacionais capazes de abranger as necessidades de trabalho diferenciadas das mulheres. Conforme já exposto, a igualdade de gênero é um dos objetivos da ONU para promoção de um desenvolvimento que seja sustentável. Atualmente, nota-se que as narrativas das mulheres trazem situações vividas dentro das organizações, porém percebe-se que não há expectativas de que ocorram mudanças por parte das corporações. Com isso, é almejado que as corporações possam ser ambientes com uma maior diversidade, livres de discriminações e que tenham a capacidade de preservar diferentes talentos.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender and Society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, jun. 1990.
- AKKERMANS, J.; RICHARDSON, J.; KRAIMER, M. The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 119, 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- AKKERMANS, J.; SEIBERT, S. E.; MOL, S. T. Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. **SA Journal of Industrial Psychology**, [s. l.], v. 44, 2018. doi: <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- AUGUST, R. A. Women's later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. **Journal of Career Development**, [s. l.], v. 38, n. 3, p. 208–236, 2011. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0894845310362221>
- BANDEIRA, P. B.; ANDRADE, A. L.; NORA, M. C. V.; BRAGA, M. M.; OLIVEIRA, M. Z. Adaptação e evidências de validade da escala de parâmetros da carreira caleidoscópica. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Florianópolis, v. 20, n. 1, p. 103-114, jun. 2019. doi: <http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2019v20n1p103>
- BAUMEISTER, R. F.; VOHS, K. D. The pursuit of meaningfulness in life. *In*: SNYDER, C.R.; LOPEZ, S. J. **Handbook of positive psychology**. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 2002. p. 608-618.
- BARTHAUER, L.; KAUCHER, P.; SPURK, D.; KAUFFELD, S. Burnout and career (un)sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 117, jul. 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103334>
- BARUCH, Y. Organizational and labor markets as career ecosystem. *In*: DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. **Handbook of Research on Sustainable Careers**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2015.
- BARUCH, Y.; GUNZ, H.; SZŰCS, N. Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. **Career Development International**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 3–20, 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-11-2013-0137>
- BARUCH, Y.; VARDI, Y. A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 355–372, 2016. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>
- BELKIN, L. The Opt-Out Revolution. **The New York Times Magazine**, Nova Iorque, EUA, 26 out. 2003, p. 42. Disponível em: < <https://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/the-opt-out-revolution.html> >

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n.4, p. 387-400, out./dez. 2009.

BIESE, I.; CHOROSZEWICZ, M. Opting out: professional women develop reflexive agency. **Equality, Diversity and Inclusion**, [s. l.], v. 38, n. 6, p. 619-633, 2019. doi: <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2018-0097>

CABRERA, E. F. Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. **Career Development International**, v. 12, n. 3, p. 218-237, mai 2007.

CARRIGAN, C.; O'LEARY, K; RISKIN, E.; YEN, J.; O'DONNELL, M. On-ramping: following women scientists and engineers through their transition from nonacademic to faculty careers. **Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 98–115, 2017. doi: <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9460-5>

CASTRO, M. R.; VAN DER HEIJDEN, B.; HENDERSON, E. L. Catalysts in career transitions: Academic researchers transitioning into sustainable careers in data science. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 122, p. 1-17, jul. 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103479>

CHUDZIKOWSKI, K. Career transitions and career success in the “new” career era. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 81, n. 2, p. 298–306, out. 2012. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>

CHUDZIKOWSKI, K.; GUSTAFSSON, S.; TAMS, S. Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 117, jul. 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.009>

COHEN, L.; MALLON, M. My Brilliant Career?: Using Stories as a Methodological Tool in Careers Research. **International Studies of Management & Organization**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 48–68, 2001. Disponível em: < <https://www.jstor.org/stable/40397508> >

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (WCED). **Our common future**. Nova Iorque, EUA: Oxford, 1987.

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

DAL ROSSO, S. Intensidade do Trabalho. In: CATTANI, A. D., HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 3ª ed. Porto Alegre: Zouk, 2012.

DEMEROUTI, E.; MOSTERT, K.; BAKKER, A. B. Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. **Journal of Occupational Health Psychology**, [s. l.], v. 15, n. 3, p. 209–222, 2010. doi: <https://doi.org/10.1037/a0019408>

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. Sustainable careers: introductory chapter. *In*: DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. **Handbook of Research on Sustainable Careers**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2015. p. 1-19.

DE VOS, A.; GIELENS, T.; DUJARDIN, J.-M.; MEYERS, C. **Developing Sustainable Careers Across the Lifespan**. Londres, Reino Unido: Springer, 2016.

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. **Current Opinion in Environmental Sustainability**, [s. l.], v. 28, p. 41–50, fev. 2017. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>

DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M.; AKKERMANS, J. Sustainable careers: Towards a conceptual model. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 117, mar. 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>

DIENER, E.; LUCAS, R.E; OISHI, S. Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction. *In*: SNYDER, C.R.; LOPEZ, S. J. **Handbook of positive psychology**. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press, 2002. p. 63-73.

DOCHERTY, P.; KIRA, M.; SHANI, A. B. R. **Creating Sustainable Work Systems: Developing social sustainability**. Nova Iorque, EUA: Routledge, 2009.

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

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston, EUA: Harvard Business School Press, 2007.

ELLEY-BROWN, M. J.; PRINGLE, J. K.; HARRIS, C. Women opting in? New perspectives on the Kaleidoscope Career Model. **Australian Journal of Career Development**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 172–180, 2018. doi: <https://doi.org/10.1177%2F1038416217705703>

FERREIRA, G. F.; BASTOS, S. A. P.; D'ANGELO, M. J. A look at women's transition from formal labor to self-employment based on endogenous stimuli. **Revista de Administracao Mackenzie**, São Paulo, v. 19, n. 2, 2018. doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg180086>

FITZENBERGER, B.; STEFFES, S.; STRITTMATTER, A. Return-to-job during and after parental leave. **International Journal of Human Resource Management**, [s. l.], v. 27, n. 8, p. 803–831, 2016. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1037328>

FORRIER, A.; VERBRUGGEN, M.; DE CUYPER, N. Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement

capital and perceived employability. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 89, p. 56–64, ago. 2015. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007>

FRAGA, A. M.; GEMELI, C. E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 3, p. 158–178, 2019.

FRKAL, R. A.; CRISCIONE-NAYLOR, N. Opt-out stories: women's decisions to leave corporate leadership. **Gender in Management**, ahead of print, 2020. doi: <https://doi.org/10.1108/GM-09-2019-0154>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo; Atlas, 1987.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar. 1995. Disponível em: < <https://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades> >

GRANT-VALLONE, E. J.; ENSHER, E. A. Opting in between: strategies used by professional women with children to balance work and family. **Journal of Career Development**, [s. l.], v. 38, n. 4, p. 331–348, jun. 2011. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0894845310372219>

GUIMARÃES, N.; BRITO, M. A. de. Mercantilização no Feminino: a visibilidade do trabalho das mulheres no Brasil. In: ABREU, A. R. P.; HIRATA, H.; LOMBARDI, M. R. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. São Paulo: Boitempo, 2016.

HERR, J. L.; WOLFRAM, C. D. Work environment and opt-out rates at motherhood across high-education career paths. **ILR Review**, [s. l.], v. 65, n. 4, p. 928–950, out. 2012. doi: <https://doi.org/10.1177%2F001979391206500407>

HOLZMANN, L. Divisão Sexual do Trabalho. In: CATTANI, A. D., HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 3ª ed. Porto Alegre: Zouk, 2012.

HOLZMANN, L.; PICCININI, V. Flexibilização. In: CATTANI, A. D., HOLZMANN, L. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, 2012.

HYMOWITZ, Carol. Through the Glass Ceiling. **The Wall Street Journal**, 8 nov. 2004. Disponível em: < <https://www.wsj.com/articles/SB109959142722364961> >

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA (IBGE). **Estatísticas de gênero: uma análise dos resultados do censo demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA (IBGE). Mulheres dedicam quase o dobro do tempo dos homens em tarefas domésticas. **Agência de Notícias IBGE**, 26 abr. 2019a. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de->

noticias/noticias/24267-mulheres-dedicam-quase-o-dobro-do-tempo-dos-homens-em-tarefas-domesticas>. Acesso em: 3 fev. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA (IBGE). **Diferença do rendimento do trabalho de mulheres e homens nos grupos ocupacionais - PNAD Contínua 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019b. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/694dba51d3592761fcbf9e1a55d157d9.pdf>. Acesso em 3 fev. 2020.

INSTITUTO ETHOS; BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2016. Disponível em: <https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr> Acesso em 3 fev. 2020.

INSTITUTO DE PESQUISAS APLICADAS (IPEA). **Mercado de trabalho e pandemia da covid-19: ampliação de desigualdades já existentes?** 2020a. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercado_detrabalho/200811_BMT_69_mercado_de_trabalho.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.

KOSSEK, E. E.; SU, R.; WU, L. “Opting out” or “pushed out”? Integrating perspectives on women’s career equality for gender inclusion and interventions. **Journal of Management**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 228–254, jan. 2017. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0149206316671582>

LAWRENCE, B. S.; HALL, D. T.; ARTHUR, M. B. Sustainable careers then and now. *In*: DE VOS, A.; VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M. **Handbook of Research on Sustainable Careers**. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2015. p. 432-449.

LEWIS, K. V.; HARRIS, C.; MORRISON, R.; HO, M. The entrepreneurship-motherhood nexus: A longitudinal investigation from a boundaryless career perspective. **Career Development International**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 21–37, 2015. doi: <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2014-0090>

LEWIS, S.; HUMBERT, L. Discourse or reality? “Work-life balance”, flexible working policies and the gendered organization. **Equality, Diversity and Inclusion**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 239-254, mar. 2010. Disponível em: <<https://eprints.mdx.ac.uk/id/eprint/4144>>

LISBOA, T. K. O Empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 8, 2008, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UFSC, 2008.

LOVEJOY, M.; STONE, P. Opting back in: the influence of time at home on professional women's career redirection after opting out. **Gender, Work & Organization**, [s. l.], v. 19, n.6, p. 1-23, jan. 2011. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00550.x>

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. **Academy of Management Executive**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 106–123, fev. 2005. Disponível em: < <https://www.jstor.org/stable/4166156> >.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. Mountain View, EUA: Davies-Black Publishing, 2006.

MAINIERO, L. A.; GIBSON, D. E. The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge. **Journal of Career Development**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 361–377, 2018. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0894845317698223>

MAYRHOFER, W., MEYER, M., STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. *In*: GUNZ, H.; PEIPERL M. **Handbook of career studies**. Thousand Oaks, EUA: Sage, 2007. p. 1-35.

MCDONALD, K. S.; HITE, L. M. Conceptualizing and creating sustainable careers. **Human Resource Development Review**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 349-372, dez. 2018. doi: <https://doi.org/10.1177%2F1534484318796318>

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. *In*: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 337-372.

MELO, M.; LOPES, A. L. M. Empowerment de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. ENCONTRO DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Maringá, PR: ANPAD, 2011.

MINAYO, M. C. S. O Desafio da Pesquisa Social. *In*: MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**, Petrópolis, RJ: Vozes, 2016. p. 9-28.

MÜLLER, C. V.; SCHEFFER, A. B. B. Sustentabilidade das Carreiras: Compreendendo os Pilares e a Importância da Discussão. ENCONTRO DA ANPAD, 44, 2020. Online. **Anais [...]**. ANPAD, 2020.

NALDI, L.; BAÙ, M.; AHL, H.; MARKOWSKA, M. Gender (in)equality within the household and business start-up among mothers. **Small Business Economics**, 2019. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00275-1>

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD (OPAS). **La carga de los trastornos mentales en la Región de las Américas, 2018**. Washington, EUA: OPAS; 2018. Disponível em < https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49578/9789275320280_spa.pdf?sequence=9&isAllowed=y>. Acesso em: 9 fev. 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Recuperação incerta e desigual é esperada após crise sem precedentes no mercado de trabalho**. 2021. Disponível em <https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_767317/lang-pt/index.htm>. Acesso em: 9 fev. 2021.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Education at a Glance 2019: OECD Indicators**. Paris, França: OECD Publishing, 2019. Disponível em: <<http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>>. Acesso em 8 abr. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Igualdade de gênero**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>>. Acesso em 8 jan. 2021.

PATIL, P.; DESHPANDE, Y. Why Women Enter Into Entrepreneurship? An Exploratory Study. **Journal of Organisational Studies and Innovation**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 30–40, 2019.

PATRICK, C.; STEPHENS, H.; WEINSTEIN, A. Where are all the self-employed women? Push and pull factors influencing female labor market decisions. **Small Business Economics**, [s. l.], v. 46, n. 3, p. 365–390, 2016. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9697-2>

PAUSTIAN-UNDERDAHL, S. C.; EATON, A. A.; MANDEVILLE, A.; LITTLE, L. M. Pushed out or opting out? Integrating perspectives on gender differences in withdrawal attitudes during pregnancy. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 104, n.8, p. 985-1002, 2019. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000394>

PISCITELLI, A. Gênero: a história de um conceito. *In*: ALMEIDA, H. B.; SZWAKO, J. E. **Diferenças, igualdade**. São Paulo: Berlendis & Vertecchia, 2009. p. 116-149.

RAWAT, P. S. Patriarchal beliefs, women's empowerment, and general well-being. **Vikalpa**, [s. l.], v. 39, n. 2, p. 43–55, 2014. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0256090920140206>

RIESSMAN, C. K. Analysis of Personal Narratives. *In*: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks, EUA: Sage Publications, 2001. p. 367-380.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; FRAGA, A. M. Tempo, contexto, agência e sentido: retomando classe social para a discussão de carreira. ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO DA ANPAD, 6, 2017, Curitiba. **Anais [...]**. Maringá, PR: ANPAD, 2017.

SANTOS, L. S. S. A Carreira da mulher: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Foco**, Vila Velha (ES), v. 10, n. 3, p. 215–233, 2017.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995.

SCOTT, J. W. Os usos e abusos do gênero. **Projeto História**, São Paulo, n. 45, p. 327-351, dez. 2012.

SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L. The Five-Factor Model of Personality and Career Success. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 58, n. 1, p. 1–21, 2001. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>

SHANMUGAM, M. M. Impact of parenthood on women's careers in the IT sector – a study in the Indian context. **Gender in Management**, [s. l.], v. 32, n. 5, p. 352-368, jul. 2017. doi: <https://doi.org/10.1108/GM-11-2016-0177>

STEGER, M. F. Creating Meaning and Purpose at Work. *In*: OADES, L. G. *et al.* **The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work**. Hoboken, EUA: John Wiley & Sons, 2016. p. 60-81.

STEPHENS, N. M.; LEVINE, C. S. Opting out or denying discrimination? How the framework of free choice in american society influences perceptions of gender inequality. **Psychological Science**, [s. l.], v. 22, n. 10, p. 1231–1236, out. 2011. doi: <https://doi.org/10.1177%2F0956797611417260>

STONE, P.; HERNANDEZ, L. The all-or-nothing workplace: Flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women. **Journal of Social Issues**, [s. l.], v. 69, p. 235-256, jun. 2013. doi: <https://doi.org/10.1111/josi.12013>

STONE, P.; HERNANDEZ, L. A. The rhetoric and reality of “opting out”: toward a better understanding of professional women's decisions do head home. *In*: JONES, B. D. **Women who opt out: the debate over working mothers and work-family balance**. Nova Iorque, EUA: New York University Press, 2012. p. 33-56.

THÉBAUD, S. Passing Up the Job: The Role of Gendered Organizations and Families in the Entrepreneurial Career Process. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, [s. l.], v. 40, n. 2, p. 269–287, 2016. doi: <https://doi.org/10.1111%2Fetap.12222>

WEB OF SCIENCE. 2020. < <https://www.webofknowledge.com/> > Acesso em: 15 jun. 2020.

WILHOIT, E. D. Opting out (without kids): Understanding non-mothers' workplace exit in popular autobiographies. **Gender, Work and Organization**, [s. l.], v. 21, p. 260-272, set. 2013. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12034>

WOOLNOUGH, H. M.; REDSHAW, J. The career decisions of professional women with dependent children. What's changed? **Gender in Management**, [s. l.], v. 31, n. 4, 2016. doi: <https://doi.org/10.1108/GM-03-2016-0038>

ZACHER, H. Career adaptability predicts subjective career success above and beyond personality traits and core self-evaluations. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 84, n. 1, p. 21–30, 2014. doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2013.10.002>

APÊNDICE A - REVISÃO SOBRE CARREIRA E GÊNERO (2015-2019)

Na análise bibliométrica realizada por Fraga, Gemeli e Rocha-de-Oliveira (2019) sobre a produção científica em carreira e gênero, na base de dados Web of Science, compreendendo 4.763 documentos do período de 1945 a 2017, constatou-se o aumento no interesse pelo tema ao longo do tempo, principalmente o salto quantitativo e qualitativo que ocorreu nas duas últimas décadas. A mudança de direção dos estudos, que inicialmente abordavam assuntos referentes ao casamento e família e no decorrer do tempo passam a tratar do ajuste ao mercado de trabalho e principalmente ao equilíbrio família-trabalho. Também há a evidência de algumas trajetórias de carreiras, destacando-se a de executivas e gestoras, mas também engenheiras e educadoras. E a predominância do entendimento binário de gênero, embora a compreensão esteja sendo ampliada nos estudos mais recentes. Os autores também destacam o baixo número de estudos brasileiros sobre o tema e a predominância de estudos norte-americanos, indicando um campo a ser explorado para compreender as particularidades nacionais. Ainda sobre os estudos nacionais, destacam-se as palavras desafios, diferenças, desigualdades e escolhas (Ibid., 2019).

Em pesquisa bibliométrica realizada por Santos (2017) sobre as publicações brasileiras com o tema “Carreira das Mulheres”, no período de 2010 a 2017 nas bases de dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) e na Scientific Electronic Library Online (SciELO), verificou-se a baixa produção científica sobre o tema no período. Conforme a autora, no período houve 99 publicações sobre carreira, sendo que 12 destas abordavam o tema carreira das mulheres. Santos (2017) identificou quatro grandes grupos temáticos na produção do período: “1) A carreira e família; 2) A carreira e a liderança; 3) A inserção no trabalho da mulher; 4) Desafios e barreiras das carreiras” (Ibid., 2017, p. 226). Ainda a maior parte das publicações refere-se a estudos com executivas e gestoras, que se encontram no topo da hierarquia, sendo possível observar que as diferenças de gênero impactam as trajetórias profissionais dessas mulheres. Santos (2017) também indica que o tema se encontra em fase inicial no Brasil, além de destacar a pouca diversidade existente nos estudos, prevalecendo pesquisas com mulheres de estratos socioeconômicos mais favorecidos e a carência na abordagem das dimensões sociais e psíquicas destas trabalhadoras.

Com a finalidade de contextualizar o presente estudo à produção contemporânea sobre carreira e gênero no campo da Administração, foi realizada uma

pesquisa sobre o tema nas bases de periódicos Web of Science (WOS) e SciELO. As bases de dados utilizadas são amplamente reconhecidas por possibilitar acesso a periódicos em diversas áreas do conhecimento em nível internacional e nacional. Em razão da Web of Science ter baixa representatividade do sul global, optou-se por também realizar a pesquisa na base de dados brasileira SciELO a fim de conhecer a produção realizada no país. Para posterior análise, foi utilizada a triagem de acordo com os critérios descritos no Quadro 12.

Quadro 12 - Critérios de triagem

Etapa	Critério	Utilização	Motivo	(n)
1ª	Palavras-chave	WOS: “ <i>career near gender</i> ” or “ <i>career near woman</i> ” or “ <i>career near women</i> ” SciELO: “ <i>carreira and gênero</i> ” or “ <i>carreira and mulher</i> ”.	Contemplar publicações nacionais e internacionais e as diferentes nomenclaturas utilizadas.	WOS: 8.918 SciELO: 164
2ª	Local da ocorrência	Tópico	Permitir o maior número possível de retornos.	
3ª	Tipo de Recurso	Artigos	Restringir eventual entrada de resenhas, artigos de jornal, atas de congressos, entre outras opções disponíveis.	WOS: 7.059 SciELO: 155
4ª	Categorias	<i>Management or Business</i>	Delimitar a abordagem do tema ao campo da Administração.	WOS: 743 SciELO: 21
5ª	Período de publicação	2015 a 2019	Atestar a contemporaneidade do tema.	WOS: 318 SciELO: 13

Fonte: elaborado pela autora (pesquisa realizada em 15/06/2020 e revisada em 20/09/2020)

Os dados foram migrados para uma planilha Excel, sendo realizada a leitura do título e resumo dos artigos a fim de conhecer os principais temas das publicações no período. Devido a grande diferença de volume entre as bases, serão inicialmente apresentados os resultados da análise dos dados da Web of Science e na sequência, de forma complementar, os resultados da SciELO.

Conforme Figura 6, gerada pela Web of Science a partir da busca realizada, o período foi expandido para os últimos 20 anos a fim de possibilitar uma visão macro, é possível observar o aumento do interesse pelo tema Carreira e Gênero na área da Administração, principalmente na última década, e a produção desde 2015 representa 53% das publicações do período.

A partir da leitura dos títulos e resumos dos artigos foram criadas categorias com a finalidade de identificar o assunto principal tratado e como o gênero era abordado. Em um segundo momento, as categorias foram agrupadas em macro temas, apresentados no Quadro 13.

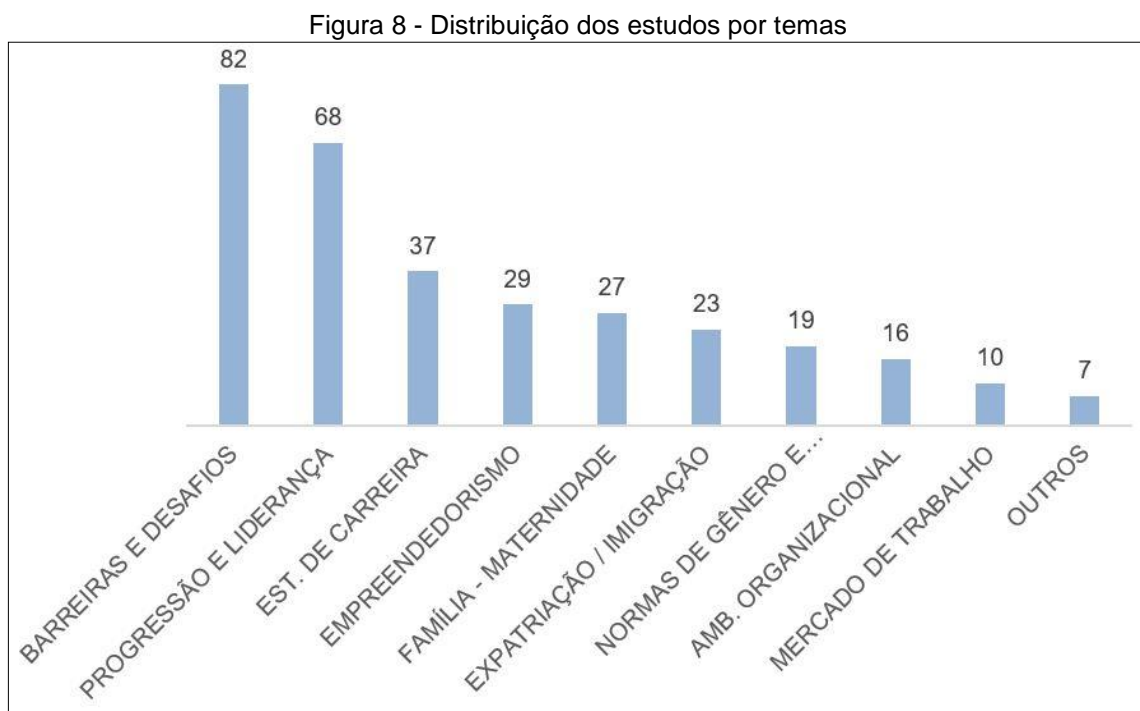
Quadro 13 - Temas dos estudos

Tema	Categorias
Barreiras e Desafios	Estudos mais focados nas barreiras e desafios que as mulheres enfrentam em determinados campos, para a progressão de carreira, no exercício da liderança; diferenças salariais; interseccionalidade (gênero, classe, raça, religião); vieses inconscientes.
Progressão e Liderança	Estudos mais focados nas estratégias utilizadas para progressão na carreira; perfis e práticas de líderes; <i>networking</i> ; sucesso de carreira; mentoria; empoderamento.
Estudos de Carreira	Modelos de carreira; escolha de carreira; experiência de carreira, trajetórias de carreira; interrupção de carreira; descarrilamento de carreira; choque de carreira; reentrada de carreira; satisfação com a carreira; transição de carreira e <i>opt-out</i> .
Empreendedorismo	Intenção empreendedora; empreendedorismo x maternidade; influência na decisão de empreender; empreendedorismo feminino, empreendedorismo social;
Família – Maternidade	Estudos relacionados ao equilíbrio/conflicto família-trabalho; licença paternidade; licença maternidade; maternidade x carreira.
Expatriação/Imigração	Expatriação; imigração.
Ambiente Organizacional	Comprometimento organizacional, políticas organizacionais de diversidade e igualdade de gênero; engajamento; fatores motivacionais; <i>family-friendly work practices</i> ; políticas de flexibilidade; relações hierárquicas, políticas de saúde e segurança; meritocracia.
Normas de Gênero e Sexualidade	Generificação; identidade sexual; discursos de gênero; normas de gênero e identidade.
Mercado de Trabalho	Transição escola-trabalho; trabalho estético; trabalho remunerado; precariedade; empregabilidade; mobilidade espacial; pandemia.
Outros	Tecnologia; antropocentrismo; consumo; outros.

Fonte: elaborado pela autora

Cabe ressaltar que os estudos realizados nos temas Empreendedorismo e Expatriação/Imigração poderiam ter sido contabilizados dentro de outras categorias, por exemplo, dificuldades enfrentadas por mulheres no empreendedorismo ou equilíbrio família-trabalho de mulheres expatriadas. Porém, em razão da emergência dos temas na área da Administração e da quantidade de trabalhos realizados, optou-se por criar categorias próprias. Ainda resta destacar as limitações da categorização

realizada, em razão do entrecruzamento dos assuntos, por exemplo, um mesmo artigo tratava das dificuldades enfrentadas por mulheres na posição de liderança, as estratégias utilizadas para superação e a recomendação de políticas organizacionais de diversidade de gênero que podem ser adotadas. Assim, categorizou-se em um único tema, aquele que aparenta ser mais predominante no estudo; além da restrição inerentemente existente em só analisar o título e resumo para definição. Apesar destas limitações, acredita-se que foi possível ter um panorama geral das pesquisas que vêm sendo realizadas sobre carreira e gênero no campo da Administração. Na Figura 8 pode-se observar a distribuição quantitativa dos estudos de acordo com os temas categorizados.



Fonte: elaborado pela autora

A partir dos dados apresentados, pode-se constatar que praticamente metade das pesquisas realizadas tratam das dificuldades, barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no trabalho e nos estudos relacionados a progressão de carreira e liderança de mulheres. Apesar da inserção das mulheres no mercado de trabalho e da qualificação da mão de obra feminina, percebe-se que os espaços de exclusão persistem e se atualizam. Nota-se a realização de estudos abordando a temática das barreiras em carreiras que até pouco tempo eram predominantemente masculinas, como a construção, gestão de investimentos, educação superior, área esportiva e a

tecnologia da informação, mas também em campos mais recentes, como o empreendedorismo social e a indústria criativa. Observa-se um número significativo de trabalhos tratando das barreiras para progressão das mulheres em carreiras STEM.

As barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão à liderança podem ser representadas por três metáforas, de acordo com Eagly e Carli (2007): 1) o Muro de Concreto - até a metade do século XX as barreiras que impediam as mulheres eram como um muro de concreto, através de normas e legislações as mulheres eram impedidas de votar, frequentar universidades, e até os anos 1970 muitas empresas estadunidenses se recusavam a entrevistar mulheres para os cargos de entrada ao nível de gerência, a divisão sexual do trabalho era vista como natural para a maioria das pessoas; 2) o Teto de Vidro - o método de exclusão das mulheres dos cargos de poder nas organizações começou a sofrer mudanças a partir da década de 1970, com a metáfora do Teto de Vidro, na qual o teto simboliza uma barreira intransponível na ascensão das mulheres aos altos cargos das organizações e o vidro remete a transparência, ou seja, os impedimentos não são facilmente visíveis a distância; 3) o Labirinto - em 2004 a reportagem no *The Wall Street Journal* intitulada "Through the Glass Ceiling" (HYMOWITZ, 2004), descreveu mulheres que cresceram rapidamente em suas carreiras até o topo da organização, deixando claro que o teto de vidro havia sido quebrado e que existem caminhos para o topo, pelos menos para algumas. Esses caminhos, porém, se mostram diversificados e complexos, como em um labirinto e, mesmo assim, as mulheres continuam sendo excluídas mais frequentemente que os homens.

Na revisão realizada nota-se estudos tratando da persistência do teto de vidro, mas também de novas metáforas associadas, como: labirinto (inúmeros obstáculos que as mulheres enfrentam em suas carreiras), piso pegajoso (as mulheres são impedidas de avanços além do nível inicial), penhasco de vidro (aceitar posições de liderança arriscada) e correntes de vidro (utilizado em um contexto da influência da religião, em que mulheres se sentem ligadas por correntes de vidro invisíveis aos princípios de sua fé e, por consequência, resistem à oportunidades de carreira). Ainda é possível observar o surgimento de estudos sobre os desafios e barreiras enfrentadas pelas mulheres a partir de uma perspectiva interseccional, relacionando principalmente gênero e raça, e gênero e religião no contexto islâmico. Nota-se que a estrutura classe ainda é pouco explorada.

O tema progressão e liderança está diretamente relacionado com as barreiras enfrentadas pelas mulheres, podendo até mesmo ser considerado uma extensão. Em razão da persistência da sub-representação de mulheres em posições de liderança, há uma série de estudos que buscam compreender a construção de carreira das mulheres líderes, abrangendo as Chief Executive Officer (CEO), seus perfis, ambições e perspectivas. Ainda exploram a influência das redes de relacionamento para a progressão, abordando o capital social, *networking* e mentoria, bem como os benefícios em inovação para as empresas quando há a progressão hierárquica de mulheres.

Nos estudos sobre carreiras verifica-se a predominância das pesquisas realizadas com mulheres inseridas dentro de empresas, a partir de uma perspectiva individual. Ainda pode-se verificar o interesse por pesquisas com estudantes sobre escolha de carreira, em que o gênero é tratado como mais uma categoria de análise. No tema empreendedorismo verifica-se estudos que buscam compreender as intenções e motivações que levam ao empreendedorismo, os desafios enfrentados na área, a percepção de sucesso nos negócios e os fatores que contribuíram para alcançá-lo. Ainda há pesquisas sobre o empreendedorismo materno, aquele associado a transição para uma carreira autônoma após a maternidade. Entre os estudos categorizados no tema empreendedorismo é possível destacar os estudos realizados em países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, refletindo o fenômeno dos negócios sociais, que criam oportunidade de empreendedorismo principalmente nesses países emergentes.

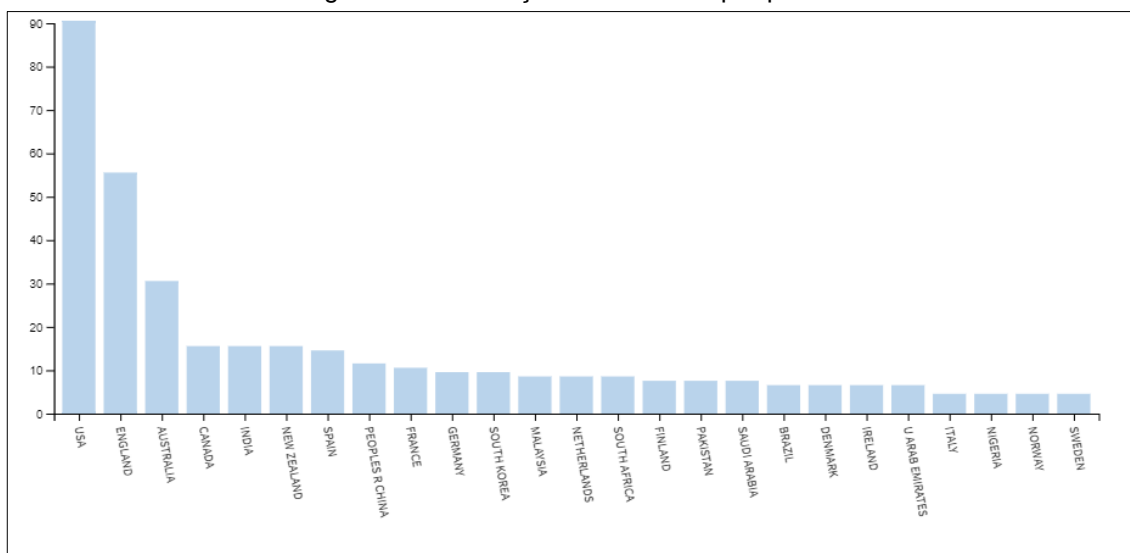
Outro tema que vem ganhando destaque nas pesquisas trata das relações de gênero e carreiras internacionais, através da expatriação. Nota-se a realização de pesquisas com foco nas políticas organizacionais de expatriação, avaliando as oportunidades de acordo com o gênero e como ocorre o acesso de mulheres a carreiras internacionais. Ainda destacam-se pesquisas com a trajetória de carreira de mulheres expatriadas; o desenvolvimento do capital humano e social; avaliação de sucesso na carreira internacional; e *dual career*. É possível observar a prevalência de pesquisas realizadas com profissionais expatriados pelas empresas, havendo ainda poucos estudos sobre os imigrantes. Entre as pesquisas existentes, destaca-se as estratégias utilizadas por imigrantes para reconstrução da carreira.

Observa-se que em parte significativa dos estudos, gênero é considerado como uma categoria de análise. Dos 318, 36% foram realizados com homens e mulheres,

avaliando se o gênero produz diferença nos resultados, 56% foram realizados apenas com mulheres, 1% apenas com homens e nos demais não houve informação suficiente no resumo para determinar ou tratavam-se de revisões e ensaios. A realização de estudos comparativos entre homens e mulheres pode estar relacionada a necessidade de comprovar a existência de desigualdades no mercado de trabalho, assunto ainda não superado e que segue sendo minimizado dentro das organizações. Nota-se que alguns estudos estão começando a abordar gênero através da ótica das normas e identidades de gênero, tratando de construções de masculinidades e feminilidades através da carreira.

Ao analisar o local de realização da pesquisa (Figura 9) nota-se a prevalência dos estudos nos Estados Unidos da América, seguido da Inglaterra, Austrália e Canadá. Como já citado anteriormente, esse fato reflete a característica da base de dados Web of Science possuir maior representatividade do norte global. Porém, também representa a hegemonia estadunidense nos estudos de carreira, campo que vem sendo desenvolvido desde o início do século XX com a Escola de Chicago. No período analisado, há seis artigos indexados produzidos no Brasil.

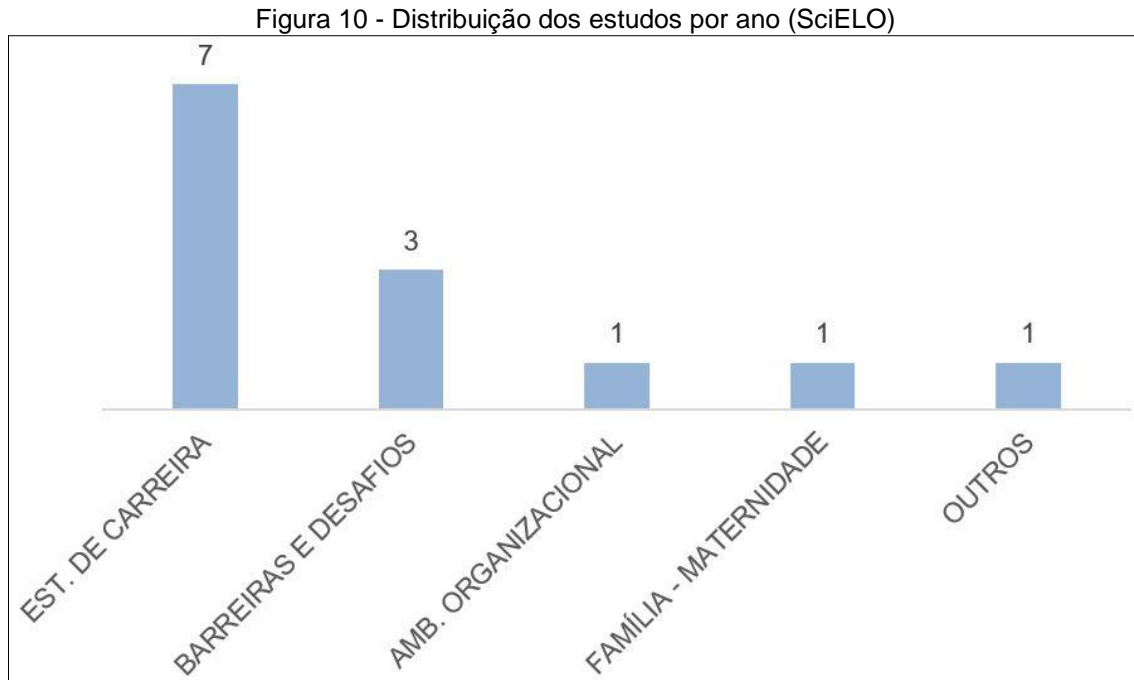
Figura 9 - Distribuição dos estudos por países



Fonte: Web of Science (2020)

Já na base de dados SciELO, com a aplicação dos filtros anteriormente mencionados no Quadro 12, a pesquisa retornou com 13 artigos, sendo nove estudos realizados no Brasil, dois no México, um nos Estados Unidos da América e um na

Espanha e na América Latina, porém sem informar os países envolvidos no resumo. A distribuição nos últimos cinco anos é apresentada na Figura 10.



Fonte: elaborado pela autora

Pode-se então observar que a revisão realizada vem ao encontro dos resultados trazidos por Santos (2017) e Fraga, Gemeli e Rocha-de-Oliveira (2019): há uma predominância de estudos com mulheres vinculadas à corporações, principalmente com executivas e gestoras; nota-se a prevalência de pesquisas no norte global, principalmente estadunidenses; o foco dos estudos concentra-se nas barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho; observa-se a emergência de temas como o empreendedorismo feminino e pesquisas sobre mulheres expatriadas e imigrantes; e o tema ainda se encontra em fase inicial de pesquisas no Brasil e na América Latina. Dessa forma, mostra-se conveniente a realização do estudo no contexto brasileiro, dada a carência de pesquisas que abordam a temática de gênero e carreira.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidada para participar de um estudo sobre a transição de carreira de mulheres, conduzido pela acadêmica Anna Paula Visentini, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Angela Beatriz Busato Scheffer.

Para a pesquisa serão realizadas entrevistas em dois ou três momentos. No primeiro será feita uma entrevista semiestruturada, buscando investigar a trajetória de vida, transições de carreira realizadas, seus motivadores e expectativas futuras. Posteriormente, serão aprofundados pontos relevantes da trajetória e esclarecimento de dúvidas. 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. Não haverá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras pela sua participação. É importante salientar que a sua participação na pesquisa é voluntária. Você também pode interromper a entrevista a qualquer momento, se assim desejar. Os resultados globais da pesquisa serão publicados posteriormente em periódicos científicos, congressos acadêmicos e publicações especializadas, porém com o seu anonimato e confidencialidade assegurados.

Maiores informações podem ser obtidas através dos contatos:

Anna Paula Visentini - annavisentini@gmail.com

Angela Beatriz Busato Scheffer - angela.scheffer@ufrgs.br

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.

Data ____/____/_____.

Assinatura da participante

Assinatura da pesquisadora responsável