

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

Roberta Gonçalves Lisboa

**TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA MEIA-IDADE:
um olhar sobre o papel da empregabilidade na construção de
carreiras sustentáveis**

**Porto Alegre
2023**

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

Roberta Gonçalves Lisboa

**TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA MEIA-IDADE:
um olhar sobre o papel da empregabilidade na construção de carreiras
sustentáveis**

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

Orientadora

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

Porto Alegre

2023

CIP - Catalogação na Publicação

Lisboa, Roberta Gonçalves
TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA MEIA-IDADE: um olhar
sobre o papel da empregabilidade na construção de
carreiras sustentáveis / Roberta Gonçalves Lisboa. --
2024.
123 f.
Orientador: Angela Beatriz Busato Scheffer.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2024.

1. Carreiras de mulheres. 2. Carreiras
sustentáveis. 3. Empregabilidade. 4. Meia-idade. I.
Scheffer, Angela Beatriz Busato, orient. II. Título.

Roberta Gonçalves Lisboa

**TRAJETÓRIAS DE MULHERES NA MEIA-IDADE:
um olhar sobre o papel da empregabilidade na construção de carreiras
sustentáveis**

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

Aprovado em 20 de dezembro de 2023.

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

Prof^a. Dr^a. Lisiane Quadrado Closs – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Marcia Cristiane Vaclavik – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do RS

Prof. Dr. Renato Koch Colomby – Instituto Federal do Paraná

Dedico este trabalho ao meu amado filho, Vítor Hugo, com o desejo de que a busca por conhecimento possa iluminar os caminhos dele assim como tem iluminado os meus.

Eu escreveria um extenso e detalhado memorial descrevendo cada momento com seres humanos incríveis que me apoiaram ao longo dessa jornada, pois é prazeroso e emocionante revivê-los pela memória. No entanto, isso tornaria necessário um apêndice dedicado aos agradecimentos, porque foram inúmeros os momentos em que me senti acolhida, compreendida, encorajada e pertencente. Momentos que me possibilitaram abastecer as energias, ampliar o olhar, reconhecer limites, refazer rotas, enfrentar medos e renovar a fé. Então, sumário:

Aos amigos e familiares mais íntimos. Em especial à minha mãe, pela vida, pela luta, por esperar; e ao meu amado companheiro, Fernando, por estar sempre de braços abertos e disposto a dizer sim às minhas empreitadas.

À Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao seu Programa de Pós-Graduação, por proporcionar formação humana, profissional e cidadã de altíssima qualidade por meio do trabalho empenhado de todo o seu quadro profissional – Técnicos Administrativos e Docentes.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo apoio financeiro.

Aos meus queridos colegas do grupo de orientação do Laboratório de Estudos em Carreiras e Sustentabilidade – Casulo, por todas as trocas e pela rede de apoio que construímos.

Às mulheres trabalhadoras que generosamente concederam a mim o privilégio da escuta e da transcrição de suas histórias. Espero tê-las honrado.

Aos integrantes das bancas de projeto e de defesa pela generosidade de dedicarem seu tempo e conhecimentos com contribuições para o desenvolvimento deste estudo.

À minha estimada orientadora, Prof^a. Dra^a Angela Scheffer, com quem muito aprendi sobre pesquisar, ensinar, e, sobretudo, acolher e respeitar.

Meu muito obrigada!

Pés que cresceram não voltam a encolher.

(Saramago, 2005, p. 194)

RESUMO

Este estudo lança um olhar a trajetórias de mulheres na meia-idade com o objetivo de compreender como elas percebem a influência da passagem do tempo em sua empregabilidade. Para tanto, são descritas suas trajetórias – e pontos críticos nas mesmas –, levantadas suas percepções sobre passagem do tempo e empregabilidade, e se o envelhecimento, atrelado à sua condição feminina, podem ter influenciado em sua empregabilidade. O referencial teórico-metodológico é composto por modelos de empregabilidade e a abordagem das carreiras sustentáveis, bem como por uma abordagem biográfica, realizada por meio de entrevistas de História de Vida, tendo a análise temática como inspiração analítica. É realizada ainda uma análise de suas trajetórias pelo viés dos indicadores de felicidade e saúde, preditores de condições de mais ou menos sustentabilidade na carreira. Nos casos analisados a passagem do tempo não havia constituído uma preocupação às entrevistadas até então, diferentemente dos pressupostos do estudo. Observou-se também que o investimento na construção da empregabilidade constitui um pré-requisito para sucesso de carreiras, conseqüentemente, maior tendência à sustentabilidade na carreira; em consonância com a literatura. Estudos futuros sugerem investimento em temas emergentes em carreiras de mulheres, como identidade, interseccionalidade, liderança, disparidade salarial e a idade como um elemento de diversidade, além do papel da atuação no serviço público como meio para uma condição de maior sustentabilidade na carreira.

Palavras-chaves: Carreiras sustentáveis; Carreiras de mulheres; Empregabilidade; Meia-idade.

ABSTRACT

This study has examined how middle-aged women perceive the influence of the passage of time on their employability. For this purpose, women's perceptions of time passage and employability have been described and explored through the examination of their trajectories. Also, whether and how the aging process may have impacted their employability, considering their gender group - women. The theoretical-methodological framework consists of employability models and the sustainable careers approach, as well as a biographical study, conducted through Life History interviews, having thematic analysis as the analytical inspiration. An analysis of their trajectories is also conducted through the lens of indicators of happiness and health, predictors of more or less sustainability conditions in their careers. In the cases analyzed, the passage of time had not been a concern for the interviewees until then, contrary to the assumptions of the study. It has also been observed that investing in building employability is a precondition for successful careers, consequently, leading to a greater tendency toward career sustainability; in line with the literature. Future studies suggest investing in emerging themes in women's careers, such as identity, intersectionality, leadership, wage gap, and age as an element of diversity, in addition to the role of public service as a means to greater career sustainability.

Keywords: Sustainable careers; Women's careers; Employability; Middle-age.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| FIGURA 1. ESQUEMA EMPREGABILIDADE E IDADE (ELABORADO PELA AUTORA) | 34 |
| FIGURA 2. CARREIRA DE MULHERES (ELABORADO PELA AUTORA)..... | 41 |
| FIGURA 3. DIMENSÕES E INDICADORES DE CARREIRA SUSTENTÁVEL – ELABORADO POR MULLER E SCHEFFER (2020), ADAPTADO DE DE VOS; VAN DER HEIJDEN; AKKERMANS (2020). | 47 |
| FIGURA. 4 SUSTENTABILIDADE E CARREIRAS (ELABORADO PELA AUTORA) | 48 |
| FIGURA 5. SÍNTESE DA RELAÇÃO ENTRE EMPREGABILIDADE E CARREIRAS SUSTENTÁVEIS (ELABORADO PELA AUTORA). | 102 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| QUADRO 1. DEFINIÇÕES DE EMPREGABILIDADE..... | 26 |
| QUADRO 2. QUADRO SINÓTICO CARREIRA SUSTENTÁVEL..... | 46 |
| QUADRO 3. PERFIL DAS PARTICIPANTES..... | 52 |
| QUADRO 4. CALENDÁRIO DE ENTREVISTAS..... | 53 |
| QUADRO 5. ESTRUTURA DA ANÁLISE TEMÁTICA..... | 55 |

PRÓLOGO

Certa vez, eu conversava com meu gestor sobre meus planos de cursar mestrado. Naquele momento, em virtude da alta disponibilidade demandada pela posição que ocupava na organização, seria necessário realizar alguns ajustes para poder viabilizar minimamente o plano, sendo um deles, reduzir minha carga horária e rever alguns processos de trabalho para otimizar a atuação dos membros da equipe sob minha responsabilidade, mantendo os bons níveis de entrega.

Como já esperado devido ao perfil gerencial da organização, não houve interesse em flexibilizar a relação, sendo minha segunda opção deixar a posição que ocupava. Com o intuito de me demover, meu gestor argumentou que, por tratar-se de uma decisão bastante importante, eu deveria refletir muito bem, pois me encontrava com 35 anos e, por isso, não seria fácil me recolocar profissionalmente, especialmente após permanecer durante algum tempo fora do mercado corporativo. Além disso, enquanto mãe e mulher divorciada, deveria pensar no bem-estar do meu filho, que certamente seria prejudicado pela minha condição de desemprego.

Após o ocorrido, restou-me o questionamento sobre se teriam sido utilizados os mesmos argumentos para tratar com um dos meus colegas homens, independentemente de seu estado civil ou situação parental.

Este relato é emblemático da visão que se tem da mulher no mercado de trabalho e dos impactos que a passagem do tempo pode ter em sua capacidade de se manter empregável e em seu desenvolvimento de carreira como um todo. A esse poderia somar vários relatos de teor semelhante os quais tive a oportunidade de tomar conhecimento ao longo de minha trajetória enquanto mulher trabalhadora, mãe e profissional da área de Gestão de Pessoas.

Aquela conversa constituiu um marco em minha trajetória, pois por conta do ocorrido, passei a atuar sistematicamente em projetos capazes de garantir a mim a estabilidade necessária para realizar as mudanças contingenciais à concretização do meu plano. As ações que garantiriam a estabilidade necessária envolviam fatores de ordem material e emocional. Assim, fui, de modo imperfeito, como a vida é, tratando de resolver pendências. Adquiri minha própria casa, construí reserva financeira, cuidei da saúde de modo global e, especialmente, do que se relaciona à saúde mental, e tratei de cuidar muito bem dos meus vínculos afetivos.

Com este cenário configurado senti que chegara o momento de atuar diretamente na concretização da mudança de vida propriamente dita: deixei o trabalho ao qual havia estado vinculada ao longo dos últimos 21 anos e passei a dedicar-me à preparação para ingressar na pós-graduação. Novamente, fui, de modo imperfeito – apesar de uma boa dose de planejamento investida - trilhando uma caminhada, desta vez bastante desconhecida, rumo à condição de acadêmica. Não foram poucas as aflições e frustrações, absolutamente normais ao processo, porém amplificadas por conta da pandemia de Covid-19 coincidindo com este momento.

Eis que, em 2021, aos 41 anos, colhi o primeiro resultado da empreitada: o aceite no Programa de Pós Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A área de concentração não poderia ser outra: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. O meu desejo: adentrar o campo dos estudos de carreira. Foi então, nesse ambiente, no desenrolar da relação com minha orientadora, que passei a tomar contato com a abordagem teórica da Sustentabilidade das Carreiras.

Apesar de uma primeira impressão de superficialidade que o termo ‘sustentabilidade’ possa suscitar em virtude do desgaste gerado pelo uso massivo na mídia e em discursos políticos e institucionais, sua essência carrega a simplicidade típica do refinamento. Nesse caso, em síntese, a ideia consiste na manutenção de recursos necessários à execução de algo ao longo do tempo em que este algo precisa ser executado.

Entre os diversos aspectos constituintes da abordagem teórica em questão, a ideia de observar as mudanças ao longo do tempo e o modo como cada um de nós lida com a sua passagem, foi o ponto que despertou-me maior interesse, associado, evidentemente, à análise de carreiras de mulheres, por considerar o reflexo de expectativas sociais em relação a papéis reservados a elas, e às barreiras impostas por conta dessas expectativas face o amadurecimento proporcionado pela própria experiência individual.

Em certa medida, enxerguei nessa abordagem teórica uma maneira de compreender minha própria experiência, e quis compreender também a de outras mulheres pela mesma perspectiva. Isto certamente está refletido de modo mais ou menos explícito ao longo da pesquisa, seja eventualmente pela maneira pragmática de abordar questões do mundo do trabalho, seja pela escolha de participantes na

mesma faixa etária em que me encontro, bem como pela escolha por uma abordagem biográfica.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 2 OBJETIVOS | 23 |
| 2.1 OBJETIVO GERAL | 23 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 23 |
| 3 REFERENCIAL TEÓRICO | 24 |
| 3.1 EMPREGABILIDADE E CARREIRAS SUSTENTÁVEIS..... | 24 |
| 3.1.1 Empregabilidade e envelhecimento | 30 |
| 3.2 IDADE COMO ELEMENTO DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: CARREIRAS DE MULHERES E ENVELHECIMENTO | 35 |
| 3.2.1 A influência do tempo nas carreiras de mulheres | 40 |
| 3.3 SUSTENTABILIDADE E AS CARREIRAS | 42 |
| 4 METODOLOGIA..... | 49 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA | 49 |
| 4.2 HISTÓRIA DE VIDA | 51 |
| 4.2.1 Características e alinhamento..... | 51 |
| 4.3 PRODUÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 51 |
| 5. HISTÓRIAS DE VIDA E SUAS ANÁLISES | 57 |
| 5.1 A HISTÓRIA DE BEATRIZ | 57 |
| 5.2 A HISTÓRIA DE JULIANA | 66 |
| 5.3 A HISTÓRIA DE MERCEDES..... | 75 |
| 5.3 REFLEXÕES ACERCA DAS HISTÓRIAS DE VIDA E SUAS ANÁLISES..... | 85 |
| 5.3.1 Levantamento de suas percepções acerca da passagem do tempo e empregabilidade: | 85 |
| 5.3.2 Identificação dos pontos críticos de suas trajetórias que tenham influenciado sua empregabilidade, bem como estratégias de adaptação encontradas:..... | 88 |
| 5.3.3 Compreensão dos fatores ligados ao envelhecimento atrelados à condição feminina podem ter influenciado sua empregabilidade: | 91 |
| 5.3.4 Síntese dos principais achados relacionados a elementos das Carreiras Sustentáveis | 92 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 103 |

| | |
|---|-----|
| REFERÊNCIAS..... | 106 |
| ANEXO A - Sustainable Employability Fit Model over Time (Alcover; Mazzetti; Vignoli, 2021) | 112 |
| ANEXO B - Model of sustainable employability based on the capability approach (Van Der Klink <i>et al.</i> , 2015)..... | 113 |
| ANEXO C - Conceptual Framework – Contextos de carreira múltipla (VOS <i>et al.</i> , 2016)..... | 114 |
| APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... | 115 |
| APÊNDICE B – Tópicos norteadores para introdução na entrevista 1 | 117 |
| APÊNDICE C - Roteiros entrevista 2 | 118 |
| APÊNDICE D - Quadro Resumo para Análise dos Indicadores..... | 120 |

1 INTRODUÇÃO

A rápida mudança na pirâmide etária brasileira (IBGE, 2022), tendo o aumento da longevidade como um de seus aspectos mais relevantes, tem levado trabalhadores e trabalhadoras a permanecerem por mais tempo no mercado de trabalho, seja após aposentar-se ou até mesmo por encontrar dificuldades para obter aposentadoria em virtude de mudanças na idade mínima para requerer o benefício e nos níveis de pagamento obtidos (Brasil, 2019).

Além disso, o aumento da longevidade é consequência de uma melhora geral na qualidade de vida, o que tende a manter os trabalhadores e trabalhadoras dispostos e interessados em atuar em todas as esferas sociais até uma idade mais avançada desfrutando de suas capacidades físicas e intelectuais (OPAS, 2005). Entende-se, portanto, que o tema envelhecimento e seus desdobramentos devem ser contemplados de forma ampla e sistemática nos estudos em Administração, especialmente no que concerne à Gestão de Pessoas nas organizações, a fim de que se possa compreender os fenômenos por meio de uma base sólida e criar condições para atuar politicamente de forma consistente, articulando as diferentes dimensões de tempo.

As teorias de carreira contemporâneas emergem como produto de ajustes no mundo do trabalho, servindo como referência para o entendimento das transformações, fornecendo ferramentas e insights para que se possa pensar as adaptações possíveis por parte dos atores. Cada uma das principais teorias apresenta contribuições relevantes para o campo, as quais coexistem e perduram, e seus tensionamentos desdobram-se dando origem a novas abordagens. Uma das principais transformações ocorridas nesse cenário é a mudança no contrato psicológico de trabalho, decorrente dos processos de achatamento das estruturas organizacionais na década de 1990, em que o centro das expectativas em torno da relação empregado-empregador desloca-se de uma ideia de estabilidade, em decorrência do critério de tempo de permanência em uma organização, para a necessidade de apresentar resultados de alto desempenho constantes (Hall; Moss, 1998), os quais passam a acentuar sentimentos de incerteza em relação à empregabilidade.

Os estudos sobre o mundo do trabalho estão em constante atualização em virtude da complexidade cada vez maior das dinâmicas socioeconômicas e da

aceleração e intensificação trazidas pela tecnologia ao longo das últimas décadas (Castells, 2005; Antunes, 2008; Antunes 2023). Para compreender como os fenômenos se estabelecem nesse campo é importante levar em consideração aspectos contextuais capazes de explicitar nuances e particularidades de diferentes grupos e segmentos. Assume-se ainda que o desenvolvimento profissional ganha novas dimensões e demanda maior investimento por parte dos atores.

A partir das premissas até aqui apresentadas, e tendo em conta as diferenças existentes no mercado de trabalho relativamente às condições em que homens e mulheres atuam, tais como diferenças salariais, sobrecarga por dupla jornada (IBGE, 2021) e discriminação por conta de estereótipos diversos em diferentes profissões e status profissionais (Cepellos, 2021), optou-se por direcionar o olhar aos desafios de ser mulher e envelhecer no ambiente organizacional, entendendo especificamente como sua empregabilidade é afetada e construída, de acordo com sua própria perspectiva. Como consequência das diferenças apontadas, mulheres tem mais chance de abrir mão de oportunidades de desenvolvimento e promoção por conta de responsabilidades familiares a elas atribuídas como prioridade e exclusividade no desempenho. Da mesma forma, têm mais chance de perderem o emprego em decorrência desta sobreposição de papéis e, conseqüentemente, encontrarem recolocação em posições de menor prestígio e remuneração para poderem se manter atuantes e minimamente quites com suas necessidades materiais.

Ao mesmo tempo que estatísticas indicam um constante aumento da participação das mulheres na força de trabalho, especialmente nas últimas décadas, mostram, por outro lado, que esta participação é mais sensível¹ comparada à dos homens. Um dos principais motivos desta sensibilidade é a renúncia da atividade profissional em nome do exercício dos trabalhos de cuidado não remunerados. Isto pode ou não ser alavancado por fatores econômicos. Em contextos de expansão, mulheres são favorecidas no mercado de trabalho, ao passo que, em contextos de retração da atividade econômica, são as mais prejudicadas (Foguel, 2019). Além disso, lidam ainda com discrepâncias salariais na casa dos 20% a menos do que colegas homens (IBGE, 2021).

¹ Em microeconomia, 'sensibilidade' é uma medida numérica que expressa o quanto a alteração em uma variável afeta outra variável. Esta relação entre variáveis é expressa pelo termo 'elasticidade'. A elasticidade costuma ser analisada em relação às variáveis oferta, demanda e preço. (CARRERA-FERNANDEZ, 2009)

Outro fator relevante que afeta a participação das mulheres na força de trabalho é a idade. Elas costumam sofrer os efeitos negativos da idade em sua participação no mercado de trabalho ao longo de toda sua vida laboral, tendo o ápice no período entre 40 e 50 anos (Foguel, 2019). Esta relação tende a inverter-se somente perto dos 62 anos, momento em que passam a ter uma participação ligeiramente maior que a dos homens. Além disso, a projeção indica que sua participação pode cair até 2030 (Brasil, 2019).

A mudança de comportamento constatada por volta dos 62 anos remete à ideia debatida por Duberley, Carmichael e Szmigin (2013), segundo a qual as mulheres nunca de fato se aposentam. Trata-se de uma definição genérica utilizada pelas autoras para expressar a impressão causada pela grande variedade de padrões de aposentadoria de mulheres encontrados, os quais envolvem, desde breves pausas, transições entre áreas de atuação, o cuidado com os familiares (pessoas doentes, netos, etc.), a retirada para acompanhar o marido aposentado em melhores condições, indo até o trabalho pós-aposentadoria motivado pela necessidade de manter um padrão mínimo de sobrevivência não suportado por uma aposentadoria precária devido aos baixos níveis de rendimentos obtidos.

Discriminações advindas de preconceitos em relação às mulheres por conta de gênero e da idade podem afetar sua empregabilidade, sejam elas trabalhadoras com maior ou menor grau de qualificação. O processo de envelhecimento pode assumir feições distintas para elas em virtude do fenômeno conhecido como feminização da velhice, que consiste no fato de haverem mais mulheres do que homens à medida em que a idade avança (Cepellos, 2021). Contudo, apesar de viverem mais, as mulheres tendem a apresentar piores condições de vida. Isto se expressa, por exemplo, na tendência à obtenção de menores rendimentos pós-aposentadoria e em menores níveis de bem-estar percebidos (Duberley; Carmichael; Szmigin, 2013).

O tema envelhecimento, embora urgente sob os pontos de vista econômico e social, carece de atenção em termos de políticas públicas e organizacionais (Cepellos, 2018). Para a autora, a gestão da idade nas organizações é uma importante ferramenta contra o preconceito e destaca, entre outras, a necessidade de se desenvolverem pesquisas “a partir da intersecção de fatores como gênero, classe social, religião, deficiência e etnia, na medida em que intersecções raramente são exploradas nos estudos de Administração” (Cepellos, 2018, p. 13).

Tendo em vista as constantes dinâmicas de instabilidade, mudanças e interrupções em suas carreiras, ciclos de perdas acentuados tornam-se um risco considerável com o passar do tempo, gerando precariedade e arriscando colocar as profissionais cada vez mais à margem, tendo reflexos na sustentabilidade de suas carreiras (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020). Considerando as consequências que tais ciclos de perdas podem provocar, torna-se relevante compreender o que contribui para a construção de padrões de carreira mais ou menos sustentáveis. Um padrão de carreira é definido pela continuidade dada pelas decisões de carreira tomadas ao longo do tempo, sendo a empregabilidade um pré-requisito para o sucesso na carreira, para a construção de padrões satisfatórios, os quais envolvem outros fatores definidores como equilíbrio e indicadores ligados à saúde, produtividade e felicidade (De Vos; Van Der Heijden, 2015).

Para que se possa compreender um padrão de carreira ou trajetória, é necessário observar os rumos dados por decisões tomadas ao longo do tempo. Um segundo momento pode ser analisar o quão satisfatório ou sustentável se apresenta determinado padrão. Portanto, o elemento tempo torna-se um componente chave ao explorar as dinâmicas dos processos de tomada de decisão (Shipp; Cole, 2015). No caso proposto, a perspectiva tempo é abordada do ponto de vista subjetivo, e leva em conta suas dimensões (passado, presente e futuro) atuando e sendo acessadas de modo dinâmico, aproximando-se da abordagem das Carreiras Sustentáveis, segundo a qual o tempo é um dos componentes fundamentais do modelo processual, cuja passagem propicia a criação de ciclos de aprendizagem e desenvolvimento que proporcionam maior ou menor sustentabilidade às carreiras (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020).

Do ponto de vista metodológico, tomar o elemento tempo como norteador – entendendo-se aqui a sua passagem como o processo de envelhecimento em si – ajusta-se de modo harmonioso com a escolha pela História de Vida. De acordo com Shipp e Cole (2015), as pessoas costumam utilizar as diferentes dimensões temporais para elaborar suas interpretações sobre eventos atuais relativos a situações de trabalho. Os autores salientam ainda a necessidade de que sejam realizados estudos adotando esta perspectiva, tendo em vista a carência de pesquisas neste molde e a importância de entender melhor como estes processos acontecem. Tal ideia, transposta a uma linguagem típica da abordagem de História de Vida, remete-nos aos

entendimentos sobre os trabalhos da memória para atribuição de sentido ao vivido, elaborado por meio da narrativa de si (Bosi, 2003).

Conforme mencionado anteriormente, a empregabilidade é um pré-requisito para o sucesso na carreira (De Vos; Van Der Heijden, 2015). E este sucesso pode ser percebido pela avaliação de fatores como equilíbrio e indicadores ligados à saúde, produtividade e felicidade. As autoras associam, portanto, a empregabilidade à sustentabilidade nas carreiras. Baruch e Sullivan (2022, p. 142), contribuem para este entendimento atestando que esforços vêm sendo envidados para avançar na conceituação de Carreiras Sustentáveis “oferecendo diferentes maneiras de caracterizar o constructo”, apesar de ainda não estar estabilizado. Na mesma linha, as autoras informam que, apesar dos diversos estudos produzidos sobre empregabilidade, “atualmente não há consenso sobre suas dimensões” (Baruch; Sullivan, 2022, p.142). Por isso, argumentam que a pesquisa sobre ambas as temáticas tem muito a ganhar ao buscarem consensos sobre suas dimensões e sugerem, entre outros, a realização de estudos que abordem além da tradicional ideia de ascensão como sucesso de carreira, explorando, por exemplo, como transições laterais ou descendentes influenciam a empregabilidade de alguém, pontuando a importância de que seja verificado se movimentos assim tem reflexos diferentes para homens e mulheres.

Para colaborar na elaboração desta dissertação foi realizada uma revisão² de literatura visando entender como as pesquisas na área de Administração vêm mostrando as carreiras de mulheres quando relacionadas ao tema envelhecimento nos últimos dez anos. Apesar de ainda apresentar um número reduzido de artigos recuperados, a análise torna perceptível uma tendência ao entendimento de que a questão etária nas organizações merece ser incluída no debate como ampliação das dimensões de Diversidade. Para além de temas tradicionalmente explorados como raça e gênero, indica uma abertura para idade, classe e aspectos contextuais - como mercados e categorias profissionais e aspectos políticos e sociais - os quais oportunizam a ampliação ou restrição da agência individual.

Os estudos mencionados apresentam-se em consonância com a abordagem de Carreiras Sustentáveis, segundo a qual o contexto constitui uma das grandes

² Detalhes sobre os procedimentos constam na seção “Idade como elemento de diversidade nas organizações: carreiras de mulheres e envelhecimento”

dimensões de análise - juntamente com agência individual e tempo – que possibilita mais ou menos espaço para atuação individual em virtude da complexidade inerente (De Vos; Heijden; Akkermans, 2020).

Desse modo, nesse contexto de preconceitos e estereótipos que envolve a atuação profissional das mulheres e o seu processo de envelhecimento alinhando-se à perspectiva da sustentabilidade das carreiras, tem-se como questão de pesquisa: como as mulheres qualificadas para atuarem no seu mercado de trabalho percebem a influência da passagem do tempo na sua empregabilidade?

Neste estudo optou-se por conhecer realidades de mulheres com formação superior e larga experiência profissional considerando a ideia de que maior escolarização e anos de atuação no mercado de trabalho contribuem para o desenvolvimento de uma maior empregabilidade (OECD, 2023) e, conseqüentemente, para a construção de uma trajetória mais sustentável.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como as mulheres percebem a influência da passagem do tempo em sua empregabilidade sob a perspectiva da sustentabilidade de carreiras femininas.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as trajetórias de carreira de profissionais qualificadas para atuarem em seu mercado de trabalho entrando na meia-idade;
- Levantar suas percepções acerca da passagem do tempo e empregabilidade;
- Identificar pontos críticos de suas trajetórias que tenham influenciado sua empregabilidade, bem como estratégias de adaptação encontradas;
- Compreender como fatores ligados ao envelhecimento atrelados à condição feminina podem ter influenciado sua empregabilidade.
- Sintetizar os principais achados relacionados a elementos das carreiras sustentáveis

Nos capítulos a seguir, apresenta-se, primeiramente, o referencial teórico, que aborda empregabilidade e carreiras sustentáveis, envelhecimento e sua influência nas carreiras de mulheres e a relação entre sustentabilidade e carreiras, exposta por meio de um percurso. Na sequência, o método, que situa o estudo enquanto um trabalho qualitativo, apresenta a abordagem adotada, suas características e os procedimentos e ferramentas utilizados na produção e análise dos dados. A seguir, o produto do trabalho que consiste nas histórias de vida e suas análises. Por fim, as considerações finais onde são comentadas as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões de estudos futuros.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo compreende seções que tratam de Empregabilidade associadas à Carreiras Sustentáveis, bem como ao Envelhecimento. Aprofundando o recorte, aborda ainda o tema Idade como elemento de Diversidade, destacando a influência do tempo nas carreiras de mulheres.

3.1 EMPREGABILIDADE E CARREIRAS SUSTENTÁVEIS

Esta seção trata do tema Empregabilidade apresentando conceitos e modelos com destaque a ideias que se inserem na perspectiva da sustentabilidade das carreiras, bem como do processo de envelhecimento dos trabalhadores, expondo ideias que levam em conta a passagem do tempo e o desenvolvimento de carreira. A exposição traz conceitos e abordagens de empregabilidade e evidencia suas principais características. Apresenta também diferentes definições de idade utilizadas nas pesquisas sobre o tema, alguns resultados comumente encontrados e questões críticas apresentadas na literatura demandantes de reflexão e pesquisa.

Concernente à conceituação de empregabilidade, apesar de a literatura dispor de uma variedade de definições e sinônimos, “todos se referem a emprego como um resultado” (Van Der Heijde; Van Der Heijden, 2006, p.451, tradução nossa), e as principais abordagens utilizadas costumam ser baseadas em competências ou de mercado de trabalho, e mensuradas por meio de escalas de autopercepção e/ou avaliadas por supervisores (De Lange *et al.*, 2021). Tradicionalmente, as definições são centradas no indivíduo, sendo ele o principal (se não único) responsável por manter-se empregável a partir de sua capacidade de agência. De acordo com Fugate *et al.* (2021), para que se avance nos estudos sobre empregabilidade contemporânea é fundamental que empregabilidade seja entendida como uma lente adequada para explicar a relação empregado-empregador, e não somente como uma variável explicativa para definir comportamentos, fatores antecedentes e iniciativas para aumentá-la.

Como exemplos de modelos tradicionais de análise de empregabilidade, destacamos os estudos de Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) e Van Der Heijde e Van Der Heijden (2006). Ambos apresentam modelos estruturados com base na ideia de que empregabilidade consiste em uma competência em si, que é construída a partir de fatores ou dimensões pessoais, os quais, por sua vez, também podem ser entendidos como competências. Essas competências atuam de modo integrado na

construção da empregabilidade individual. A adaptabilidade pessoal é a característica mais relevante no modelo proposto por Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), pois confere maior potencial de construção quando associada à identidade de carreira (expressa por meio de narrativas de carreira) e ao capital social e humano. A empregabilidade seria, portanto, uma competência adaptativa.

Na mesma linha, em termos de competências individuais, o modelo de Van Der Heijde e Van Der Heijden (2006) inclui um componente inovador ao considerar o impacto de determinadas competências entendidas como desejáveis quando avaliadas em relação ao trabalhador e em relação à organização; sendo que nem sempre a mesma competência, quando bem desenvolvida, impacta positivamente os dois principais atores envolvidos na relação de trabalho (empregadores e trabalhadores). Neste modelo a empregabilidade é expressa por meio de *expertise* ocupacional, e está atrelada a outras quatro competências: antecipação e otimização, flexibilidade pessoal, senso corporativo, e equilíbrio.

Ainda sob a perspectiva das competências e baseando-se na definição de empregabilidade de Fugate, Kinicki e Ashforth (2004), destaca-se o estudo de Sullivan e Ariss (2018) por sua contribuição ao direcionar o foco ao processo de envelhecimento. O estudo examina o emprego após aposentadoria considerando o que define como as cinco dimensões-chave do constructo: motivação de carreira, capital humano, capital social, identidades e personalidade; e exhibe as tendências a respeito de cada uma das dimensões. Este estudo é relevante porque conhecer o emprego pós-aposentadoria permite melhorar a tomada de decisões de aposentadoria (Sullivan; Ariss, 2018), bem como de outros aspectos que envolvem empregabilidade, tais como qualificação e saúde, por parte da força de trabalho em todas as fases, agregando uma visão estratégica de longo prazo ao processo.

Tais entendimentos têm origem na perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (*Resource-based view – RBV*), segundo a qual empresas buscam se sobressair por meio da criação de vantagem competitiva explorando seus recursos internos. Nessa perspectiva as pessoas compõem um dos recursos valiosos para a manutenção desta vantagem, sendo a gestão da empregabilidade um dos meios para este fim, o que justificaria o investimento em desenvolvimento humano por parte das organizações (Frynas; Yamahaki, 2016).

Por outro lado, a prática da gestão da empregabilidade a partir da RBV pode desencadear processos com efeitos negativos para os principais atores –

empregadores e trabalhadores – uma vez que concentra o foco na agência individual negligenciando a dimensão contextual do fenômeno. Ao considerar que o indivíduo é o único responsável por desenvolver sua empregabilidade, o peso do fator relacional fica invisibilizado nas dinâmicas de desenvolvimento, o que por sua vez contribui para ocultar a tendência à polarização entre os indivíduos impulsionados em espirais acentuadas tanto de ganhos (para os já considerados mais empregáveis) quanto de perdas (para os considerados menos empregáveis). Esta visão é explorada por Forrier, Cuyper e Akkermans (2018), que afirmam que a empregabilidade é contextual, relacional e polarizante e chamam atenção para a necessidade de que as pesquisas levem em conta estes que são vistos como “pontos-cegos” nos estudos

O Quadro 1 apresenta as três definições utilizadas nas abordagens mencionadas até aqui:

Quadro 1. Definições de empregabilidade

| Autoria | Definição |
|-----------------------------------|--|
| Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) | A empregabilidade é um constructo psicossocial que incorpora características individuais que promovem a cognição adaptativa, o comportamento e o afeto, e melhoram a interface indivíduo-trabalho. |
| Heijde e Heijden (2005, p.143) | Contínuo cumprimento, aquisição ou criação do trabalho através do uso ideal das competências. |
| Fugate <i>et al.</i> (2021, p3) | Interação dinâmica entre os empregados (trabalho satisfatório), empregadores (vantagem competitiva), e a economia/sociedade (pleno emprego) ao longo do tempo. |

Elaborado e traduzido pela autora

Ao observar as definições agrupadas no Quadro 1, pode-se notar o movimento em direção a uma percepção mais voltada a enxergar a empregabilidade como produto de uma relação. Esta mudança de tendência é expressa partindo de uma perspectiva mais voltada ao indivíduo e suas características, seguindo para uma visão

mais pragmática ligada à obtenção de trabalho, avançando para a visão atual que evidencia a necessidade de considerar diferentes atores e suas interações ao longo do tempo. Esta última visão indica a importância de considerar os contextos e a relação empregado-empregador, o que envolve políticas e práticas organizacionais e políticas públicas capazes de colaborar na construção da empregabilidade dos trabalhadores.

A iniciativa de sistematizar estes elementos constitui um esforço no sentido de encontrar espaço para expansão dentro da perspectiva da sustentabilidade das carreiras, a qual tem em seu cerne a valorização das dinâmicas desenvolvidas pelos atores ao longo do tempo/espaço, bem como da manutenção dos bons índices de bem-estar e performance (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020). Por este motivo considera-se relevante seguir esta linha teórica, a qual será exposta no capítulo a seguir.

Como resultado do esforço em identificar abordagens capazes de pensar a empregabilidade a partir de perspectivas distintas das consideradas tradicionais - normalmente estruturadas sob a perspectiva da visão baseada em recursos (RBV) - destaca-se a perspectiva da dignidade na gestão de recursos humanos apresentada por Bal e Jong (2016), a qual evidencia o papel da democracia no local de trabalho enquanto uma mudança paradigmática em relação ao papel social das organizações e das relações de trabalho. Para os autores, dignidade humana é definida como “o direito inalienável de cada ser humano de respeitar-se e de ser respeitado pelos demais, bem como o poder de definir seus próprios padrões e princípios de vida, e viver de acordo com eles” (Bal; Jong, 2016, p. 176 – tradução nossa).

É precisamente o componente democrático o responsável pela promoção, proteção e respeito à dignidade humana de todos os envolvidos e, para que seja instrumentalizável, deve constituir tanto um direito quanto um dever. De acordo com este viés, predomina a democracia organizacional, em que as pessoas estão no centro do processo e os resultados são pensados e construídos com foco no longo prazo; e sua atuação perpassa todas as esferas organizacionais e envolve tomada de decisão – desde gestão da marca até demissões (Bal; Jong, 2016). Ao atuar a partir desta perspectiva as relações de trabalho tendem a promover a empregabilidade por meio do desenvolvimento da autonomia, responsabilidade, comprometimento e aprendizagem constante. A condição de dignidade é, portanto, obtida pela valorização

e vivência de altos níveis de bem-estar, desenvolvimento e significado (Bal; Jong, 2016) encontrados por meio da participação no trabalho.

A empregabilidade contemporânea pressupõe grande complexidade e relação dinâmica entre os atores ao longo do tempo e constitui lente apropriada para entender a relação empregador-empregado que, segundo Fugate *et al.* (2021), está no centro do fenômeno. Para avanço nas pesquisas considerando esta perspectiva, as autoras consideram importante dedicar especial atenção a grupos vulnerabilizados e ao papel do estado enquanto agente promotor da empregabilidade.

As formas de participação no trabalho com foco em sustentabilidade são capazes de promover empregabilidade sustentável e inclusiva. Ao valorizar a visão de longo prazo nas relações de trabalho, assume-se a necessidade de se olhar para o processo de envelhecimento da força de trabalho. A partir dos conceitos de empregabilidade, vitalidade e trabalhabilidade; e de antecedentes como características individuais (idade, saúde e recursos pessoais), características das tarefas (controle e desenho das demandas e dos recursos de trabalho) e socioambientais (interação com demais atores destacando liderança, clientes e a relevância do apoio social) e características organizacionais (cultura e políticas e práticas de Recursos Humanos), Semeijn *et al.* (2015) promovem-se *insights* acerca do conceito de participação sustentável no trabalho evidenciando como cada um dos antecedentes pode influenciar de modo a promover uma participação mais ou menos sustentável dos trabalhadores.

O envelhecimento da força de trabalho engendra mudanças nas configurações de carreiras e seus impactos. Alguns fatores relacionados são as discussões sobre capacidade para o trabalho e sobre a idade subjetiva e relacional (Ng; Feldman, 2008; Alcover; Mazzetti; Vignoli, 2021). Os estudos levantados por Alcover, Mazzetti e Vignoli (2021) indicaram que trabalhadores mais velhos estão mais expostos às dificuldades relativas à continuidade de suas atividades laborais, bem como a sofrer os efeitos de discriminações oriundas da prevalência de estereótipos negativos, como o *ageísmo*, sendo, por exemplo, menos beneficiados por políticas de Recursos Humanos por conta disso.

Com base em definições teóricas de empregabilidade sustentável pré-existent e utilizando a definição de empregabilidade de Van der Klink *et al.* (2016); bem como em resultados de estudos empíricos sobre os trabalhadores mais velhos, Alcover, Mazzetti e Vignoli (2021) apresentam uma definição e um modelo de

empregabilidade sustentável para carreiras de meia-idade, a qual é apresentada a seguir:

Empregabilidade sustentável (SE) no meio e no final da carreira refere-se ao ajuste dinâmico ao longo desses estágios da carreira entre os recursos pessoais do trabalhador, capacidade individual e empregabilidade percebida (SE individual) e recursos externos, oportunidades de emprego e avaliações externas de empregabilidade (SE contextual). Esse ajuste dinâmico se traduz em três domínios: níveis de bem-estar e saúde, comportamentos e resultados no trabalho e capacidade e atitudes de trabalho, valorizadas pelo trabalhador e pelo contexto, que têm efeito direto na manutenção, eventual aumento e desenvolvimento da empregabilidade até o final da carreira profissional (Alcover; Mazzetti; Vignoli, 2021, p. 158 - tradução nossa).

O modelo estrutura-se a partir da ideia de ajuste dinâmico ao longo do tempo dada pela interação das dimensões individual e contextual - com seus respectivos recursos - as quais compreendem domínios relacionados a saúde e bem-estar, comportamento e resultados no trabalho e capacidade para o trabalho, sugerindo indicadores para cada item dos domínios. O modelo oportuniza clareza e melhora na qualidade das decisões de carreira por meio do exercício da visão em retrospecto e da antecipação. A figura criada pelos autores para ilustrar esta elaboração pode ser examinada no ANEXO A.

Outro modelo que se destaca na promoção da empregabilidade sustentável é apresentado por Van Der Klink *et al.* (2015) a partir da abordagem das capacidades³, e enfatiza os valores considerados importantes para as pessoas em relação ao trabalho (para além da necessidade de sustento), bem como as condições dos indivíduos para realizá-lo. O modelo se justifica pela identificação individual com as características do trabalho e seus significados nas sociedades pós-industriais, e se alinha à perspectiva da sustentabilidade por considerar a esfera contextual para além da ação individual pura e simples na realização das capacidades dos indivíduos no que tange seus valores pessoais em relação ao mundo do trabalho; e tem a seguinte definição conceitual:

Empregabilidade sustentável significa que, ao longo de suas vidas laborais, os trabalhadores podem alcançar oportunidades tangíveis na forma de um conjunto de capacidades. Eles também desfrutam das condições necessárias que lhes permitem fazer uma contribuição valiosa através de seu trabalho, agora e no futuro, ao mesmo tempo em que salvaguardam sua saúde e bem-estar. Isso requer, por um lado, um contexto de trabalho que facilite isso para eles e, por outro, a atitude e motivação para explorar essas oportunidades (Van Der Klink *et al.*, 2016, p. 74 - tradução nossa)

A operacionalização do modelo consiste no processo de conversão (*conversion factors*) de recursos (*inputs/resources*) em oportunidades, que constituirá um conjunto

³ É utilizada a abordagem das capacidades humanas por Amartya Sen.

de capacidades (*capability set*) capazes de gerar resultados de valor (*valuable functionings*). Um valor de trabalho se constitui a partir da existência da liberdade de escolha e pressupõe a combinação de significados individuais que envolvem ser capaz, ter oportunidades e ser facilitado e permitido. Alguns exemplos de valores pessoais relativos ao trabalho são: (1) o uso de conhecimentos e habilidades, (2) o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades; (3) envolvimento em decisões importantes; (4) construção e manutenção de contatos significativos no trabalho; (5) estabelecimento de metas próprias; (6) obtenção de um bom rendimento; e (7) contribuição para com algo valioso. A figura criada pelos autores para ilustrar esta elaboração pode ser examinada no ANEXO B.

3.1.1 Empregabilidade e envelhecimento

O entendimento acerca do que define o trabalhador mais velho é diverso. Estudos sobre empregabilidade voltados a analisar os efeitos do envelhecimento nos trabalhadores vêm sendo realizados considerando diferentes conceituações de idade. As principais definições utilizadas foram descritas por De Lange *et al.* (2021), e compreendem: idade cronológica (ou idade do calendário), idade funcional (ou baseada em performance), idade psicossocial (ou subjetiva), idade organizacional (relativa ao tempo no emprego ou na organização), e *lifespan*⁴ (relativa a mudanças comportamentais e cognitivas ao longo da vida). O mesmo estudo identificou que a maioria das pesquisas se baseiam em duas formas de classificação para definir os trabalhadores com base em idade. Uma delas estabelece os 40 anos como marco, e a segunda utiliza três intervalos etários: de 20 a 34 anos (iniciantes), de 35 a 49 (meia-idade), e de 50 anos em diante (seniores).

As principais revisões consideradas neste estudo (De Lange *et al.* 2021; Kooij *et al.*, 2011; Ng; Feldman, 2008) demonstram que, de modo geral, estudos sobre o trabalhador mais velho se dedicam a avaliar suas condições físicas e intelectuais para o trabalho relacionando-as com sua performance como fator indicativo de empregabilidade.

Os resultados variam de acordo com a abordagem adotada - tanto na definição de idade quanto conceituação de empregabilidade. A definição de idade cronológica

⁴ Da psicologia: concepção de desenvolvimento humano segundo a qual mudanças comportamentais podem ocorrer ao longo de todo o ciclo de vida e dependem de como o indivíduo interpreta suas experiências (Baltes; Reese; Lipsitt, 1980)

é a mais adotada. Os modelos de empregabilidade mais utilizados têm abordagens baseadas em competências - em que o foco são os comportamentos, habilidades e atitudes previamente desenvolvidos por um indivíduo que possibilitam um maior ou menor grau de empregabilidade; ou de mercado de trabalho - em que o foco está na percepção (tanto do indivíduo quanto de seus pares) acerca de suas condições de se manter empregável, seja no atual emprego ou em uma situação de promoção ou transição (De Lange *et. al.* 2021).

E em sua maioria, os estudos analisados nas três revisões citadas revelam um efeito negativo do envelhecimento sobre as condições do trabalhador, seja em relação a suas motivações para o trabalho, seja quanto ao seu engajamento e performance, ou ainda em relação a suas condições de saúde e qualidade de vida. Há ainda a percepção de que eles se tornam caros para a organização (De Lange *et. al.* 2021) e que tendem a ter um comportamento difícil e resistente (Ng; Feldman, 2008). Os mesmos autores, no entanto, destacam o caráter tendencioso e ambíguo presente em certas análises, as quais podem acabar refletindo visões baseadas em percepções estereotipadas em relação a estes trabalhadores, bem como reforçando-as. Ao avaliar seis estereótipos de idade⁵ a partir das evidências empíricas mais presentes em revisões relativas a desempenho e atitudes no trabalho, Ng e Feldman (2012) constataram que apenas um deles se mantinha levemente significativa estatisticamente: a menor disponibilidade a participar de treinamentos. Deste modo, refletem a necessidade de repensar a forma como estes estudos são desenhados, sugerindo novas abordagens desde os referenciais teóricos até as técnicas de coleta e análise, dando ênfase à realização de estudos qualitativos e longitudinais. Nesse sentido, estudos como o desta dissertação, de caráter mais interpretativo, vão ao encontro desta demanda.

Em linha com este entendimento, Taylor *et al.* (2016) defendem a importância de abordagens qualitativas que permitem conhecer atitudes, comportamentos e motivações de indivíduos em processo de envelhecimento, ampliando o entendimento de seus “porquês” e explicitando sua heterogeneidade, a qual costuma ficar encoberta em achados quantitativos. Desta forma é possível construir uma perspectiva crítica a

⁵ Menos motivados, menos dispostos a participar de treinamentos, mais resistentes à mudança, menos confiáveis, menos saudáveis, mais vulneráveis em relação ao equilíbrio trabalho-família (em relação aos trabalhadores mais jovens).

respeito do lugar do trabalhador que envelhece dentro das sociedades (Taylor *et al.*, 2016).

De modo semelhante, Thomas *et al.*, (2014) declaram que, além de pouco explorada nos estudos organizacionais, a questão do envelhecimento costuma ser trazida como algo dado e fixo, expresso principalmente pela idade cronológica. Tal abordagem desconsidera relações de poder que se constituem por meio de práticas discriminatórias (como o *ageísmo*), e enfatiza o viés homogeneizante dos grupos de pessoas que envelhecem, de acordo com faixas etárias ou enquadrando-as dentro das definições de gerações. Enfatizam, portanto, a necessidade de uma abordagem crítica dado que “a idade nunca é apenas um número” (Thomas *et al.*, 2014, p. 1572), reconhecendo-a como uma categoria de identidade, podendo significar tanto um lugar de opressão quanto de escolha.

Ao considerar a “natureza indeterminada da idade” (Thomas *et al.*, p. 1572) e as múltiplas possibilidades de efeitos materiais oriundos do processo de envelhecimento, propomos analisá-lo sob uma perspectiva sustentável, e, portanto, inerentemente sistêmica e dinâmica (interseção contexto/tempo), em que há a valorização do processo e dos resultados a longo prazo. Nesse sentido, destaca-se a concepção *lifespan* de desenvolvimento humano, segundo a qual o ciclo de vida é definido por características como multidimensionalidade, variabilidade, descontinuidade e plasticidade, em que mudanças de comportamento ligadas a desenvolvimento podem ocorrer ao longo de todo o ciclo de vida e são definidas tanto por influências ontogenéticas quanto culturais, resultando em padrões de desenvolvimento diversos a partir da forma pela qual o indivíduo interpreta as experiências vivenciadas (Baltes; Reese; Lipsitt, 1980).

Corroborando e direcionando o foco dentro desta visão, Lachman (2004) trabalha as noções de idade subjetiva e de meia-idade. A primeira entendida como o modo pelo qual o indivíduo se enxerga dentro do seu próprio processo de envelhecimento, levando em conta aspectos que considera significativos em termos de desenvolvimento em sua trajetória, suas aspirações futuras e dilemas pessoais, bem como sua saúde; enquanto a última é voltada a compreender os fenômenos e dinâmicas próprias relativos ao período do ciclo de vida situado “entre o fim da idade adulta e o início da velhice” (Lachman, 2004, p. 310 – tradução nossa). Período este que, em virtude da subjetividade inerente, cobre uma longa e variável extensão de tempo podendo ocorrer na faixa cronológica de vai dos 30 aos 75 anos (Lachman,

2004). O entendimento da meia-idade em toda sua riqueza e complexidade é relevante uma vez que coincide com a maior porção da vida laboral de grande parte dos indivíduos, possibilitando reflexões e investigações acerca do que faz mais ou menos sentido em termos de carreira e empregabilidade sustentável.

Como forma de sistematização da seção, a Figura 1 apresenta um esquema que destaca os principais elementos trabalhados sobre quatro eixos: abordagens de empregabilidade, suas características, definições de idade e demandas, que elenca tópicos de interesse para a temática.

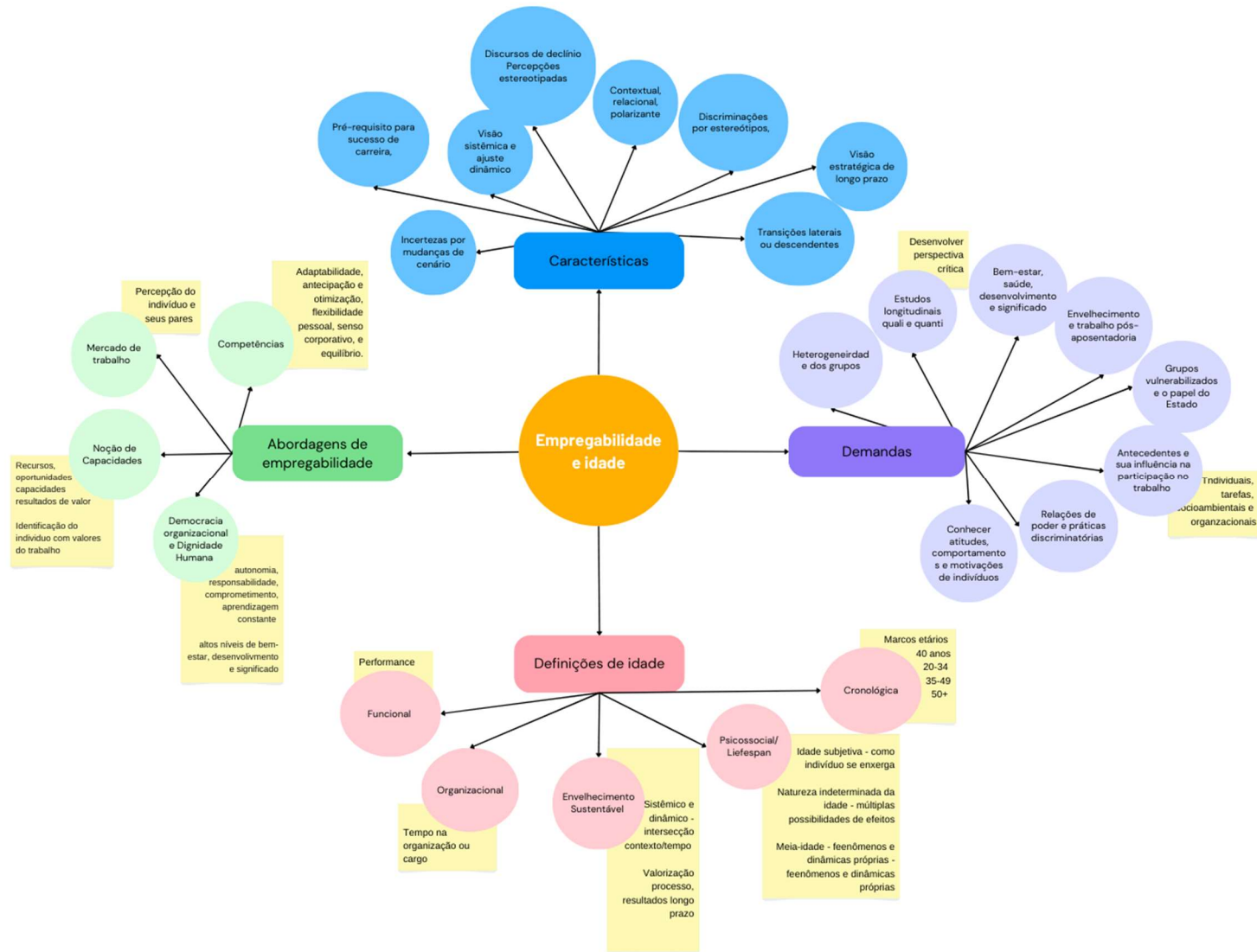


Figura 1. Esquema empregabilidade e idade (elaborado pela autora)

3.2 IDADE COMO ELEMENTO DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: CARREIRAS DE MULHERES E ENVELHECIMENTO

Partindo do entendimento de que assuntos relativos à idade tem influência nas carreiras de mulheres, e que isto se insere no debate sobre diversidade, realizou-se uma revisão da literatura no intuito de compreender como o entrelaçamento dos temas vem aparecendo nas pesquisas em Administração nos últimos dez anos. Este documento foi produzido como avaliação final na Disciplina de Ética e Gestão de Diversidade do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

A estruturação do documento foi orientada pelas propostas de Tranfield, Denyer e Smart (2003) e de Paul e Criado (2020). A primeira destaca a natureza aplicada da pesquisa gerencial, privilegiando um design sensível ao contexto, enquanto a segunda propõe uma estrutura híbrida integrando aspectos bibliométricos e evidenciando teorias, conceitos e métodos dos achados. Para fins desta explanação demos destaque à evidenciação das teorias, conceitos e métodos dos achados, os quais discorreremos nos parágrafos a seguir, após apresentação da estratégia de busca e extração dos documentos.

A estratégia de busca foi realizada utilizando-se a base de dados *Web of Science*, abrangendo o período de 2012 a 2022. A extração dos dados considerou os termos: “envelhecimento”, “*aging*”, “etarismo”, “*ageism*”, “*ageísmo*” interpostos pelo operador lógico “OR”; adicionando-se os termos “mulher”, “*woman*”, “*women*” interpostos pelo operador lógico “OR”; adicionando-se os termos “carreira” e “*career*”; adicionando-se as expressões “*Diversity Organizational*”, “*People Diversity*”, “*Diversity of Management*” e “Diversidade”, também interpostos pelo operador lógico “OR”. Para cada conjunto de termos adicionados utilizou-se o operador lógico “AND”. Além da articulação dos termos de busca, foram aplicados filtros visando direcionar as buscas a áreas que envolvem pesquisas em Administração, conforme categorização da plataforma. Deste modo, foram escolhidas as categorias “*Business*”, “*Finance*” e “*Management*”. Não foram aplicadas restrições quanto a idioma e País de publicação.

Apesar dos poucos estudos encontrados – dos 16 recuperados, apenas 8 foram incluídos por terem sido considerados adequados aos parâmetros de busca - foi possível identificar os eixos de debate mais explícitos que foram: identidade, carreiras, interseccionalidade, liderança, percepção e remuneração. As análises foram realizadas com o apoio da ferramenta ATLAS.ti® 22.1.4.

Alguns outros temas caros a este estudo emergiram de forma mais discreta e entrelaçada, sem necessariamente se deter em aprofundamentos teóricos. Verificou-se, por exemplo, que os estudos em sua totalidade abordaram o conceito de gênero como categoria de análise para justificar e identificar diferenças em performance e pressuposições em relação a papéis, explicitar iniquidades e invisibilidade. Foi utilizado ainda como base para a elaboração de práticas de gestão organizacional e associado a noções de desenvolvimento e sucesso de carreira. Da mesma forma, o tema envelhecimento surgiu à medida em que os estudos utilizaram a idade como categoria de análise, não necessariamente fixada em idades avançadas, mas tendo este aspecto como um dos parâmetros, inclusive para seleção de amostra. Verificou-se, portanto, que a idade se constitui como “[...] importante dimensão adicional da diversidade em relação a desenvolvimento de carreira [...]” (Scheepers, Douman e Moodley, 2018, p.2 - tradução nossa).

Ao desenvolver a ideia de *sponsor*⁶ como um mecanismo de desenvolvimento de talentos de mulheres em posições de alta gestão, Scheepers, Douman e Moodley (2018) utilizam-se da Teoria da Identidade Social para analisar se a mudança de status profissional, de candidata a integrante da alta gestão, por exemplo, implicaria ou não em mudanças ou adaptações em sua identidade social. Segundo tal teoria, os indivíduos tendem a se agrupar em categorias sociais, as quais afetam suas formas de vinculação e engajamento. Argumenta-se ainda que gênero cumpre um papel social o qual é formatado por múltiplas identidades, daí a importância de se ter um entendimento mais profundo sobre relações de *sponsor* com, para e entre mulheres (Scheepers; Douman; Moodley, 2018).

Em sua totalidade, os estudos tratam de carreiras de mulheres e praticamente todos trazem de forma mais ou menos explícita o(s) conceito(s) principal(is) em que

⁶ A prática do *sponsorship* (patrocínio) consiste na atuação de um colega, normalmente mais experiente e influente, que constitui a figura do *sponsor* (patrocinador), cuja função é promover, apoiar e transmitir sua experiência a um profissional em desenvolvimento.

estão baseados. A maioria dos estudos apresenta fundamentos do modelo caleidoscópico (Mainiero; Sullivan, 2005), utilizando-se de princípios como “*work life balance*”, “*opt-out*” e o caráter predominantemente relacional das carreiras de mulheres para fundamentar suas questões ou argumentar em suas análises (Duberley; Carmichael; Szmigin, 2013; Frkal; Criscione-Naylor, 2020; Kelan, 2014; Scheepers; Douman; Moodley, 2018).

Na continuidade aos conceitos de carreira, as noções de sucesso objetivo e subjetivo são trazidas por Frkal e Criscione-Naylor (2020), Shanmugam (2017) e Scheepers, Douman e Moodley (2018) ao explicar determinadas diferenças entre padrões e resultados de carreira entre homens e mulheres e até mesmo entre mulheres em condições diferenciadas. Ao considerar a construção de uma carreira como uma função da percepção de sucesso objetivo e subjetivo, sendo o primeiro entendido a partir de uma perspectiva organizacional e o segundo a partir da perspectiva do indivíduo (Arthur, 1994), os autores explicitam aspectos da carreira sem fronteiras presentes no ambiente organizacional e a forma como podem impactar trajetórias.

Esta revisão possibilitou ainda detectar a valorização da dimensão contextual enquanto tendência nos estudos sobre carreira. Os estudos de Duberley, Carmichael e Szmigin (2013), investigam a aposentadoria de mulheres considerando o contexto do Reino Unido, levando em conta suas tomadas de decisão a partir de suas histórias pessoais correlacionadas a políticas sociais e previdenciárias; Shanmugam (2017), analisa o impacto da maternidade nas decisões de permanência ou saída das mulheres após a licença–maternidade, considerando não somente um contexto nacional, no caso, o indiano, como também um mercado profissional superaquecido e considerado receptivo às mulheres; enquanto Scheepers, Douman e Moodley (2018) explora a valorização da prática de *sponsor* no desenvolvimento de executivas enfatizando aspectos socioculturais da África do Sul; já Ryan e Mooney (2019) dissecam as práticas de *networking* na rede hoteleira enfatizando todas as particularidades deste mercado e seu impacto no desenvolvimento de mulheres que almejam posições gerenciais; e por fim, a partir de uma abordagem comparativa, Ollilainen (2019) analisa os motivos que levaram as acadêmicas americanas e finlandesas a decidirem engravidar, levando em conta, principalmente políticas sociais e corporativas de assistência à maternidade em ambos os países.

Ao explorar as experiências de aposentadoria de mulheres com base em um contexto nacional e em suas histórias de vida, Duberley, Carmichael e Szmigin (2013) identificam uma variedade de padrões que são fortemente influenciados tanto por suas experiências de emprego, quanto por suas condições sociais atuais (estado civil, situação dos filhos, formação, entre outros) e por políticas públicas e organizacionais de aposentadoria. Atestam ainda que ao considerar o fenômeno do ponto de vista das mulheres se pode vislumbrar inúmeras relações entre trabalho e aposentadoria, numa variedade capaz de fornecer a impressão de que elas nunca de fato se aposentam, desempenhando muitas vezes funções precarizadas por necessidade financeira, ou atividades de cuidado em relação a familiares, estas, por sua vez não remuneradas.

No que se refere a remuneração e renda, a disparidade salarial entre homens e mulheres é indicada por conta dos menores valores de aposentadoria comumente recebidos por elas (Duberley; Carmichael; Szmigin, 2013), o que é agravado conforme o avanço de idade acontece. O texto atesta ainda que homens tem mais chance de desfrutar de outras rendas além da aposentadoria propriamente dita, tais como pensões, benefícios e investimentos. Outra evidência da disparidade salarial entre homens e mulheres é o peso do fator idade no caso delas, e é trazida por De Pater, Judge e Scott (2014). Por meio de um comparativo entre remunerações pagas a astros e estrelas de cinema, os autores verificaram que pequenas disparidades ocorrem ao longo de toda a carreira, tendo uma leve equiparação por volta dos 34 anos, partindo então para um rápido decréscimo no caso delas, diferentemente deles, em que o valor de mercado atinge o ápice aos 51 anos, se mantendo relativamente estável depois disso. As possibilidades de ganhos diminuem também por conta das possibilidades de contratação, que para as mulheres tendem a se tornar cada vez mais escassas com o passar do tempo, ao passo que para os homens o fator envelhecimento tende a ser valorizado nas produções. A escolha do grupo pesquisado neste caso é um diferencial, pois atores e atrizes costumam atuar de forma individual e tem suas avaliações com base no sucesso que as produções alcançam – o que, por sua vez, depende de uma série de fatores não relacionados diretamente à performance do elenco. Os resultados encontrados por meio deste estudo permitem questionar a literatura atual a respeito de disparidade em remuneração, a qual considera predominantemente fatores como produtividade e habilidades – nem sempre expressos de modo tangível, em diversas áreas de atuação profissional, invisibilizando aspectos como gênero e envelhecimento.

Em busca de promover um entendimento mais aprofundado sobre transições de carreira na meia-idade com mulheres que ocupam posições de gerência média, Frkal e Criscione-Naylor (2020) encontraram um padrão de tomada de decisão cujo foco é a busca por oportunidades em que pudessem exercer sua autenticidade, mas também seu potencial criativo, implantando projetos em que acreditam e atuando de forma mais autônoma dentro das organizações, diferentemente do que prevê o modelo de carreira caleidoscópica, em que a tendência é que movimentos como este sejam motivados pela necessidade de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Mainiero; Sullivan, 2005). Ao identificar diferentes razões para a saída da vida corporativa, identifica-se também a necessidade de rever práticas organizacionais de retenção e desenvolvimento de carreira que possam estar alinhadas com os desejos e aspirações de profissionais como as integrantes da pesquisa, que possivelmente não teriam optado pela saída, caso pudessem se sentir bem nas posições de poder que ocupavam (Frkal; Criscione-Naylor, 2020).

As sugestões de estudos futuros, não surpreendentemente, se destacaram no sentido da interseccionalidade articulando gênero, idade e classe. Por exemplo, Kelan (2014), propõe que se analise como classe, gênero e idade interagem no local de trabalho, ou que se verifique a experiência de mulheres jovens da classe trabalhadora em diferentes áreas profissionais. Já Scheepers, Douman e Moodley (2018) propõem que se realize um estudo longitudinal acompanhando as mesmas integrantes e comparando suas opiniões a respeito de *sponsor* e desenvolvimento de carreira ao longo do tempo, conforme suas experiências e idades avançam; enquanto Duberley, Carmichael e Szmigin (2013) entendem a importância de que se criem modelos de aposentadoria para explicar padrões e variedade de experiência.

A realização desta revisão possibilitou identificar aspectos teóricos relevantes como por exemplo, a prevalência de abordagens tradicionais de carreira – como o modelo caleidoscópico e a carreira sem fronteiras e o foco em aspectos ligados a gênero, entrelaçado com raça, e desenvolvimento profissional. Por outro lado, foi interessante notar a abertura a novas abordagens com foco em teorias de carreira que valorizem questões contextuais, novas camadas para assuntos de diversidade - tais como a questão etária e classe social - e a valorização de estudos longitudinais, tão relevantes ao abordar o tema envelhecimento. Além disso, a pesquisa mostrou o interesse em assuntos de ordem prática como aposentadoria e disparidade de remuneração, políticas organizacionais de atração, retenção e desenvolvimento

voltadas às mulheres e, especialmente às que envelhecem no ambiente organizacional.

3.2.1 A influência do tempo nas carreiras de mulheres

O processo de envelhecimento para as mulheres é vivenciado de modo mais intenso e permeado por conflitos e angústias decorrentes de exigências e expectativas sociais externas e autoimpostas. De acordo com Vieira e Cepellos (2021), profissionais em processo de envelhecimento podem enfrentar dificuldades na inserção, manutenção e progressão na carreira em virtude de sexismo e *ageísmo*. Isto gera sentimento de insegurança e a necessidade de esconder o envelhecimento, driblado por meio da adoção de estratégias como procedimentos estéticos, dietas e atividade física, as quais são onerosas tanto do ponto de vista emocional quanto financeiro.

Corroborando com este entendimento, Rowson e Gonzalez-White (2019), ao analisarem a sustentabilidade das carreiras de comissárias de bordo com cerca de 20 anos de carreira, verificaram condições semelhantes. Nesse caso os investimentos, tanto de tempo quanto financeiros, relativos aos cuidados com a aparência – no caso em questão, tida como um dos pilares organizacionais para as comissárias – somadas às jornadas de trabalho propriamente ditas, inviabilizam outras dimensões da vida. Esta condição indica potencial exaustão de seus recursos, tornando precárias suas situações laborais e demonstrando baixa sustentabilidade de carreira.

Ao explorarem os discursos de declínio relativos ao processo de envelhecimento, Thomas *et. al*, (2014, p. 1574) entendem que nelas discursos desta natureza apresentam dupla ressonância associando sexismo e ageísmo. Deste modo, mulheres podem passar a uma condição de invisibilidade e serem levadas a travar uma batalha para “vestirem-se de jovem” e buscar subterfúgios para lidar com questões intrínsecas ao processo, como exemplo, a menopausa. Diferentemente, homens tendem a ter suas características enaltecidas conforme o tempo passa, associadas por exemplo, a seriedade e sabedoria.

É neste contexto de mercado de trabalho, marcado por assimetrias e iniquidades, que as mulheres atuam e buscam construir sua empregabilidade orientadas por noções de desenvolvimento profissional pautadas em princípios meritocráticos, capazes de ocultar aspectos contextuais potencialmente constritores ou ignorando vias de atuação potencialmente mais vantajosas.

Encaminhando um fechamento para a seção, apresenta-se a Figura 2, cujo objetivo é sintetizar os principais elementos que envolvem as carreiras de mulheres e a influência do tempo em seu desenvolvimento. A figura destaca características e tendências dessas carreiras com eixos, temas e modelos, e tópicos emergentes mais encontrados nas buscas realizadas, além de tópicos sobre a influência do tempo. A forma de conjuntos com intersecções pretende destacar as interconexões entre as dimensões, típica das carreiras de mulheres.

A finalidade desta seção e das anteriores foi oferecer um panorama sobre diferentes aspectos teóricos que, imbricados, constituem o fenômeno empregabilidade e o recorte escolhido para este estudo, qual seja: a passagem do tempo nas carreiras de mulheres, com a complexidade que lhe é inerente, destacando conceitos e modelos que privilegiam a ótica da sustentabilidade, entendida aqui como um componente de atualização. A próxima seção explora justamente a ideia de sustentabilidade de modo amplo seguindo em direção ao seu pilar social até atingir o modelo para carreiras sustentáveis.

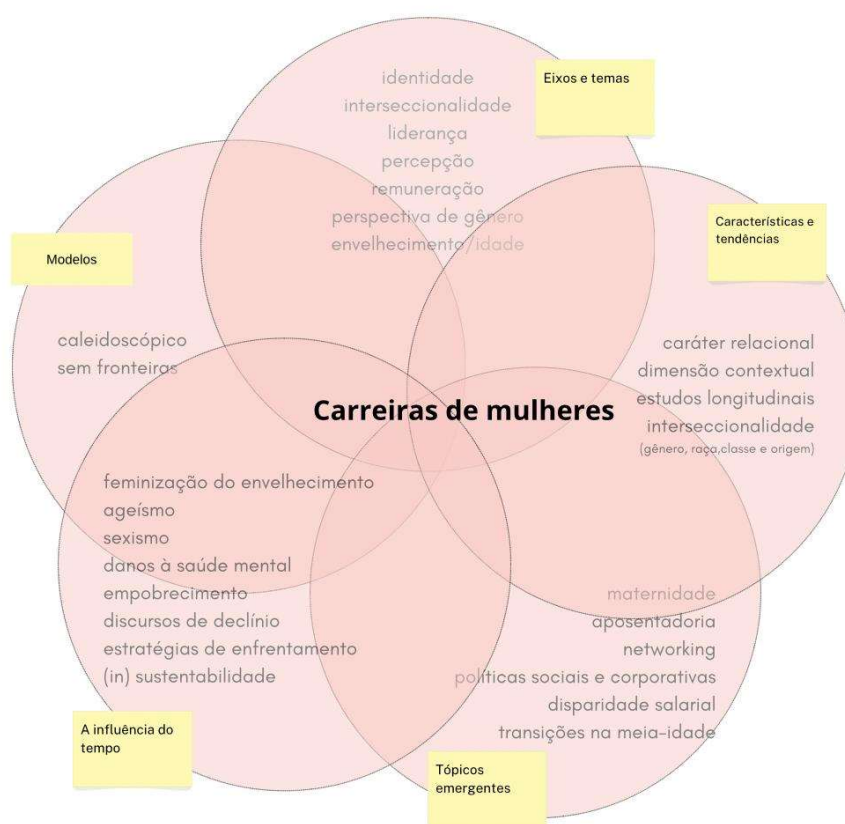


Figura 2. Carreira de mulheres (elaborado pela autora)

3.3 SUSTENTABILIDADE E AS CARREIRAS

Uma maneira simples de abordar o tema sustentabilidade quando relacionado a aspectos do mundo do trabalho, como é o caso quando falamos de empregabilidade, é destacando o teor do relatório *Our Common Future* (World Commission on Environment and Development, 1987). Embora elaborado pela comissão de meio ambiente e desenvolvimento, o documento não se resume a tratar de questões ambientais, no sentido estrito da preservação de recursos naturais. A demanda a ser atendida pela comissão era a entrega de “uma agenda global para a mudança [...] levando em conta a interrelação entre pessoas, recursos, meio ambiente, e desenvolvimento” (p.5 – tradução nossa), destacando ainda a necessidade de mudanças tanto em atitudes quanto na forma como as sociedades são organizadas (p.7).

Ao imprimir a perspectiva do Desenvolvimento Sustentável na agenda política internacional, e indicar formas claras para que ele seja alcançado, o documento expressa a inerente necessidade de limites que respeitem a biosfera e as condições tecnológicas do momento, a fim de evitar criação de valor destrutivo (Elkington, 2006). Na prática, isto significa que, em termos de gestão de pessoas nas organizações, a criação de políticas e práticas voltadas, por exemplo, ao bem-estar, felicidade e saúde precisam ser mandatórias, intrinsecamente relacionadas tanto à sustentabilidade nos negócios, quanto – e conseqüentemente - à sustentabilidade de sociedades inteiras (Müller; Scheffer, 2022).

A definição de desenvolvimento sustentável dada pelo relatório declara que se trata de “atender às necessidades do presente sem comprometer as condições das gerações futuras de atenderem às suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987, p.41, tradução nossa). A definição impõe subliminarmente a ideia de responsabilidade e o imperativo da visão de longo prazo, estas que são atribuídas a todos, e especialmente a tomadores de decisão, os quais se traduzem na esfera social, em termos mais amplos, por políticos; e de modo mais restrito, aos líderes empresariais.

A ideia de desenvolvimento sustentável vem sendo traduzida e operacionalizada no ambiente empresarial por discussões norteadas por diretrizes relacionadas a conceitos como *Triple Bottom Line* (TBL), *Corporate Social Responsibility* (CSR) e *Environmental, Social, and Corporate Governance* (ESG). O primeiro, também conhecido como “tripé da sustentabilidade” foi desenvolvido a partir

de um contexto que trazia um histórico de maior interesse em aspectos ligados à preservação de recursos naturais, e a intenção era, portanto, disseminar a importância de enxergar de forma integrada as esferas ambiental, social e econômica, e incluí-las de modo mais incisivo no debate sobre governança corporativa, chamando a atenção para as diferentes formas pelas quais corporações podem produzir valor (Elkington, 2006). O segundo, se aplica a estilos de governança normalmente baseados em recursos internos que as organizações são capazes de desenvolver no intuito de se diferenciar por meio da geração de vantagem competitiva sustentável, e envolve práticas que tem a preocupação com aspectos sociais e ambientais (Frynas; Yamahaki, 2016). O terceiro conceito, que tem ganhado mais espaço nos últimos anos, se refere ao desenvolvimento de sistemas de medição capazes de avaliar o desempenho das empresas e orientar a tomada de decisão relativa a investimentos que estejam alinhados aos valores organizacionais (Costa *et al.*, 2022).

Os pontos apresentados até então dizem respeito predominantemente à ideia de sustentabilidade associada a uma perspectiva de desenvolvimento sustentável inserido em contextos de economia de mercado, conduzidas predominantemente por meio de práticas gerenciais racionalistas e impessoais, o que reflete em grande parte a realidade econômica em termos globais. Contudo, ela não é única, e cabe destacar que o conceito em si é forte e abrangente o suficiente para ser maior do que o modelo de desenvolvimento em questão. As reflexões sobre sustentabilidade, assim como qualquer reflexão teórica, estão sujeitas a questões políticas e ideológicas, que geram mais ou menos visibilidade para o debate, bem como norteiam seus rumos (Hughes; Semeijn; Caniëls, 2017). Portanto, a noção de sustentabilidade está sujeita ao debate a partir de outras perspectivas de desenvolvimento com sustentabilidade, que se insiram em contextos econômicos com lógicas distintas da de mercado, pensando as práticas de gestão a partir de uma perspectiva humanista, superando a visão de sucesso com base unicamente nos princípios de eficiência e desempenho (Hughes; Semeijn; Caniëls, 2017).

Ao considerar as práticas de gestão, em especial a gestão de pessoas, a partir da ideia de sustentabilidade tendo uma perspectiva humanista, os estudos de carreira, na forma de um termo guarda-chuva, têm papel fundamental. As perspectivas contemporâneas em estudos de carreira buscam compreender as trajetórias dos indivíduos no trabalho dentro de contextos de profunda transformação nas relações de trabalho. As próprias noções de trabalho e emprego estão se redefinindo. O

trabalho torna-se imaterial, com alta intensidade de tecnologia e atividade intelectual envolvida, extrapolando a relação de assalariamento e adentrando todas as esferas da vida; enquanto a demanda por empregabilidade se impõe durante toda a trajetória profissional, não somente em períodos de desemprego (Cocco, 2012).

Neste contexto completamente dinâmico, destacamos a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira, que, a partir da consideração de aspectos sistêmicos e dinâmicos das realidades sociais, possibilita a compreensão das trajetórias individuais considerando a interação e a interconectividade entre atores e espaços sociais, permitindo a identificação de trajetórias mais ou menos sustentáveis (Muller; Scheffer, 2020). Neste estudo, empregabilidade se insere alinhada à perspectiva da sustentabilidade das carreiras enquanto um pré-requisito para o sucesso de carreira, sugerindo que, por meio do desenvolvimento de certas competências, os indivíduos possam lidar melhor com desafios e armadilhas das carreiras, inerentes à complexidade dos contextos contemporâneos (De Vos; Van Der Heijden, 2015). E isto remete a outro ponto central da abordagem, que é a agência como fator chave na gestão de carreira, proporcionando as inter-relações necessárias ao longo do tempo que levarão a condições mais ou menos sustentáveis (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020).

Uma abordagem sustentável de carreira não opõe ou desconsidera concepções de carreira até então desenvolvidas - tais como a carreira proteana, sem fronteiras ou caleidoscópica - podendo ser entendida como complementar, incorporando elementos constituintes dessas abordagens ou ainda imprimindo a eles novos olhares (ex.: o desenvolvimento de competências, a capacidade adaptativa) ao buscar aprimorar o entendimento sobre as trajetórias individuais, tendo como diferenciais a valorização do contexto e a visão de longo prazo, características essenciais da noção de sustentabilidade. Em termos contextuais, destaca-se mudanças no cenário de constituição de carreiras, como mudanças no ambiente de negócios, nas tecnologias da informação, nas estruturas familiares e na aposentadoria postergada (De Vos *et al.*, 2016).

O conceito de carreira sustentável tem suporte na atuação do indivíduo nos múltiplos contextos que afetam a construção de sua carreira: individual, organizacional, educacional, mercado de trabalho, sistema político (nacional e internacional). A chave é o gerenciamento de carreira, o qual necessita tomada de decisão (envolvendo o indivíduo em interação com inúmeros atores) com foco nos

desdobramentos de longo prazo, prezando pela saúde e percepção de sucesso, assumindo que ações que melhoram a sustentabilidade no presente nem sempre resultarão em sustentabilidade no futuro (De Vos *et al.*, 2016). A figura criada pelos autores para ilustrar esta elaboração pode ser examinada no ANEXO C.

Enquanto abordagem teórica em construção, e, portanto, demandante de aprimoramento, as carreiras sustentáveis contam ainda com o modelo conceitual processual elaborado por De Vos, Van Der Heijden e Akkermans (2020), que possibilita compreender por meio de uma visão integrativa e dinâmica do conceito, como os diferentes elementos interagem dando origem a trajetórias mais ou menos sustentáveis. A definição utilizada é dada por De Vos e Van Der Heijden (2015, p.7, tradução nossa):

a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando vários espaços sociais, e caracterizados pela agência individual, dando sentido ao indivíduo.

O modelo é estruturado a partir de três dimensões-chave. Cada dimensão é composta por principais atores e características; e tem funções específicas na compreensão da constituição dos padrões de carreira. A dimensão *person* diz respeito ao indivíduo, que é considerado o principal ator de sua carreira, e por meio de sua capacidade de agência, e características como proatividade e controle diante das mudanças promovem o desenvolvimento de competências e adaptabilidade, dando sentido à trajetória; a dimensão *context* se refere aos espaços sociais e é influenciada pela atuação de diferentes instâncias (pessoal, ocupacional, organizacional, governamental), além de ser o espaço de atuação em que, por meio da interação, no uso de seus recursos pessoais, o indivíduo constrói sua trajetória; e a dimensão *time* expressa o caráter dinâmico do modelo, por meio do qual a interação do indivíduo nos múltiplos contextos constitui o *person-career fit*, composto por ciclos de aprendizagem e desenvolvimento humano, resultando em condições de maior ou menor sustentabilidade (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020). Essas dimensões devem ser consideradas no todo, a partir de um olhar para as inter-relações que são construídas ao longo do tempo e considerando a agência como situada a partir de um contexto de interação do sujeito com demais atores, instituições e estruturas que o cercam e abrem possibilidades ou restrições para a sustentabilidade das carreiras.

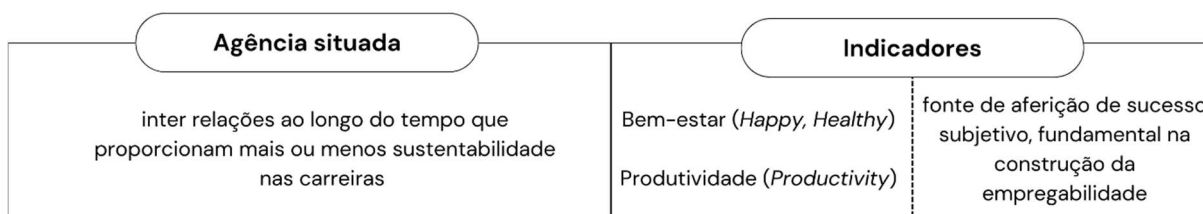
O modelo prevê ainda três grupos de indicadores baseados nas noções de bem-estar e produtividade, os quais, quando em equilíbrio, predizem níveis mais altos de sustentabilidade na carreira. *Happy* e *healthy* dizem respeito à autopercepção de

bem-estar, enquanto *productivity* se relaciona a aspectos ligados à performance (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020). Os indicadores têm papel fundamental na construção da empregabilidade dentro do modelo, como fonte de aferição de sucesso subjetivo (dimensão *person* – agência e sentido) (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020).

O Quadro 2 sintetiza os elementos que compõem o modelo de Carreira Sustentável, explicitando-os, bem como atribuindo suas devidas características e funções. Na sequência, a Figura 3 apresenta o modelo processual, adaptado por Muller e Scheffer (2020) ajudando a compreendê-lo enquanto dinâmico e sistêmico.

Quadro 2. Quadro sinótico carreira sustentável.

| Dimensão | Ator | Característica | Função |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Person</i> (agência e sentido) | <ul style="list-style-type: none"> • indivíduo | <ul style="list-style-type: none"> • proatividade, controle perante mudanças | <ul style="list-style-type: none"> • desenvolvimento de competências e adaptabilidade |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Context</i> (interação) | <ul style="list-style-type: none"> • instâncias ocupacionais, organizações, governos | <ul style="list-style-type: none"> • espaços sociais | <ul style="list-style-type: none"> • interação para a construção da trajetória |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Time</i> (<i>person-career fit</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • indivíduo + contexto | <ul style="list-style-type: none"> • dinamismo, interação | <ul style="list-style-type: none"> • ciclos de aprendizagem e desenvolvimento mais ou menos sustentáveis |



Elaborado pela autora.

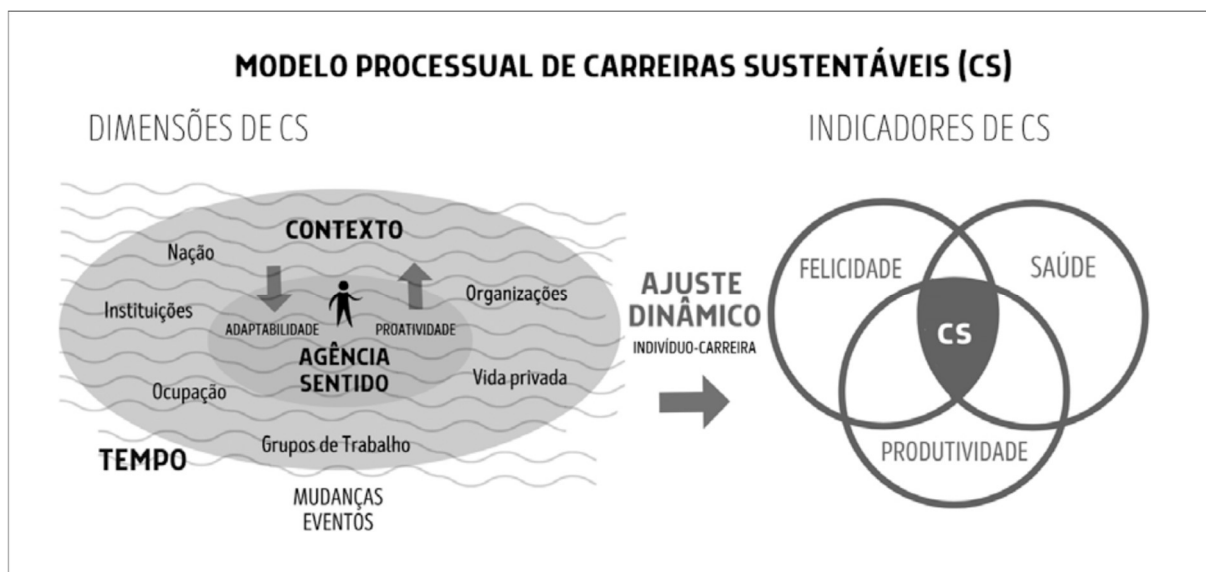


Figura 3. Dimensões e Indicadores de Carreira Sustentável – Elaborado por Muller e Scheffer (2020), adaptado de De Vos; Van Der Heijden; Akkermans (2020).

Por fim, apresenta-se a Figura 4 que busca expressar as diferentes dimensões em que as trajetórias individuais se desenrolam na construção de uma empregabilidade sustentável, sintetizando o percurso ao longo da seção. Em um contexto dinâmico marcado por constantes mudanças no mundo do trabalho, típicas de uma economia de mercado, em que a concorrência e a inovação impõem um ritmo acelerado e em constante transformação, um desenvolvimento econômico sustentável é condição para a manutenção de estruturas sociais mínimas de bem-estar. Nesse contexto complexo, pessoas constroem sua empregabilidade buscando bem-estar, satisfação e estabilidade a longo prazo por meio da agência individual e adaptabilidade, na interação com os demais atores. Tais trajetórias tendem a ser marcadas por ciclos de desenvolvimento com mais ou menos sustentabilidade.

Sustentabilidade e Carreiras

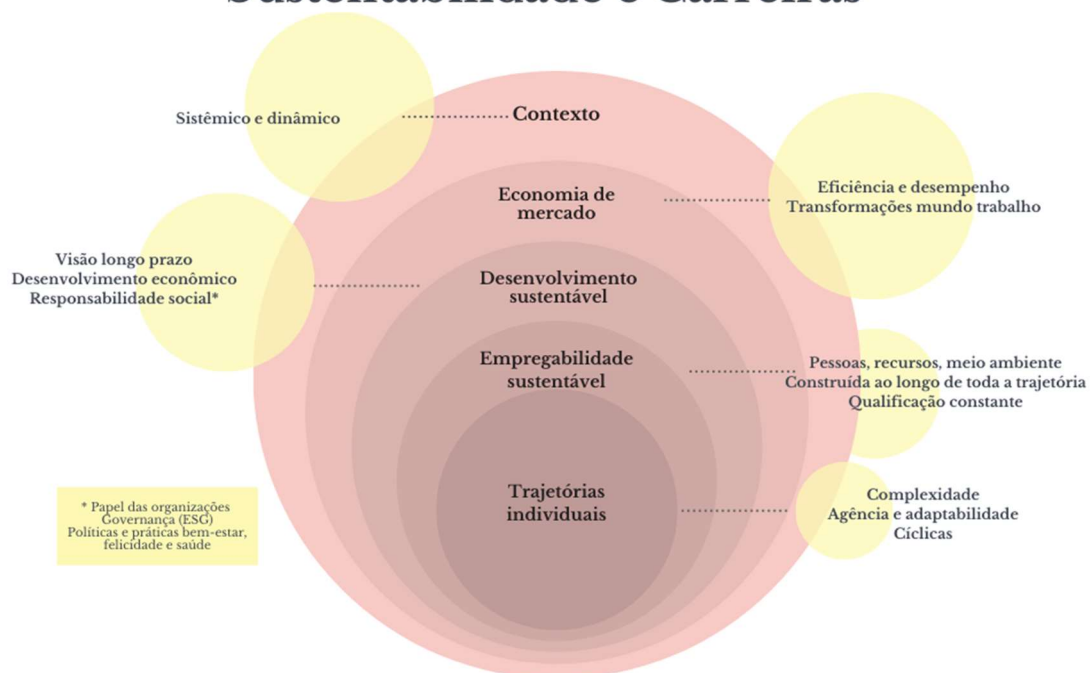


Figura. 4 Sustentabilidade e Carreiras (elaborado pela autora).

4 METODOLOGIA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo teve como objetivo compreender como as mulheres percebem a influência da passagem do tempo em sua empregabilidade a partir de suas próprias perspectivas. O esforço de compreender um fenômeno social a partir das perspectivas dos sujeitos que os experienciam se identifica com uma abordagem qualitativa por considerar as múltiplas possibilidades advindas da interação entre aspectos objetivos dos contextos aos quais os sujeitos pertencem e os aspectos subjetivos ligados aos sentidos que cada um constrói a respeito de suas vivências, e que irão compor sua identidade e seus modos de estar no mundo.

Enquanto estudo situado na grande área das Ciências Sociais Aplicadas direcionado a compreender um fenômeno do mundo do trabalho, a empregabilidade com suas especificidades, ao direcionar o foco para a passagem do tempo nas carreiras de mulheres, assume a possibilidade de identificar aspectos críticos destas realidades, os quais podem ser trabalhados a fim de que as experiências dos sujeitos venham a ser melhores no futuro. Neste sentido, caracterizou-se como um estudo de natureza aplicada.

Para obtenção de uma compreensão ampla capaz de acessar diferentes níveis, o desdobramento do estudo propôs objetivos específicos que envolvem a descrição de trajetórias e o levantamento de percepções, além da identificação de pontos críticos nas trajetórias como um todo, fatores influenciadores nas condições de empregabilidade dos sujeitos, bem como uma análise partindo dos indicadores das carreiras sustentáveis (saúde, felicidade e produtividade). Objetivos tais que o caracterizam como predominantemente exploratório e descritivo, capaz de revelar condições contextuais e formas pelas quais são socialmente construídas. O processo de amadurecimento dado pela passagem do tempo – e a própria noção de idade - associado ao mundo do trabalho; a empregabilidade, e a própria ideia de carreira são noções que carregam aspectos históricos e sociais.

O percurso metodológico consistiu em uma pesquisa exploratória inicial, na qual houve uma aproximação com o campo, cujo intuito foi levantar tópicos de debate e conflito relativos ao envelhecimento de mulheres e sua empregabilidade. Para tanto, foram contatadas consultoras de carreira que forneceram informações a partir de suas experiências pessoais enquanto trabalhadoras e na condição de consultoras,

atendendo tanto mulheres em processos de recolocação quanto empresas em busca de profissionais e de serviços ligados ao desenvolvimento humano de modo geral. Estas profissionais foram acionadas via contatos pessoais da pesquisadora e via redes sociais escolhidas devido à autoridade e qualidade do conteúdo produzido. Este contato possibilitou clareza sobre alguns aspectos importantes em relação às características das mulheres a serem convidados a participar, bem como de possíveis problemas por elas enfrentados no mercado de trabalho.

Além disso, possibilitou ainda notar a tendência à adoção de uma postura de vida altamente focada em desenvolvimento de carreira, expressa por uma inserção profissional precoce e pela construção de trajetórias profissionais sustentadas pela formação e aperfeiçoamento técnico/acadêmico constantes. Em que pese o fato de que estas mulheres usufruem de maior acesso à informação bem como melhores condições materiais para buscarem assessoria, cabe investigar aspectos particulares e ambientais que as movem na constante manutenção da condição de 'pessoa empregável'. Tanto a tendência a engajar-se no processo constante de busca por qualificação quanto a relevância dos aspectos particulares e ambientais, bem como a atitude de provocar mudanças influenciam na construção da empregabilidade e tendem a evidenciar-se nos indivíduos considerados com maior empregabilidade (Baruch; Sullivan, 2022).

Desta aproximação com o campo, e em consonância com o referencial apresentado acerca das noções de idade – em especial da meia-idade (Lachman, 2004) - e empregabilidade, foi possível estabelecer uma importante definição acerca das participantes: o marco etário inicial. Ficou claro nas conversas com as consultoras que o envelhecimento é, desde muito cedo, preocupação recorrente para mulheres que trabalham e que as buscas por recolocação tendo a idade como uma das motivações se iniciam até mesmo antes dos 30 anos e passam a se intensificar a partir dos 35 anos. Com isso, estabeleceu-se a idade inicial de 35 anos para adesão de participantes e qualificação mínima de ensino superior completo, empregadas ou não.

Ainda a partir desta aproximação surgiu o papel das organizações tendendo a negar a influência de preconceitos por estereótipos de qualquer tipo, inclusive relativos à idade e ao ideal de mulher, manifestando discursos inclusivos e de base meritocrática em suas políticas e práticas, sendo a influência de preconceitos por estereótipos expressa por vezes através de atitudes sutis e situações nebulosas. Por este motivo, entende-se que uma abordagem biográfica possibilita acessar sutilezas

do vivido e desvelar situações encobertas criando “pontes entre o individual e o social” (Silva *et al.*, 2007). Nos termos de Diniz e Gebara (2022, p.15), “Há treinamento nesta entrega à escuta, mas o treino é antes um gesto ético que acadêmico”. E prosseguem, destacando a importância da convivência com aqueles que queremos conhecer e também o emprego da intenção na escolha do que se quer ou não quer ouvir/escutar.

4.2 HISTÓRIA DE VIDA

4.2.1 Características e alinhamento

Dentre as abordagens biográficas, a História de Vida apresenta características que a privilegiam diante das características do estudo. Uma delas é a preocupação com o vínculo entre pesquisadora e participantes, outra é a produção de sentido para ambas as envolvidas nos encontros que produzem os dados, e a liberdade para que a história seja contada como preferir a participante, priorizando a expressão de sua autenticidade (Silva *et al.*, 2007). A este respeito, priorizou-se o “princípio do monólogo”, característico de entrevistas livres - mais recomendada pois permite acessar a visão de mundo do participante, possibilitando maior riqueza nos resultados (Queiroz, 1991). Como consequência desta escolha, aquele que narra é o dono de sua história, portanto, é fundamental que possa participar da elaboração do relato tendo acesso ao texto em construção previamente à conclusão das análises e publicação do estudo, fazendo qualquer ajuste desejado (Queiroz, 1991).

4.3 PRODUÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A produção dos dados ocorreu por meio da realização de entrevistas de história de vida. Nesta abordagem a quantidade de participantes não constitui necessariamente um fator crítico uma vez que “visa obter informações sobre aspectos subjetivos da vida de uma pessoa e que procura compreender tanto vivências únicas e singulares quanto focalizar os vários papéis desempenhados pelo indivíduo na sociedade” (Godoy, 2018, p. 162).

Considerando-se as condições temporais e materiais para realização do estudo e seus objetivos (Queiroz, 1991), bem como referências de levantamentos bibliométricos realizados por Colomby *et al* (2016) e Teixeira, Lemos e Lopes (2021) quanto à quantidade de sujeitos, a intenção inicial foi entrevistar entre quatro e seis

mulheres. Contudo, foi possível incluir três participantes, sem que isto inviabilizasse ou prejudicasse os resultados em termos de riqueza nas análises.

A escolha das participantes foi realizada por conveniência, de acordo com os interesses e as possibilidades disponíveis à pesquisadora, e confluíram para a reunião de pessoas que apresentam perfis considerados aderentes ao seu em termos etários, de origem social e trajetórias profissionais. Esta escolha oportunizou a expressão de diferentes experiências dentro de uma mesma fase e um recorte de tempo bem delimitado no grande espectro do que se entende por meia-idade – 30 a 75 anos (Lachman, 2004). Oportunizou ainda o acesso a peculiaridades das diferentes áreas de atuação profissional e a revelação e o esclarecimento de temas-chave relativos ao fenômeno (Saunders; Townsend, 2018), em consonância com os objetivos do estudo – exploratório e descritivo. O Quadro 3 apresenta um resumo do perfil das participantes:

Quadro 3. Perfil das participantes.

| Participante | Idade | Naturalidade | Formação Acadêmica | Atuação profissional atual | Tempo de vida laboral |
|---------------------|--------------|---------------------|---|--|------------------------------|
| Beatriz | 39 anos | Porto Alegre/RS | Tecnologia em Processos Gerenciais, Mestre em Engenharia | Professora do magistério superior | 21 anos |
| Juliana | 41 anos | Porto Alegre/RS | Licenciatura em História, Especialista em Ensino e Aprendizagem da Língua Inglesa | Professora de Língua Inglesa | 23 anos |
| Mercedes | 41 anos | Cuiabá/MT | Jornalismo, Mestre em Comunicação Social | Servidora Pública do Sistema Federal de Educação | 26 anos |

Elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas presencial e remotamente, todas gravadas, e transcritas em sua totalidade, bem como foram transcritos os eventuais registros de impressões e detalhes observados pela pesquisadora durante cada evento. Alguns desses registros resultaram em lições aprendidas sobre a importância do método e

melhorias para as próximas entrevistas a serem realizadas ao longo do processo (Diniz; Gebara, 2022). As participantes escolheram os nomes que gostariam de usar e validaram tanto as transcrições de suas entrevistas quanto suas respectivas narrativas transcritas.

À escolha pelo “princípio do monólogo” (Queiroz, 1991), característico de entrevistas livres, foi necessário realizar um ajuste no âmbito da prática. Para o primeiro encontro, haviam sido elencados alguns tópicos norteadores baseados em características gerais das carreiras de mulheres e nos objetivos do estudo que pudessem ser utilizados como estímulo para auxiliar o fluxo narrativo, apenas se necessário. No entanto, nos três casos, as participantes sentiram a necessidade de compreender o estudo como um todo e o que se esperava delas em particular. A solução encontrada foi realizar uma explanação geral sobre o estudo, destacando inspirações teóricas e objetivos. Deste modo, sentiram-se confortáveis para falar de si, e praticamente não foi necessário interferir dali em diante. Contaram então suas histórias de vida, tendo em mente a construção de suas trajetórias profissionais, levando em conta a perspectiva ‘tempo’ como eixo de reflexão, sem, no entanto, limitar-se ao domínio profissional ou a qualquer outro que restringisse seu fluxo narrativo.

No segundo encontro, a conversa foi conduzida a partir de tópicos norteadores pinçados da transcrição da primeira entrevista, os quais poderiam ser melhor explorados, sem, no entanto, restringir-se a eles. Ambos os roteiros podem ser examinados nos APÊNDICES B e C. O Quadro 4 apresenta um resumo do calendário das entrevistas.

Quadro 4. Calendário de entrevistas

| Entrevistada | Data | Modalidade | Local | Duração |
|---------------------|-------------|-------------------|----------------------------|----------------|
| Beatriz | 05/11/2022 | Presencial | cafeteria | 1h37m12s |
| Beatriz | 02/12/2022 | Presencial | cafeteria | 58m40s |
| Juliana | 22/03/2022 | Online | Plataforma Google Meet | 46m45s |
| Juliana | 16/11/2022 | Presencial | residência da entrevistada | 35m45s |
| Mercedes | 27/10/2022 | Presencial | cafeteria | 1h34m31s |
| Mercedes | 17/02/2023 | Presencial | residência da entrevistada | 1h35m53s |

Elaborado pela autora

Como inspiração ao processo analítico, foi adotada a tipologia proposta por Riessmann (2008), dando ênfase à primeira forma de análise apresentada: análise temática. A maneira como a autora explora esta abordagem permite sua utilização de modo flexível e abrangente, adequada a análises exploratórias, como é o caso deste estudo. Ao utilizar análise temática para examinar o conteúdo que uma narrativa comunica e como histórias individuais podem gerar ações coletivas, “a teoria prévia serve como recurso para a interpretação das narrativas” (Riessman, 2008, p. 110 – tradução nossa).

Destacam-se ainda nesta abordagem, a tendência à manutenção da sequência temporal e o compromisso com os casos e sua historicidade. Como consequência, este tipo de análise não prima por explicações genéricas. Em relação à flexibilidade, a ‘unidade narrativa’ não apresenta um modelo padrão, podendo ser definida desde um segmento limitado até toda uma história de vida.

Segundo a autora, o pesquisador pode e deve ir além, criando novas possibilidades de análise a partir do que emergir dos dados. Assim, após a transcrição, construção dos relatos e validação das participantes, a ênfase recaiu na análise temática estruturada de modo a atingir os demais objetivos propostos pelo estudo. Portanto, a ideia de unidade temática esteve associada a trechos dos relatos que remetiam às ideias contidas em cada um dos objetivos, em especial aos de número 2, 3 e 4, tendo como referência a base teórica apresentada previamente.

O objetivo de número 1, que consiste em descrever as trajetórias de carreira de profissionais qualificadas para atuarem em seu mercado de trabalho entrando na meia-idade, também foi atingido tendo como inspiração os princípios norteadores da tipologia adotada, motivo pelo qual é possível identificar ao longo das narrativas, elaborações/reflexões da autora, tendo como base a teoria prévia, estabelecendo “pontes entre o individual e o social” (Silva *et al.*, 2007).

Em suma, a análise temática foi orientada pela estrutura apresentada no Quadro 5, e consiste em um ponto de atenção, que reúne aspectos norteadores, sem a pretensão de estabelecer categorias de análise, visto que este não é um objetivo do estudo e tampouco alinha-se à abordagem e ao método adotados.

Quadro 5. Estrutura da análise temática

| Definição da narrativa | Relatos estendidos sobre o tema proposto |
|-------------------------------|--|
| Representação da linguagem | Atenção às metáforas, pequenos trechos transcritos, reconstrução de memórias |
| Foco das unidades de análise | Entendimento do narrador sobre o tema proposto, subjetividades e significados elaborados, episódios recorrentes nas narrativas |
| Abordagem contextual | Espaços sociais individuais e coletivos em interação |

Elaborado pela autora com base em Riessmann (2008, p. 114).

Como apoio operacional à execução do processo analítico, foram criados diagramas ao longo das seções do referencial teórico que ajudaram a sintetizar as ideias nele contidas de modo a estabelecer relações entre ele e os temas contidos nos relatos.

A compreensão de cada uma das histórias a partir de suas contextualizações e tendo em vista o referencial teórico, oportunizou observar pontos em comum entre as trajetórias, bem como desenvolver reflexões sobre o tema em questão. O esforço de compreensão das histórias trazidas ocorreu no sentido de observar situações e fenômenos compreendidos no contexto das relações sociais produzidas, até porque, conforme trazido anteriormente, empregabilidade e sustentabilidade precisam ser tomadas de forma contextual.

Questões relativas à confiabilidade e validade em estudos qualitativos consistem basicamente na manutenção de uma postura ética ao longo de todo o processo – especialmente no que se refere à preservação da dignidade dos participantes e às negociações constantes necessárias à viabilização do estudo, tais como elaboração de documentação e trâmites institucionais obrigatórios - visando atribuir credibilidade ao resultado final. No caso deste estudo tais questões foram conduzidas priorizando o diálogo e a transparência na relação com as participantes e na realização dos registros dos procedimentos visando explicitar da melhor forma possível o percurso da pesquisa.

A orientação a uma entrevista livre com validação posterior da participante na construção do relato, a adoção de uma estratégia de análise embasada em uma tipologia previamente consolidada e recomendada e a utilização de esquemas

sistematizando os referenciais teóricos e metodológicos visou mapear o percurso metodológico tornando-o o mais fluido claro e possível, facilitando seu relato e a apresentação das análises. Contudo, ao adotar-se uma abordagem de investigação mais aberta, há que se considerar as incertezas e percalços inerentes à sua operacionalização. Nesse caso, alguns princípios como planejamento e, principalmente, flexibilidade foram fundamentais na condução do processo para que ele fosse recompensador e informativo (Saunders; Townsend, 2018).

5. HISTÓRIAS DE VIDA E SUAS ANÁLISES

As três histórias de vida são contadas de modo narrativo e sequencial, sendo ao seu final apresentadas as análises em subseções separadas de acordo com os objetivos 2, 3, 4 e 5.

5.1 A HISTÓRIA DE BEATRIZ

Beatriz tem 39 anos e é natural de Porto Alegre. Na primeira infância viveu um breve período em Rezende, no Rio de Janeiro; e em Pelotas, no Rio Grande do Sul, devido a atividades profissionais do pai. No período entre o fim da adolescência e os primeiros anos da juventude viveu alguns anos em Florianópolis, Santa Catarina. Ao longo da infância e da adolescência viveu primeiramente com os pais e com a irmã mais nova; e após a separação dos pais, o novo núcleo familiar se reconfigurou com a presença do padrasto e com o nascimento de um irmão caçula, fruto do novo relacionamento da mãe. Atualmente se divide entre Porto Alegre e Veranópolis, no interior do Rio Grande do Sul, onde trabalha como professora.

Sua trajetória é marcada pelo desejo intenso e constante de estudar. Desde a infância sempre achou a escola um lugar 'legal'. Parte desta admiração foi influenciada pela profissão da avó, que era professora. Ela a via saindo para o trabalho e desejava ir também. Sua mãe conta que aos dois anos de idade Beatriz pediu para frequentar a escola. A mãe, contrariada, pois a achava muito pequena e desejava cuidar dela em casa, acabou cedendo e a matriculou. Desde então, o amor pelo aprendizado só cresceu. Nem sempre de forma tranquila que poderia ser considerada ideal, especialmente para uma criança ou adolescente. Seu avanço nos estudos ocorreu movido pelo enfrentamento de grandes batalhas.

A primeira batalha era enfrentar o desafio de dar continuidade aos estudos com um bom desempenho apesar das frequentes mudanças de escola. A família sofria instabilidades econômicas, mas sempre optou por manter os filhos em escolas privadas. Esta decisão fazia com que trocassem de escola com frequência. Deste modo, estavam em constante processo de adaptação, tinham dificuldades em construir vínculos de amizade e de serem reconhecidos na comunidade escolar. Além disso, também haviam as diferenças curriculares e metodológicas que geravam lacunas e a necessidade de mais estudos para supri-las. Tal situação gerava desconforto, mas apesar disso, Beatriz reflete se toda essa adversidade no contexto

escolar talvez não tenha de alguma forma a ajudado em seu desenvolvimento; e declara não saber muito bem como conseguiu dar conta e se sair tão bem tanto na educação básica, quanto nas etapas posteriores.

Seu ingresso na educação superior ocorreu de modo concomitante à sua inserção profissional. No ano de 2001 inicia graduação em Administração em uma instituição privada em Porto Alegre e inicia a busca por estágios na área distribuindo currículos por meio de anúncios dos classificados. No fim do mesmo ano, mudou-se com a família para Florianópolis dando sequência à graduação, e conseguiu iniciar um estágio em uma imobiliária. Iniciou desempenhando atividades básicas do setor de locação e em pouco tempo foi contratada como efetiva. Lá permaneceu por alguns anos e se desenvolveu muito bem, aprendendo de forma muito rápida as suas funções e extrapolando o aprendizado para outras funções e setores. Este é, inclusive, um traço marcante de sua personalidade: o gosto por aprender não se restringe aos estudos formais. Ela se define como uma pessoa muito curiosa, e identifica em si uma ‘mentalidade gerencial’, que a ajudou muito a se destacar profissionalmente e assumir posições que envolviam alta responsabilidade desde muito cedo: “tudo, eu queria saber, não adiantava só tu me mandar fazer uma coisa, eu tinha que saber qual era a consequência daquilo, por que tinha desencadeado aquele processo, daí eu já tinha uma mentalidade mais gerencial” (entrevistada Beatriz).

Apesar de estar indo bem nos estudos e no trabalho, Beatriz, ainda muito jovem, sentia-se sem rumo, sem clareza sobre como conduzir sua vida profissional, ‘não sabia nem o que era trabalhar’. O constante estado de instabilidade na família também contribuía para que se sentisse insegura. As questões eram de ordem financeira – o que dificultava, por exemplo, manter-se na graduação – mas também de ordem relacional. Havia muitos conflitos oriundos da personalidade disfuncional de sua mãe.

Em meio à crise pessoal e familiar, decide sair de casa e inicia um relacionamento amoroso. Em um sinal claro de elaboração de sua condição, decide ainda, de forma mais ou menos consciente, que o trabalho ocuparia um lugar central em sua vida. A este respeito avalia que, em parte, sua dificuldade em situar-se profissionalmente nesta etapa da vida devia-se ao fato de lhe faltarem referências próximas do que era ser um profissional. Contudo, suas memórias, apesar de ‘remotíssimas’, nos levam a refletir se de fato as referências lhe faltaram ou se o momento da juventude e demais contextos de vida lhe dificultavam enxergá-las

naquele momento, bem como demandavam a experiência do conflito, natural nos processos de amadurecimento.

Seus maiores exemplos foram os avós paternos, cuja vida laboral acompanhara por pouco tempo, visto que vieram a se aposentar relativamente cedo, considerando-se os padrões atuais de carreira, enquanto ela ainda era muito pequena. Contudo, tais exemplos consistiram em uma avó que era professora normalista em turno integral e cursava faculdade à noite, tendo se formado pouco antes da aposentadoria. E um avô que fora um operário de destaque na indústria metalmeccânica, líder de chão de fábrica, tendo desempenhado papel fundamental no processo de transição durante a aquisição da fábrica em que trabalhava pela hoje gigante Gerdau S.A. Por esta atuação, recebeu prêmios e homenagens, as quais ficavam expostas 'num quarto lá'.

A decisão de tornar o trabalho central em sua vida era parte de um processo maior de tomar as 'rédeas da situação'. Entendeu que seria por meio dele que manteria sua emancipação e se constituiria enquanto pessoa, seria 'o núcleo de tudo'. Assim resume: "Então, para mim, o trabalho é um valor" (entrevistada Beatriz). Em meio a este processo de elaboração e amadurecimento, muda de emprego, ainda no ramo imobiliário. Inicia no setor de Locações, mas cerca de dois meses depois assume o setor de Qualidade na posição de analista.

Trata-se do ano de 2005, Beatriz encontra-se com 21 para 22 anos. Sua missão no setor era auditar processos em áreas críticas que tradicionalmente apresentavam problemas de modo recorrente. O investimento em qualidade era uma novidade na empresa e ela atuava de modo intuitivo. Ainda não tinha uma formação ou experiência na área, mas via muito claramente o que era problemático e o que precisava ser feito. Tinha um olhar apurado em relação aos processos de trabalho. As áreas mais críticas eram lideradas por funcionários antigos, até então não questionados em sua atuação. O caso mais emblemático era o setor de manutenção, chefiado por um engenheiro civil que ela define como um 'senhor mais velho que o meu pai'. Esta situação a deixava apreensiva: "era ainda uma fedelha, e tinha que auditar pessoas bem mais velhas" (entrevistada Beatriz).

Felizmente, pôde contar com uma camada de proteção colocada estrategicamente por sua chefe - a quem define como alguém "sempre voltada para a estruturação dos processos [...] muito mão na massa". Ao implementar o setor de

Qualidade na empresa, sua chefe apresentou o projeto à equipe e expôs o organograma devidamente ajustado:

na estrutura organizacional, a auditoria, ela fica com um *staff* pontilhado lá do lado da alta gestão, enquanto que se eu tivesse num outro cargo, eu estaria em linha ou com outros colegas, né? Então, essa foi uma preocupação dela. Acredito que também considerando isso, porque ela viu em mim as competências ali... E acho que meu gosto já por isso, de olhar processo, de comparar processo, seguir, definir padrão, e foi em função disso daí que se criou dessa forma. Eu me lembro que quando ela decidiu isso e tal, ela me chamou na sala dela e falou, 'então a gente vai criar o setor da qualidade e tu vai ser a funcionária responsável por isso' (entrevistada Beatriz).

A implementação foi um sucesso e posteriormente ela acabou assumindo também o setor de Manutenção, devido à saída do antigo responsável. Assim foi por cerca de dois anos, até que ela resolveu voltar a viver em Porto Alegre. Em parte, porque seu namorado havia se mudado e vinham mantendo o relacionamento à distância, e também porque se ressentia pela maneira como tinha se mudado com a família, ainda bem jovem e à contragosto.

Em 2007, de volta a Porto Alegre, se recoloca, ainda no mercado imobiliário. Candidata-se por conta de anúncio visto nos classificados e recebe endosso de sua antiga chefe durante o processo seletivo. Nesta empresa permanece por quase oito anos. Começa como atendente de locação, depois torna-se gerente do setor. Tem uma rápida saída – onde há uma curtíssima atuação também em uma imobiliária - e retorna como gerente geral da imobiliária, como uma proposta que englobava maior envolvimento com assuntos estratégicos e um salário bem mais atraente.

Em paralelo à atuação profissional, sempre houve o esforço em manter-se estudando. Ainda em Santa Catarina, Beatriz trocou seu curso de graduação em Administração, pois enfrentava dificuldades em custear a faculdade privada. Obteve aprovação em uma instituição pública, onde cursou um semestre da graduação em Letras, a qual trancou em virtude da mudança para Porto Alegre. As dificuldades financeiras a impediam de retomar ou dar início a uma nova graduação em instituição privada. As opções disponíveis em instituições públicas eram incompatíveis com suas atividades profissionais por conta dos horários em que as aulas ocorriam. A solução encontrada naquele momento foi fazer um curso técnico em Contabilidade em uma escola estadual situada próximo ao seu local de trabalho.

Outra forma de manter-se em constante processo de formação foi considerar empresas que oportunizassem estruturas de educação corporativa. Este foi, inclusive, o que a levou a ter uma rápida experiência em outro estabelecimento. Contudo, já na etapa inicial de treinamento nesta organização descobriu que algumas práticas

operacionais não eram condizentes com seus valores éticos, o que a levou a considerar ainda mais a proposta de retorno do antigo empregador. Além das melhores condições oferecidas na contraproposta, a empresa pretendia investir no setor de Qualidade, buscando uma certificação pelo PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade. E isto possibilitaria que utilizasse sua experiência obtida no emprego anterior, bem como ampliasse seus conhecimentos por conta do programa. A empresa obteve a certificação e também premiações como o Top Ser Humano. Ela incrementou sua qualificação tornando-se avaliadora do programa. Foi um período de intensa ascensão profissional que possibilitou grande visibilidade e formação de *networking* de alto padrão.

Em 2009 já havia concluído o curso técnico em Contabilidade e pensava em cursar outro técnico até que tivesse condições de voltar a financiar um curso superior. Foi quando ficou sabendo por meio de sua comadre, que é docente do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS - passaria a ofertar cursos superiores, inclusive na área de gestão e no turno da noite. Sua comadre insistiu para que se inscrevesse no vestibular para o curso superior em Tecnologia em Processos Gerenciais. Ela sequer sabia o que significava esta formação. Foi pesquisar a respeito e quando compreendeu que seria uma boa opção, ainda assim, hesitou em inscrever-se, pois acreditava que não teria condições de disputar uma vaga e que o mais seguro seria mais um curso técnico. Somente após muita insistência da comadre, ela se inscreveu para o vestibular e foi aprovada com muito boa colocação. Ao longo de nossas conversas, sua fala é constantemente permeada por sentimentos de dúvida em relação a suas capacidades ou incredulidade diante de feitos notáveis.

Em 2010 ingressa na graduação, concluindo-a em 2013. Foi um período de intenso aprendizado, tanto durante as aulas e demais atividades da graduação, quanto no seu trabalho, pois a estrutura do curso, com viés tecnológico, bastante alinhado à prática profissional, possibilitava aplicabilidade ampla dos conhecimentos acadêmicos em seu cotidiano profissional. Deste período, relembra:

Nossa, eu me lembro como era estimulante, assim, eu chegava da aula agitada, excitada, com tudo aquilo, já querendo implementar, de manhã já queria botar tudo para funcionar. Então, era muito prazeroso essa época da graduação. Daí queria continuar e tal. E isso também enseja muito a própria mudança de carreira, né? Porque, embora eu tenha conseguido fazer a graduação com ótimo aproveitamento ali, concomitante ao trabalho, eu sabia que para o mestrado já não seria possível, né? Porque requeria um outro

nível de dedicação e de envolvimento e o trabalho da imobiliária não ia me permitir, que é um fato sempre muito intenso, né? (entrevistada Beatriz).

Apesar da empolgação, entendia que sua condição se tornaria insustentável com o passar do tempo. A esta altura, encontrava-se com 29 anos, ocupava uma posição de destaque profissionalmente e, devido às ótimas oportunidades de *networking* que havia tido, era cobiçada pelo mercado. Com frequência era abordada por concorrentes e recebia propostas, as quais até então não haviam superado sua condição atual. Mas entendia que para que continuasse se desenvolvendo nos estudos de modo mais aprofundado, seria necessário realizar mudanças em seu contexto profissional, o que certamente envolveria mudar de área. Caso decidisse manter-se no ambiente corporativo na área em que estava bem estabelecida, estaria em constante instabilidade devido ao dinamismo do setor, que vinha marcado por constantes reestruturações, fusões e aquisições. Além disso, preocupava-se com um fenômeno que vinha observando nos processos seletivos da imobiliária em relação a profissionais com perfis e trajetórias semelhantes ao seu.

[...] comecei a entrevistar para cargos e funções bem iniciais, bem operacionais, senhoras que tinham feito uma trajetória muito parecida com a minha. Então, eu me vi ali através delas, tipo, eu vi o meu futuro num bairro, numa quadra relativamente pequena, onde várias imobiliárias estão situadas, né? [...] um mercado muito concentrado que tu conhecia todo mundo, tu vê as gerentes circulando, são as que estão mais arrumadas, as que andam mais bonitas pelo bairro ali das imobiliárias. E daí eu comecei a receber essas senhoras para essas vagas bem operacionais, bem iniciais ali, bem do piso das carreiras. E aquilo me trouxe um *insight*, porque elas tinham feito uma trajetória muito parecida com a minha ali, inicial, de entrar muito novas para as imobiliárias e nisso foram crescendo, virando gerentes e assumiram uma posição que era insustentável para permanecer dentro daquelas organizações, né? Então, dessas pessoas que eu vi, elas se aposentavam e voltavam para o mercado. Então, para esses cargos mais iniciais. E isso foi um dos fatores, entre outros, que me motivou a buscar uma carreira sustentável, digamos (entrevistada Beatriz).

É neste contexto que decide dedicar-se com afinco aos concursos públicos, aos quais já vinha se candidatando ao longo da graduação, porém dividindo o foco com as atividades profissionais e com os estudos. Os benefícios das carreiras públicas já a interessavam. Pessoas muito próximas atuaram como conselheiras e como exemplos das vantagens que uma carreira no serviço público poderia proporcionar, tanto em termos de estabilidade quanto de flexibilidade, atributos que para ela eram fundamentais. Sua ex-sogra, seu atual namorado, bem como familiares dele atuavam ou haviam atuado em carreiras do judiciário. O convívio com essas pessoas a fez acreditar que valia à pena investir, empregando a dedicação necessária até a aprovação. Seu foco foram as carreiras da educação.

Com isso, em 2014 assume como Técnica em Assuntos Educacionais em uma instituição federal de ensino em uma unidade no interior do estado. No ano seguinte, consegue remoção e volta a residir em Porto Alegre. Estar nesta unidade significava muito para Beatriz. Era o campus em que havia se graduado com louvor – ela recebera o prêmio Destaque Acadêmico do Conselho Regional de Administração - CRA. Conhecia boa parte do corpo docente e dos técnicos administrativos e com eles mantinha bons relacionamentos. Também era um local que oferecia múltiplas possibilidades de atuação, das quais soube tirar excelente proveito. Durante cinco anos em que lá esteve ocupou as funções de gestora de contratos, diretora de administração e planejamento e chefe de gabinete do diretor geral do campus. Esteve ainda à frente de projetos paralelos como a criação de um sistema inovador de gestão do patrimônio e do planejamento estratégico.

A respeito deste planejamento estratégico, relembra uma situação curiosa e ao mesmo tempo típica, diretamente relacionada a percepções etárias e de papéis a serem desempenhados no trabalho. Relata que ao organizar uma atividade que envolvia, entre outros, integrantes das diretorias da instituição, planejou o roteiro da atividade a ser desenvolvida e providenciou o material necessário, que consistia basicamente em *post-its*, canetas coloridas e cartolina. Ao explicar a dinâmica aos participantes e distribuir os materiais foi questionada por um dos diretores sobre quem a havia pedido que levasse, quem havia tido tal ideia:

Eu falei, e não é para a gente fazer isso? Ele perguntou quem tinha me dito, e ele falou isso com todas as letras, quem tinha me dito para levar aqueles materiais, ele não tinha entendido que eu teria capacidade de levar o material que a gente ia precisar. Claramente ficou expresso que ele estava, tipo assim, como essa guria aí trazendo...? (entrevistada Beatriz).

Ela considerou a atitude ofensiva, especialmente vinda de um dos diretores, a quem julga serem pessoas abertas e esclarecidas. Indo mais a fundo a este respeito, declara ter vivenciado situações diversas no trabalho em que sua capacidade fora questionada e atribui a uma certa descrença em sua experiência por ser considerada jovem demais e que a situação vai se modificando conforme suas entregas vão aparecendo:

num primeiro momento tem uma tendência de as pessoas acharem do tipo, ah, não vai entregar resultado, porque é nova, porque é bobinha, sabe? De pensar assim, mas que isso acaba mudando quando começam a ver os resultados do trabalho, do que eu consigo mobilizar, implementar. [...] Porque, assim, muitas das coisas que eu faço, ou que eu já fiz, pensando na trajetória como um todo, né? Não são exatamente do meu *know-how*, mas mais da capacidade de mobilizar pra que as coisas aconteçam (entrevistada Beatriz).

Os convites para as diferentes funções a deixavam lisonjeada e os resultados a deixavam orgulhosa de si. Porém, a cada novo desafio proposto, as dúvidas acerca de sua capacidade se impunham novamente. Beatriz se destacava por sua conduta eficiente, competente e atualizada, sua capacidade de fazer boas leituras dos cenários, suas habilidades relacionais, pela qualidade de suas entregas. Apesar de uma série de atributos que contribuíram para que recebesse boas propostas, questionava-se constantemente sobre o porquê de ser a escolhida diante de tantos candidatos em potencial os quais julgava bem mais adequados. Esta constante dúvida em relação a suas capacidades confrontada com as situações exitosas que colecionava a intrigavam e fomentaram uma ideia que serviu como fundamento para sua dissertação de mestrado pouco tempo depois. Sobre isso, Beatriz comenta:

Isso foi uma das coisas que me trouxe o *insight* ali da minha pesquisa de dissertação, porque eu fiquei pensando, perai, qualquer um aqui vai ter um *lattes* melhor do que o meu, olha quantos doutores em administração tem aqui nesse campus, tem outras pessoas. [...] eu era relativamente jovem na administração pública, eu tinha entrado só em 2014, tinha um caminhão de gente que estava ali há muito mais tempo, e eu me questionei, tipo, o que esse cara viu em mim que ele quer que eu seja DAP (diretora de administração e planejamento), que é um dos cargos de mais responsabilidade dentro da gestão [...].

Conforme previsto, ingressar no serviço público oportunizou a estabilidade e a flexibilidade necessárias para que continuasse seus estudos de modo mais aprofundado. Portanto, ao estar de volta a Porto Alegre, inicia a preparação para o mestrado. Ainda no período final da graduação e logo após seu término, havia feito algumas tentativas frustradas. As investidas realizadas à época não possibilitaram com que se conectasse com um orientador em potencial, apesar de ter projetos considerados bem ajustados. Os processos seletivos, contudo, haviam mudado um pouco, e sua maturidade também. Deste modo, seu ingresso ocorre em 2017, no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGEP/UFRGS, e sua pesquisa propunha uma metodologia para processos seletivos para cargos de gestão no setor público baseada em competências.

A primeira parte do curso foi realizada concomitantemente com o trabalho e afastou-se para a segunda etapa, que envolvia a pesquisa de campo e a escrita de modo mais intenso. Em paralelo ao trabalho de pesquisa, decidiu voltar a dedicar-se aos concursos na área do magistério. Desde a graduação alimentava este desejo e havia feito algumas tentativas. Entretanto, as oportunidades administrativas – mesmo que dentro da área educacional - haviam se mostrado mais viáveis até então. Todavia,

no momento em questão, sente-se mais preparada, tanto pela experiência acumulada no setor público quanto pela vivência do mestrado. É assim que se candidata a uma vaga como docente na própria instituição em que atua e é aprovada.

Sua nomeação sai em maio de 2021, após um complexo processo em que foi necessária uma grande mobilização de competências de sua parte para evitar que sua nomeação adentrasse um processo judicial sem previsão para acabar. As vagas disponíveis para sua área ficaram ‘congeladas’ em virtude de um processo judicial que envolvia um caso de heteroidentificação. Com isso, colocou-se a possibilidade de assumir em diferentes campus. Foi então que, em maio de 2021, em meio à pandemia de COVID-19, ela assumiu sua posição como docente na rede federal de ensino. Relata ter sido um processo extremamente desafiador: ‘nova função, uma nova pessoa, num novo lugar, do zero’. E operando pelo sistema de Ensino Remoto Emergencial - ERE. Toda esta mudança acarretou, num primeiro momento, o que ela define como uma crise de identidade:

É, e esse primeiro ano foi só fazendo slide, eu passei um ano só fazendo slide [...] fazendo um trabalho para ter trabalho, daí agora, terminando já esse segundo ano letivo, que vai fechar agora em dezembro. Ah, daí já tive bem mais fôlego, né, Roberta, daí com isso já comecei a me enfiar num monte de projeto, então já tenho três bolsistas, já participei em sei lá de quantos projetos, acho que eu estou em dois de extensão, um de ensino, fiz mais dois de ensino, eu acho, ao longo do ano, mais um de extensão, então, aquela coisa, né (entrevistada Beatriz).

No segundo ano letivo passou a atuar presencialmente e teve que lidar com as grandes diferenças culturais existentes na região, expressas por características como uma obsessão pelo trabalho – característica que incide de modo intenso sobre si, uma vez que já tem este traço marcante e se esforça para atenuá-lo, um machismo exacerbado, e até mesmo pela forma distinta de se comunicar. Passado o primeiro impacto, sente-se mais confiante na nova função e deseja dar conta de frentes de trabalho em que considera ter ‘ficado devendo’ por conta do seu processo de adaptação, como demonstra o excerto supracitado. Em relação à condição docente propriamente dita, entende que atualmente começa a encontrar o seu lugar e que não é e não será uma professora popular ou populista, o que poderia até ser mais confortável, e sim uma professora exigente, e já teve a oportunidade de perceber o quanto isso vale à pena pelos retornos trazidos pelos alunos em relação à sua própria evolução no aprendizado. Tal postura é coerente com toda sua trajetória, porém, neste momento, é explicitada de forma bastante consciente: “Então, eu acho que é o que a

gente é, que é o que tu vai ser na tua vida, no teu trabalho, em todos os aspectos, com os teus amigos, com tudo” (entrevistada Beatriz).

Ao ser questionada sobre perspectivas futuras, entende que a gestão é um caminho natural ‘pela experiência, pelo networking que eu acabei criando, né, dentro da instituição’, e sobretudo, pela sua capacidade de mobilizar pessoas e recursos para que coisas aconteçam. Neste último ano, por exemplo, envolveu-se em atividades de ordem comum dentro do campus, as quais, não constituem seu escopo, tais como projetos literários, palestras sobre comunicação, atividades comemorativas da semana Farroupilha, divulgação da instituição pela mídia local, levando ao alcance da comunidade todas as possibilidades de formação e formas de ingresso disponíveis. Contudo, decidiu intervir por notar que “os trabalhos já estavam dados ali, né? Foi só ver como a gente pode usar. [...] o que eu pessoalmente fiz?” (entrevistada Beatriz). Para ela é difícil enxergar esta atuação articuladora como um trabalho, mesmo sabendo que tais projetos não tinham sido viabilizados até então. Beatriz define como um “instrumento para fazer [o campus] ser conhecido naquela região, para impactar a vida das pessoas, para mostrar esse trabalho [...] tem a galera que é do holofote, eu não sou desse clubinho...eu estava lá empurrando as coisas, fazendo acontecer [...]”.

5.2 A HISTÓRIA DE JULIANA

Juliana tem 41 anos, é nascida em Porto Alegre, onde viveu durante toda sua vida, com exceção de um breve período em que residiu no exterior. Sua infância e adolescência foram marcadas pela independência e pelo estímulo constante – motivado pela necessidade - de colocar-se profissionalmente o mais breve possível. É filha única e viveu sempre com a mãe, que a criou sozinha, com muito esforço pessoal, sempre trabalhando muito. Por este motivo, desde cedo teve que dar conta de sua própria rotina aprendendo a cozinhar, a controlar seus próprios horários de aula e demais atividades, bem como a locomover-se sozinha pela cidade. Atualmente tem um companheiro com quem vive há oito anos.

Da infância, tem muitas lembranças de ficar sozinha em casa. Nos primeiros anos, ainda enquanto bebê, foi cuidada por sua madrinha, com quem ela e a mãe residiam. Posteriormente, mudaram-se para seu próprio apartamento, em busca de maior independência, segundo interpretação atual que tem da atitude de sua mãe. Passou então a ficar sob os cuidados de uma babá. Após tomar conhecimento de que

essa a maltratava, sua mãe decidiu deixá-la sob os cuidados de uma vizinha que também tinha filhos pequenos. Assim foi até sua entrada na escola, momento em que passou a ficar sozinha em casa. Sobre esta época, relembra:

Então a mãe botou grade na porta, entendeu, grade nas janelas, e tipo assim, fica sozinha em casa, te vira, ela sempre me ensinou a fazer coisas de comida, assim, então eu ficava sozinha em casa, só que como eu estudava de tarde, eu não ficava muito tempo sozinha, né, porque eu dormia boa parte da manhã, e a mãe estimulava que eu dormisse, que justamente como eu tava sozinha, era melhor que eu dormisse mesmo, né, então eu até, quando podia, eu estudei de tarde, justamente por isso [...] Daí quando eu voltava da escola, em seguida a mãe já voltava, sabe, então, a maior memória que eu tenho é de ficar sozinha mesmo, com os vizinhos, sabe, aí tinha um vizinho no segundo andar do prédio, que era muito meu amigo, e então, eu chegava do colégio e a mãe não tava ainda, daí eu ia lá pra casa dele pra jogar videogame, e ficar lá até a mãe voltar (entrevistada Juliana).

Sua vida escolar transcorreu de modo tranquilo, tendo tido um desempenho 'medíocre', segundo suas palavras. Dava conta do básico e não era monitorada em seus estudos. Ela cursou toda educação básica em uma escola de freiras bastante rígida, na qual tinha uma bolsa de estudos equivalente a cinquenta por cento da mensalidade. Em contrapartida, trabalhava como ajudante da professora até a conclusão do ensino fundamental. No ensino médio, optou por cursar magistério, período no qual não atuava como ajudante da professora em virtude da alta demanda de atividades exigida pelo curso profissionalizante.

A escolha pelo magistério foi motivada pela experiência que havia tido até então como ajudante e pela conveniência de uma formação relativamente rápida que lhe oportunizasse empregar-se o quanto antes. Apesar de atualmente desempenhar outras atividades profissionais paralelas ao magistério, Juliana se define como professora, e afirma que tem sido professora desde sempre. É fácil imaginar suas vidas estudantil e laboral se fundindo na essência, em virtude de sua experiência como ajudante de professora. Ao concluir o ensino médio, optou por cursar uma licenciatura, pois tinha a ver com a formação que havia tido até então. Além disso, considerava que era uma área em que poderia se empregar facilmente e que poderia desempenhar bem.

À época do vestibular, suas preferências eram História, em primeiro lugar, seguidas por Letras e Geografia. Não havia uma grande paixão, apenas a inclinação às ditas Ciências Humanas e o gosto pela leitura. Entrou então na licenciatura em História em "uma faculdade baratinha, de uma coisa que eu gosto" e logo conseguiu o primeiro estágio. Desde então, segundo suas palavras "nunca mais parei de

trabalhar”. O primeiro estágio foi na área de Memória Institucional de uma grande multinacional. Depois vieram outros.

Se durante a educação básica ela entende que seu desempenho fora medíocre, o mesmo não parece ter ocorrido durante a graduação. Não faltaram indicações dos próprios professores para estágios e demais projetos correlatos, de modo que ao concluir o curso com “um bom feedback dos professores”, no sentido de que deveria investir na carreira acadêmica, inicia-se um período conflituoso internamente em relação aos rumos de sua vida profissional.

Ocorre que, ao longo da graduação, seus estágios foram predominantemente em projetos de resgate de memória institucional, atuando em acervos históricos, cujo escopo dos projetos consistia na entrega de um ou mais produtos que envolviam escrita, organização ou curadoria, resultando em livros, exposições, catálogos, entre outros. Trabalhos que envolviam intensa pesquisa no acervo e pouca interação social. Ela gostava do trabalho, mas não era o que mais a motivava, pois demandava pouca interação com outras pessoas. A exceção foi um projeto em uma instituição de saúde, o qual envolvia o contato direto com trabalhadores, pacientes e comunidade, realizando entrevistas de História Oral, projeto no qual considera ter sido mais feliz.

Seu último estágio ocorreu em uma rádio, em que atuava inicialmente no acervo de discos de vinil. Seu chefe percebeu seu potencial para atividades para além do acervo e a convidou para coordenar a programação da rádio. Esta mudança de função envolvia uma série de atividades distintas daquelas realizadas até então e, principalmente, uma intensa interação social, pois envolvia coordenar equipes e o contato direto com o público da emissora, sua audiência.

Já formada e imersa na nova função de coordenadora de programação da rádio, experimentava sentimentos ambivalentes. Ao mesmo tempo em que se sentia contente com o que realizava, sentia tristeza por não corresponder a expectativa que pairava ao seu redor em relação a uma carreira acadêmica. Sentia que aquilo era um caminho natural, todos ao seu redor faziam mestrado e doutorado, professores a recomendavam e ofereciam projetos. No entanto, sentia frustração por não desejar este caminho e, ao mesmo tempo, por não ter um outro plano. Assim permaneceu por algum tempo até que decidiu viajar.

A ideia da viagem surgiu como um modo de fuga. Uma maneira de tomar distância, de não precisar pensar. A empreitada recebeu apoio imediato de amigos e de sua mãe. O destino escolhido foi a Inglaterra. Reuniu algumas economias, vendeu

um carro que havia comprado com a ajuda dos pais (seu pai não fora uma figura muito atuante, mas esteve presente prestando apoio em certos momentos importantes) e embarcou com o intuito de fazer um curso de língua inglesa. Lá permaneceu durante quatro anos, período em que estudou por algum tempo, teve inúmeras experiências de trabalho e fez várias amizades.

Sua atuação profissional foi desde serviços como garçom até babá e cuidadora de idosos. Além disso, residiu em repúblicas, em que convivia com pessoas de diferentes países. Todas essas experiências propiciaram seu aperfeiçoamento no idioma e, mesmo tendo estudado “não todo tempo, mas até o tempo que achei que tava bom” (entrevistada Juliana), teve condições de atuar como professora. Sua formação de origem, o magistério, se manifestando e oportunizando que fosse professora de Inglês para crianças britânicas que se preparavam para exames escolares de seleção na educação básica. E foi assim que encontrou seu lugar, que descobriu o que realmente gostava e desejava fazer da vida.

Mesmo não tendo a intenção quando decidiu parar tudo e viajar, esta experiência serviu como um período sabático em que pôde parar, tomar distância e refletir sobre a situação que a angustiava e entristecia. Havia trabalhado desde sempre e, mesmo tendo escolhido um curso que gostava para a graduação, suas decisões haviam sido tomadas com base no pragmatismo, sem qualquer reflexão ou planejamento de longo prazo. Primeiro, ajudar a professora em troca da bolsa de estudos, depois cursar magistério porque já havia tido alguma experiência e pelas boas chances de emprego, e então a escolha pela licenciatura motivada pelo gosto pela área e também visando acesso a emprego. Juliana era bastante jovem, tinha uma longa caminhada enquanto trabalhadora, havia recebido uma boa educação formal e desfrutado de experiências múltiplas, contudo, ainda não havia tido a oportunidade de refletir sobre sua carreira. Além disso, faltavam-lhe referências em termos profissionais capazes de influenciá-la ou motivá-la em direção a alguma área. Sua família, de origem bastante humilde e vinda do interior, contava com pouca instrução formal e atuava profissionalmente em atividades genéricas ligadas a serviços pouco complexos. Demais relações sociais ao longo da infância e adolescência apresentavam perfil semelhante. Ela era a primeira e até hoje ainda é uma das únicas a ter trilhado um caminho profissional de qualificação e experimentado diferentes oportunidades de atuação e de desenvolvimento.

Ao dar-se conta do que desejava, inicia-se então um novo momento em que decisões precisavam ser tomadas. Todas as ocupações que tivera no exterior eram precarizadas, com pouca ou nenhuma segurança no emprego e majoritariamente desempenhadas por imigrantes estrangeiros. Em sua opinião, tal condição não representa algo essencialmente problemático desde que o indivíduo não nutra grandes ambições. É perfeitamente possível desfrutar de uma vida minimamente confortável na Inglaterra - apesar de certas restrições - especialmente se compararmos a realidade do europeu médio com as carências e a desigualdades enfrentadas pela maior parte da população brasileira em termos de qualidade de vida e acesso a serviços básicos. Contudo, caso o indivíduo deseje algo a mais, as barreiras são grandes. A este respeito, Beatriz ilustra:

eu era [considerada] uma pessoa exótica. Eu era, estava no lugar, certo: o lugar do subemprego. As pessoas esperavam que uma latino-americana estivesse ali, não, num escritório de arquitetura [por exemplo]. Por isso, que para mim não teve sofrimento. Tava tudo certo. Depois, quando eu senti que eu precisava, que eu queria algo a mais, daí eu prontamente comprei minha passagem, porque eu pensei: "não, esse não é lugar para mim, porque é um lugar que não dá boas vindas a estrangeiros que querem ser alguém na vida." Mas se tu tá disposto a viver na invisibilidade, maravilhoso.

Então, aos vinte e nove anos, de volta ao Brasil, após quatro anos vivendo no exterior, ela está disposta a se recolocar profissionalmente como professora de Inglês. Sua experiência no exterior era, na época, seu maior cartão de visitas. Explica que, nesta área, e especialmente até aquele momento (pouco mais de dez anos atrás), o principal requisito para entrada era o conhecimento que o profissional tinha do idioma. Ter uma formação específica na área não era fundamental. Posteriormente, ela poderia investir em certificações que lhe confeririam um maior status profissional. Refletindo sobre o mercado atual, acredita que esta realidade tenha mudado um pouco e que atualmente os profissionais são mais exigidos na entrada.

De fato, sua condição de recém chegada lhe abriu portas e permitiu que se empregasse rapidamente em uma escola de idiomas: "Me qualificou muito! Cheguei aqui voando, assim. Por isso que eu fui aceita assim, para já, sabe? Mesmo não tendo as certificações que hoje eu tenho" (entrevistada Juliana). Além das aulas, teve algumas experiências como tradutora ao retornar ao Brasil, mas não foram satisfatórias e decidiu não dar continuidade a esta frente de atuação. Mesmo com suas credenciais abrindo portas com relativa facilidade, na época, decidiu ainda cursar uma especialização em linguística a fim de ampliar seus conhecimentos, pois entendia que era uma lacuna importante a suprir.

Permanece nesta escola por cerca de um ano, quando participa de um processo seletivo em uma escola maior, com mais oportunidades e é aceita. Trata-se da mesma instituição em que atua até hoje, desempenhando tanto a função de professora quanto a de coordenadora. São onze anos desde o início de sua trajetória nesta casa em que se reconhece em uma posição confortável. Sente-se satisfeita com as atividades que realiza, com a reputação conquistada e com os relacionamentos que construiu.

Seu crescimento dentro da organização ocorreu naturalmente. Acredita que algumas de suas características pessoais associadas à sorte de ter tido gestores que souberam identificar seu potencial e oferecer oportunidades foi a fórmula para que seu desenvolvimento tenha transcorrido bem até então. Entre suas características estão o interesse em pensar os processos em vez de somente executá-los. Pensar como as coisas acontecem e como poderiam acontecer. Coordenar equipes e se colocar à disposição, demonstrar interesse em participar de programas de aperfeiçoamento, de mentorias e estar aberta a mudanças. Acredita que esta postura é positiva e que talvez possa até não ser a pessoa mais indicada para certas situações, mas esteve ali presente, 'carregando o piano', e isto contou positivamente. Do lado dos gestores, sempre obteve respaldo e incentivo, obtendo indicação para as certificações técnicas em termos de ensino e participando de treinamentos gerenciais, num claro aceno de que seu lugar estaria garantido, ou que ao menos teria uma posição de destaque em uma linha sucessória que a conduziria a uma posição de gerência.

Ao ser provocada em relação a condição das mulheres neste mercado de trabalho, sua percepção apresenta perspectivas distintas e interessantes e que invariavelmente se inter-relacionam com outra característica importante: a idade. No que se refere às atividades de professora, acredita que ser mulher pode influenciar positivamente. Especialmente em se tratando de uma região (Rio Grande do Sul) e de uma área de atuação tradicionalmente machista (a comunidade escolar), espera-se que mulheres deem aulas, que cuidem das crianças e adolescentes, que sejam as responsáveis por cuidar das escolas.

Nesse sentido, entende que o fato de ser mulher não impõe resistência, mas que o fator juventude influencia positivamente na aceitação por parte dos alunos. Já no plano das atividades de coordenação, ser mulher e aparentar jovialidade pode pôr em xeque a autoridade da profissional. Ela própria relata episódios clássicos de

ageísmo que vivenciou no começo de sua atuação na coordenação, como ser questionada por familiares de alunos sobre quando ‘o supervisor’ viria atendê-los.

[...] vou lhe encaminhar para Juliana que é a coordenadora da escola, ela vai resolver o seu problema. Tipo, a pessoa olha assim [expressão facial de surpresa e desdém]. O quê? É essa pessoa? Sabe? Cadê o teu supervisor? Posso falar com o teu supervisor? Já no gênero, né? Mas então, hoje em dia eu uso outras roupas, eu aprendi que não adianta. As pessoas não vão te dar o crédito. Aquela primeira impressão é muito importante. Então eu uso roupas mais sóbrias, roupas de velha [risos]. E isso, sabe, ajuda assim, esse primeiro impacto assim. Então, e é claro que me ajuda a me desenvolver também. Porque o meu trabalho é isso, é lidar com todas as questões que envolvem na comunidade escolar. Então eu preciso fazer isso, né? As pessoas têm que deixar eu fazer isso, só que se as pessoas não tiverem abertura não consigo. Então, eu sinto que evoluiu muito assim nesses últimos três, quatro anos, em função de tudo isso, sabe? (entrevistada Juliana).

Lembra ainda da situação vivenciada por uma colega que veio a demitir-se depois de um certo período em virtude da rejeição sofrida por parte dos alunos, que embora concordassem que ela era boa professora e também era ‘legal’, insistiam em frisar ‘mas é velha!’

Tanto ela quanto a referida colega, adotaram mudanças de comportamento com o intuito de ajustarem-se buscando evitar tais situações. De sua parte, entendeu que precisava aprender a se portar de maneira mais ‘velhusca’ como no modo de falar ou de vestir. Esta declaração provocou risadas no momento do relato, pois ela tem uma aparência naturalmente jovial e um estilo despojado e descontraído, características que parecem não coincidir com um ideal de coordenadora, dentro de um imaginário que deve transmitir autoridade e maturidade – ou ser representado por uma figura masculina? (‘Posso falar com o teu supervisor?’). Sua colega foi reduzindo a carga horária até desligar-se por completo e assumir integralmente uma posição em outra escola, onde já atuava há algum tempo, porém na área administrativa. Lá, já havia conquistado o respeito da comunidade escolar e não precisaria lidar com a possível rejeição da sala de aula.

A condição feminina e a idade engendram ainda neste mercado outro fator sensível: maternidade. Quanto a este aspecto, sua percepção revela três diferentes perspectivas. Na organização em que atua, a maternidade é extremamente valorizada. Profissionais gestantes recebem apoio tanto da equipe diretiva quanto dos colegas para obterem a maior carga horária possível. Cabe aqui uma breve explicação: essas professoras são contratadas como horistas. Portanto, sua remuneração durante a licença-maternidade será calculada com base nos salários recebidos nos últimos meses que antecedem o afastamento. Se necessário, todos

cooperam para suprir suas demandas a fim de que possam estar minimamente estáveis durante o afastamento pós-parto. Não há retaliações no sentido de demitir mães que voltam ao trabalho após a licença. Mais uma vez, todos atuam de mãos dadas para apoiar a profissional nos percalços típicos da maternidade como eventuais ausências em virtude de cuidados com os bebês. Apesar da postura compreensiva para com as mulheres que gestam, ainda não há na organização debate a respeito de uma licença parental, visando ampliar e equilibrar a licença envolvendo ambos os genitores.

Outra faceta interessante da maternidade percebida por Juliana é o que podemos chamar de 'presunção de maternidade' e se inter-relaciona tanto com a questão etária quanto com sua posição de autoridade enquanto coordenadora. Ela se manifesta em situações em que familiares em atendimento esperam que ela compreenda certas situações, por (supostamente) ser mãe. Afinal de contas, uma jovem senhora, à frente da coordenação de uma escola, dentro do imaginário do público em questão, certamente tem filhos. O detalhe é que ela não é mãe. Contudo, não rebate a suposição (tampouco a endossa), pois compreende que a abordagem funciona como uma forma de conexão que contribui para a fluidez do diálogo.

A última percepção sobre maternidade e idade diz respeito a sua própria condição pessoal. Juliana escolheu não ser mãe. Seu relato vai na contramão de um discurso consolidado, ao menos no senso comum: o do relógio biológico. Ela declara não ter sofrido nenhum trauma, também não sentir qualquer pânico em relação ao assunto. O fato é que nunca se sentiu realmente motivada para a maternidade e por isso decidiu deixar o relógio biológico atuar. Porém, segundo Beatriz, nunca teve “essa coisa fisiológica ou social, essa coisa louca, né? E dizem que rola, mas pra mim não...”.

Durante nossas conversas, emergiu naturalmente um tema de extrema relevância no contexto contemporâneo: a saúde mental. Em meio a reflexões sobre envelhecimento no trabalho, o preconceito que realmente se destacou foi em relação a colegas que enfrentam problemas de saúde mental. Pondera alguns motivos segundo os quais a empresa tende a reagir negativamente. Entre eles, o fato de que problemas dessa natureza definitivamente impedem o profissional de produzir, o incapacitam, desestabilizando e desorganizando a operação do negócio. Há também o despreparo de gestores para lidar com as situações. Por um lado, a ignorância que gera o preconceito; por outro, a incapacidade de incluir o tema na agenda gerencial e

repensar as dinâmicas operacionais tanto para refletir a respeito da participação que a atividade laboral tem nos processos de adoecimento, quanto para se preparar para situações desta ordem. Ilustra a diferença no manejo dando exemplos de casos em que outras doenças como problemas cardíacos ou musculoesqueléticos, não representam nenhum problema, havendo total compreensão e apoio por parte da equipe diretiva para que os profissionais se recuperem, assim como ocorre com as gestantes. Porém, para aqueles que se encontram em situações de abalo psíquico, a solução é, na maioria das vezes, a demissão sumária.

Apesar de perceber o crescente número de casos acontecendo à sua volta, ao refletir sobre o impacto do trabalho em sua saúde mental, entende que não tem sido afetada. E isto por conta de sua atitude no sentido de estabelecer espaços para os diferentes âmbitos da vida. Embora o trabalho invariavelmente envolva situações estressantes, preocupantes, ou eventualmente desmotivadoras, sua tática consiste em esquecer o assunto após o expediente: “eu saio daqui e eu vou pra minha aula de dança. E eu esqueço que isso aqui existe. Tu entende?” (entrevistada Juliana).

Em termos de futuro, o que parecia relativamente certo, recentemente tornou-se duvidoso. Sua expectativa de promoção à gerência reforçada por uma trilha de desenvolvimento apoiada por seus superiores mostrou-se abalada ao longo do período transcorrido entre nossos dois encontros. Mudanças organizacionais de nível estratégico implicaram inclusive a troca de gestores nas unidades. Dentro desse novo cenário gerencial, percebe uma mudança de atitude em relação a si. Percebe que a atual gestão, diferentemente das anteriores, não a enxerga como uma ‘gerente *trainee*’, não há a mesma inserção e atribuição de tarefas desafiadoras. Sente-se no escuro. Diante de tais incertezas, tem buscado aperfeiçoamento por conta própria, fora da trilha oferecida pela empresa, no intuito de ampliar suas habilidades caso tenha que adentrar novos ambientes. Admite ainda, que está mais atenta às oportunidades que surgirem.

Para além das questões estritamente corporativas, refere ainda certa preocupação em manter-se relevante e isto é atravessado pela questão etária. Confessa que tem refletido a respeito, pois percebe que já foi mais relevante. Entende que em seu trabalho, a capacidade de espelhamento é de extrema importância, portanto, envelhecer seria um dificultador em termos de performance. Talvez esta sensação seja pela mudança de papéis, por estar atuando mais ligada à área gerencial, logo, com menos contato com os alunos, que, de certa forma, validam a

atuação de um professor. Pondera, contudo, relacionando este sentimento com o contexto pandêmico, em que muito foi desacomodado e reformulado. Por fim, questiona-se sobre como será no dia em que não mais puder disfarçar a velhice, sobre se conseguirá manter-se próxima e com canal aberto com o seu público.

5.3 A HISTÓRIA DE MERCEDES

Mercedes tem 41 anos, é formada em jornalismo, atua como servidora pública federal e reside em Porto Alegre. Nascida no Mato Grosso, é filha única e viveu sempre com sua mãe. Ao longo de sua infância e adolescência, viveram em diferentes cidades como em Viamão, na Grande Porto Alegre, e em Curitiba, no Paraná. Sua história de vida é marcada pela forte presença da política enquanto elemento constituinte de sua história familiar, o que influenciou intensamente sua trajetória profissional desde a inserção no mercado de trabalho até os dias atuais. Contudo, tal influência se dá de modos diferentes ao longo do tempo, da mesma forma que sua relação com este pilar tão importante de sua identidade vai se modificando ao longo do tempo, amadurece e serve de fio condutor ao observarmos a construção de sua trajetória.

Para ela, não é possível falar de si sem considerar a origem, a educação escolar e sua condição feminina, sendo sua vida – tanto pessoal quanto profissional – ligada à política perpassada e fortemente influenciada por esses três aspectos fundamentais. Sua mãe sempre foi militante ligada a ideais progressistas, o que a levou à prisão no início dos anos 1970, durante o auge da ditadura militar brasileira (1964-85). O estigma de ‘ex-presa política’, prejudicou fortemente suas possibilidades de trabalho, conduzindo-a a posições precarizadas, informais e temporárias de ocupação, o que levou a uma condição precária de vida, deteriorando sua capacidade de subsistência e de participar adequadamente da vida social. Durante um longo período de tempo, manteve-se atuando como costureira de forma autônoma. E apesar das sanções, manteve-se atuante na militância política.

Mercedes nasceu nesse contexto de certa marginalização social e condições materiais precárias, o que causava uma sensação constante incerteza. A necessidade de subsistência fez com que começasse a trabalhar muito cedo. Aos 15 anos iniciou como atendente do McDonald’s e dali em diante realizou diferentes estágios até cerca de 18 ou 19 anos. Destaca que, enquanto algumas das suas colegas trabalhavam para se autoafirmar, para experimentar a sensação de ganhar seu próprio dinheiro,

seu caso era diferente, pois necessitava da remuneração para sobreviver e seus ganhos eram entregues quase que na totalidade à sua mãe, que gerenciava as demandas da casa.

Apesar das restrições, conseguiu concluir os estudos de modo satisfatório, sem reprovações. Para conciliar os horários de estudos e estágio, acabou transferindo-se para o turno da noite e cursando técnico em secretariado. Sempre estudou em escola pública e julga ter tido um bom nível de ensino, especialmente quando comparado a amigos da vizinhança que estudavam em escolas privadas. À época, a mudança para um curso técnico foi motivada pela necessidade, não por haver algum plano em relação à profissão, mas atualmente avalia que os aprendizados obtidos são de grande valia e a ajudam nas atividades administrativas que desempenha em sua ocupação como servidora.

Ao concluir o ensino médio, Mercedes desejava cursar arquitetura. Este desejo era motivado pelo sonho de tornar-se restauradora de edifícios antigos. Ela se imaginava viajando pelo interior do país restaurando prédios históricos. Contudo, neste momento de preparação para cursar uma graduação ocorre o que define como de uma tomada de 'consciência de classe brutal':

“[...] tá, eu vou me inscrever na faculdade de arquitetura, com que dinheiro eu vou pagar os livros? Como é que eu vou comprar os compassos, eu pensava. Como é que eu vou comprar o material pra poder fazer a faculdade de arquitetura?” (entrevistada Mercedes).

A esta altura, muda-se de Curitiba para Viamão e decide trocar sua escolha para Licenciatura em História. Esta decisão decorre de uma tentativa de adaptação para realização de seu sonho de tornar-se restauradora. Entendia que esta área do conhecimento tinha aproximação com conhecimentos necessários ao estudo do patrimônio histórico, e que, portanto, poderia ser um caminho alternativo. Embora fosse um curso de licenciatura, não nutria o desejo de ser professora. Candidatou-se ao vestibular em uma instituição pública e em uma privada. Foi aprovada na instituição privada e iniciou o curso.

Em paralelo, mantinha-se fazendo estágios para manter seu sustento. Contudo, as dificuldades em arcar com as despesas da graduação eram grandes. Na época ainda não haviam políticas públicas de acesso e permanência na Universidade de modo massivo, as quais passaram a ser implantadas de modo sistemático e intensivo somente a partir de 2007, com iniciativas como o REUNI (BRASIL, 2007). Com isso, acabava fazendo poucas disciplinas e mantinha um constante estado de

endividamento com a instituição de ensino, refinanciando as mensalidades para poder dar sequência ao semestre seguinte. Isto fazia com que a seriação ficasse desencontrada e muitas disciplinas centrais do curso ficassem indisponíveis por causa da existência de pré-requisitos. Aos poucos o curso foi se tornando desinteressante.

Nesse contexto acaba decidindo cursar jornalismo em outra instituição privada que contava com melhores possibilidades de crédito educativo. E foi assim que, apesar das restrições financeiras, conseguiu concluir a graduação dentro do período mínimo de quatro anos. Mercedes conta que, para conseguir se manter, realizava estágio durante o dia, cursava faculdade no turno da noite e depois das aulas trabalhava como garçomete em algumas noites da semana: “Então, foi um período bem difícil, mas a gente é jovem, a gente faz as coisas, a gente acha que tá tudo de boa - nem sente o corpinho – mas [mesmo assim] saía todo final de semana e enchia a cara [risos]. Mas era realmente difícil”. Alega que a opção pelo jornalismo foi motivada pela importância que sempre atribuiu ao papel da mídia, especialmente da televisão, na vida social. Além disso, acreditava que esta área lhe ofereceria mais possibilidades de atuação profissional em relação à licenciatura.

Em paralelo à graduação, inicia de modo mais sistemático a sua atuação na política. Sua mãe, que desde sempre militara, vinha atuando na campanha de um candidato e a inseriu nas atividades. O pleito foi exitoso e nesse contexto, acaba sendo indicada a assumir uma posição de confiança na gestão pública municipal de Porto Alegre, onde permaneceu por cerca de quatro anos. Depois disso, passou por várias e relativamente breves experiências, sempre dentro da política, em órgãos públicos e organizações sociais, tanto na condição de funcionária contratada, quanto como de estagiária e em funções de confiança.

Atuar como assistente parlamentar na posição de assessora de imprensa foi um período importante, em que passou a tomar contato com a aplicação de aspectos mais teóricos da comunicação, tanto por conta da proximidade com decisões estratégicas da política quanto por estar concluindo a graduação. Algum tempo depois, surgiu a oportunidade de atuar como assessora da presidência da TV Educativa de Porto Alegre – TVE; mais um período intenso de aprendizado por estar próxima a decisões estratégicas da emissora. Contudo, apesar das experiências enriquecedoras do ponto de vista de aprendizagem profissional, as constantes mudanças de emprego ocorriam devido à instabilidade inerente ao trabalho na área

de articulação e assessoria política. No caso de Mercedes, resultou em um significativo ciclo de perdas.

Em seu trabalho de conclusão da graduação, havia realizado uma análise de produto audiovisual televisivo que aliava Comunicação e História. A experiência foi agregadora para ela, e por isso decidiu dar continuidade aos estudos realizando o curso de mestrado. Ressalta que um dos grandes aprendizados deste período foi que ‘o conhecimento está acima das ideologias’. Enquanto militante e trabalhadora da política no campo progressista, descobriu em seu orientador, também um militante e articulador político que atuava em seu extremo oposto do espectro, um grande parceiro de trabalho que a apoiou e sempre respeitou suas opiniões políticas, as quais reverberaram fortemente em suas pesquisas.

O período do mestrado foi desafiador, pois seguiu trabalhando, já que não obteve bolsa. À época, seu trabalho demandava viagens constantes por vários lugares do país, o que dificultava não só o acompanhamento das aulas como a própria elaboração da dissertação. Sobre o período, Mercedes conta:

[...] eu trabalhei absurdamente enquanto eu estudava. E aí eu estudava por empreitada, né? Trabalhava e tirava uma semana de férias e produzia meio capítulo. E aí assim eu ia, enlouquecia, tirava férias, tirava folga. Fui demitida duas vezes do trabalho, porque o João (chefe) se irritava comigo. E aí ele me demitiu duas vezes. Precisei prolongar o tempo, porque era muito difícil.

Apesar dos percalços, considera muito importante ter feito o curso. Foi um período conturbado no qual precisou de ajuda profissional, pois enfrentou sérios abalos emocionais, mas que, atualmente, representa para ela uma “poupança de uma coisa que eu não tinha feito antes” (entrevistada Mercedes). Esta elaboração deve-se ao fato de que hoje o mestrado representa uma parcela significativa em seus proventos. Para ela, fazer mestrado significava à época, lecionar, atividade com a qual guardava conflitos, contudo, representava mais uma possibilidade de atuação, uma forma de diversificar sua atuação caso ficasse desempregada.

Mercedes sentia-se realizada por poder trabalhar com aquilo que acreditava, que estava alinhado com sua visão de mundo e que influenciava positivamente a vida das pessoas. Mas sua inserção profissional ocorreu ainda na adolescência e foi inteiramente pautada pela necessidade de sobrevivência, sem chances de escolha, aproveitando as oportunidades que a vida a apresentava.

[...] pra mim, a minha formação talvez, como aluna, como adulta, como cidadã, acho que isso falhou muito, não dar a importância que a profissão de fato exige, olhar. Claro, [...] com 17, 18 anos, ninguém tem maturidade pra definir o que vai ser o resto da vida. Isso aí é uma sacanagem com os adolescentes, eu

penso. Mas eu acho que me faltou, pelo menos, alguém que dissesse pra mim, olha, ok, tu não quer [mais] fazer História, tu vai fazer Jornalismo, mas presta atenção nas coisas que tu precisa fazer, cuida da tua profissão. Ninguém me disse isso, ninguém nunca disse pra mim, cuida da tua profissão. Sempre o que me disseram era trabalho, eu sempre trabalhei que nem uma cavala mesmo [...] (entrevistada Mercedes).

Foi então que as incertezas acerca de sua empregabilidade tomaram cada vez mais espaço em seus pensamentos. Passa também a dar-se conta de que seu sustento estava dentro de suas aspirações pessoais e que, por conta do compromisso com a militância, suas vidas pessoal e profissional haviam se tornado uma coisa só.

Nesse momento de tomada de consciência, de amadurecimento em relação a sua carreira, é acometida pelo desemprego ocasionado por mudanças no campo político e, desta vez, não houve possibilidade de recolocação imediata. Então declara como um verdadeiro arrependimento o fato de não ter cuidado de sua profissão por conta de sua dedicação extrema à causa (política). Durante os períodos de maior estabilidade e ganhos fez certos investimentos básicos como aquisição de casa, veículo, etc. Procurou estudar para ter possibilidades de atuação. Contudo, toda sua vida se resumia à militância, não tinha relacionamentos fora dela, não sabia como buscar recolocação fora daquele meio. Costumava ser contrária à atitude de colegas que buscassem uma articulação fora do ambiente de trabalho, que investissem em suas profissões para além da política, mas nesse momento deu-se conta de que a maioria deles estava recolocado.

Em meio à situação de desemprego, tentou retornar à vida acadêmica fazendo seleção para o doutorado, sem sucesso. Após a reprovação no processo seletivo, deu-se conta de que, o que de fato desejava naquele momento era um meio de sustento, representado pela possibilidade da obtenção de uma bolsa de estudos, e não o doutorado em si. Então, com suas reservas financeiras próximas do fim, resolveu 'empreender' fazendo bolos para vender, o que declara ter sido um verdadeiro desastre: "Me descobri uma péssima vendedora" (entrevistada Mercedes).

Ao longo de um período de um ano e meio esteve desempregada e sentia-se desesperada. Em dado momento, ficou sabendo por meio de uma amiga que havia um processo seletivo para contratação emergencial em uma empresa da área de transporte público. Muito embora não fosse na sua área, tampouco em alguma outra função pela qual tivesse interesse, mais uma vez, viu-se obrigada a aproveitar a oportunidade que se colocava diante de si. Foi selecionada, ficando em primeiro lugar, pois tratava-se de uma seleção com base única e exclusivamente em análise de

currículo, fato que fazia dela alguém supra qualificada em relação aos requisitos básicos da oportunidade em questão. A este respeito declara ter sido a primeira vez que obteve um emprego sem que fosse por meio de indicações. Considera que suas habilidades profissionais eram sim uma forte motivação, mas era o *networking* que garantia contratações praticamente imediatas em função da confiança envolvida

O período de desemprego enfrentado rendeu-lhe aprendizados interessantes em relação à gestão de carreira. Percebeu que, ao longo de tantos anos de atuação profissional e em tantos empregos distintos, não havia passado por um processo seletivo propriamente dito, estruturado, com diferentes etapas, demandando diferentes habilidades. Não sabia como se portar em uma entrevista, não sabia ser questionada a respeito de si enquanto profissional. Por isso, algumas experiências em candidaturas que teve durante o período em que esteve desempregada foram bem frustrantes. Com isso resolveu buscar aconselhamento de carreira na mesma instituição em que havia se formado. Este serviço foi importante, pois a ajudou a ‘pensar esse mundo corporativo’, entender a necessidade de se preparar para uma entrevista, pois ‘não tinha ideia de tudo que estava envolvido numa entrevista’. Para ela, este serviço, que era gratuito, foi uma grande sacada da instituição, pois ‘não adianta fazer faculdade se não consegue emprego depois’.

Após passar pelo aconselhamento de carreira, percebeu que sua trajetória como profissional da comunicação havia estado totalmente vinculada a um projeto político. E que a falta do cultivo de vias alternativas ao longo da caminhada limitava suas possibilidades de atuar em um veículo convencional de imprensa. A esta altura, empregada na área de transporte público, em uma função bastante operacional e totalmente afastada de suas aspirações, ironicamente pôde experimentar a satisfação de ter obtido uma recolocação totalmente por méritos próprios e perceber a autoconfiança que isto proporciona.

Houve então o que pode ser entendido como um ponto de virada, em que compreendeu que sua carreira estava sim em suas mãos, ao menos em parte. Foi um período de muitos aprendizados em relação ao mundo do trabalho:

me arrancaram da minha bolha [...] eu fui entender o que era ser peão [...] tem um mundo do trabalho que a gente passa pela rua e não pensa em como essas pessoas vivem, isso foi muito forte para mim. [...] de invisibilidade também, porque eu usava um uniforme, então eu passei...seguramente umas duas ou três vezes, por conhecidos do mundo acadêmico, ou professores, ou ex-colegas que não me reconheciam [...] foi muito legal, ter esse contato com essas coisas, porque eu acho que me tornei uma profissional melhor (entrevistada Mercedes).

Foi nesse momento que passou a refletir, a planejar. Explica que este emprego conferiu a ela duas coisas estruturantes para que ela pudesse estar onde está hoje: tempo e dinheiro. O trabalho que havia conseguido era em regime de contrato emergencial, portanto, remunerava relativamente bem, mas tinha data para terminar. Seu horário de trabalho era flexível e o salário permitia sustentar-se dignamente. Contudo, em um ano estaria desempregada novamente. Então decidiu que daria início a uma jornada preparatória para concursos públicos.

No início, estudava nos intervalos intrajornada, com a ajuda de uma amiga dos tempos da vida acadêmica que retirava livros na instituição em que seguira cursando doutorado. Lembra da reação dos colegas em relação a sua atitude que, naquele ambiente de trabalho, eminentemente braçal, soava como esnobe. Seu companheiro na época, também em situação de desemprego por motivos semelhantes aos dela, decidiu empreender junto a mesma jornada preparatória para concursos públicos. Isso foi motivador, pois, além das horas de estudo durante o expediente de trabalho, em casa, estudavam juntos.

Então começaram os certames. Alguns foram memoráveis. Um deles para professor no Instituto Federal, em que, apesar de muito bem preparada, enfrentou um dilema ético que acabou por contribuir com sua reprovação. Já na prova didática, um dos temas previstos era de sua *expertise*, políticas públicas, para o qual havia se preparado muito bem. No momento do sorteio acabou vendo a numeração correspondente ao tema, então, no que definiu como uma atitude de “auto boicote gigantesco”, embaralhou os números e acabou ficando com o tema que menos dominava. Ficou transtornada, sua aula não foi bem avaliada e acabou sendo reprovada. Anos antes havia passado por situação semelhante de auto boicote quando se inscreveu para concurso da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Fabico/UFRGS, do qual desistiu de última hora por não se sentir capaz, no sentido de merecedora, de estar naquele lugar. O pensamento de Mercedes era: "mas quem tu pensa que tu é pra querer ser professora da Fabico?".

Carregava consigo um conflito interno em relação ao magistério, desde os tempos de sua primeira graduação, e este era motivado em grande medida pelo fato de não se sentir apta. Atualmente, avalia que, naquela época, não queria de fato ser professora, e sim, entrar para o serviço público. Já havia experimentado lecionar por meio do voluntariado em programas de profissionalização voltados a jovens e adultos

periféricos em situação de vulnerabilidade, o Pró-Jovem Trabalhador, promovido pelo governo federal e executado pelos estados e municípios, e o Cronace, ligado à ONG Agência da Boa Notícia:

[...] foi legal, mas percebi o quão verde eu era. [...] ali eu comecei a ver, assim, que eu tinha um jeito para lidar, mas que me faltava qualificação. Por isso que eu nunca tive essa coragem, sabe, de dar aula. [...] Eu tinha essa consciência da minha carência profissional, assim, de experiência na área e teórica (entrevistada Mercedes).

Ao longo da jornada dos concursos públicos passou a candidatar-se a cargos ligados à área administrativa. Após algumas tentativas em diferentes órgãos e instituições, acabou conseguindo ser admitida na UFRGS, como Assistente em Administração, onde atua desde 2019. Sente-se feliz e realizada com sua conquista e com as atividades que desempenha. Entende ter encontrado uma maneira diferente de fazer política: por meio da educação. Encontrou numa instituição de ensino, mesmo que fora da posição de docente, uma maneira de contribuir com uma causa que considera revolucionária:

Porque a educação, na minha vida toda, ela foi muito transformadora. E o peso da escola pública sempre foi muito importante para mim, em que pese toda a minha formação universitária tenha sido numa escola particular. Eu estudei na PUC [Pontifícia Universidade Católica], fiz mestrado na PUC. Mas, assim, a escola pública, a educação pública, ela é o caminho de transformação do país.

De sua experiência na Comunicação e movida por um perfil articulador, surgiu o desejo de contribuir com capacitações a novos servidores. Mercedes contribui para o acolhimento dos recém chegados e engajou-se na causa do combate ao assédio, atuando como responsável pela coordenação de um grupo que debate a temática na instituição.

E foi assim que encontrou um lugar em que se sente confortável e estável para atuar e refletir sobre a vida, planejar os próximos passos, buscar uma vida mais equilibrada, cuidar da saúde e investir em outros projetos. Dentre os quais destacam-se a busca por suas origens no reconhecimento da paternidade, o projeto da maternidade, os próximos passos em relação à carreira, bem como decisões sobre a manutenção ou não de seu casamento.

A questão da busca pela paternidade veio à tona com maior intensidade diante de um problema de saúde inesperado em que questões hereditárias poderiam estar envolvidas; e também em função de um projeto de maternidade. A questão de saúde foi solucionada sem maiores problemas, ao passo que as decisões sobre maternidade passavam também pela necessidade de entender de onde viera.

É interessante notar que Mercedes pontua a importância que teve o seu momento de vida na decisão de agir objetivamente na busca por seu pai. Ao mesmo tempo em que reconhece a falta que a presença paterna faz na formação de um sujeito, e as possíveis lacunas existentes em si por conta desta ausência, alega que, por estar bem estabelecida - profissionalmente, financeiramente e emocionalmente – estaria em ‘melhores condições’ de pleitear este reconhecimento. Receava ser interpretada como oportunista, uma vez que a família paterna mantém melhores condições materiais que as que havia tido durante a maior parte de sua vida até então. Desta forma poderia lidar melhor com uma possível rejeição.

Com informações fornecidas por sua mãe, buscou a família do pai, já falecido, e foi confirmada a paternidade por meio de exame de DNA realizado por uma de suas irmãs. Ao contrário do que a afligia, seus irmãos a receberam de modo bastante caloroso e passaram a manter contato, estreitando os laços afetivos. Atualmente prepara-se para iniciar o processo de reconhecimento de paternidade propriamente dito e incluir o sobrenome paterno em seu registro de nascimento.

Ter sido aceita e reconhecer-se nesta outra parte de sua família foi fundamental para sua autoestima e a fortaleceu refletindo na tomada de outras decisões. O projeto de maternidade estivera vinculado ao de uma vida conjugal. Contudo, após 16 anos de um relacionamento que se encontrava extremamente desgastado, a decisão pelo término da relação veio quase que naturalmente, e a ideia de maternidade passou a tomar novos contornos. O ‘fantasma’ da maternidade solo que habitava seus pensamentos, muito em função do que havia sido enfrentado por sua mãe, dissipou-se, dando lugar a uma postura de autossuficiência. Da mesma forma, a ideia de adoção, nutrida desde sempre, em detrimento da gestação, fortaleceu-se, pois não enfrentava mais barreiras conjugais. Atualmente planeja candidatar-se a adotante de uma criança já crescida.

Em relação à carreira, deseja manter-se na área educacional, contudo almeja um concurso de nível superior, provavelmente como Técnica em Assuntos Educacionais. Para tanto, retomou o curso de licenciatura em História e vem se preparando para quando houver a abertura do próximo certame. Este cargo tem como requisito um curso de graduação na modalidade licenciatura ou a formação em pedagogia.

Ao ser questionada sobre suas impressões a respeito de suas percepções em relação a empregabilidade e envelhecimento e sua condição feminina, considera que

o serviço público lhe confere uma posição de estabilidade que lhe permite tomar decisões e posicionar-se com a certeza de que não será demitida por qualquer conflito ou divergência de opinião. Nesse sentido, independentemente da questão etária, a empregabilidade é mais protegida. Contudo, pontua que, mesmo no serviço público, onde ainda se pode encontrar uma certa equidade nas questões de gênero, a maioria das posições de poder ainda estão nas mãos de homens.

No que tange o envelhecimento e a condição feminina, retoma sua explanação inicial, declarando que gênero e origem social no caso dela não podem ser vistos de modo desatrelado. Ao iniciar uma carreira profissional na política aos 19 anos, sendo uma menina pobre, bonita, engajada e relativamente madura para sua idade, declara ter sofrido muito assédio sexual, e não recorda de ter sofrido episódios de assédio moral. Ao passo que hoje as situações de discriminação estão mais ligadas a episódios de machismo no sentido de disputa de espaço, de diminuí-la enquanto profissional, enquanto mulher. Se antes sentia que precisava proteger-se dos “predadores, porque eles eram muitos”, atualmente sente que precisa mostrar que tem qualificação e posicionamentos, e assim demarcar seu espaço, como se tivesse que legitimar constantemente o lugar que ocupa.

Os episódios de assédio sexual vividos, especialmente nos primeiros anos de carreira, apesar de intensos, foram suprimidos, tendo sido elaborados apenas recentemente. Alega que, apesar de perspicaz, ainda não tinha a maturidade necessária para problematizar as situações e ia ‘desenrolando’, e seguindo adiante. Segundo ela, isso era algo típico do ambiente em que atuava: a maioria homens, bem mais velhos e em posição de poder. Foi há poucos anos, por meio de uma série de *streaming* que pôde identificar e nomear corretamente o que havia vivido. Apesar de doloroso, considera de extrema importância esta elaboração e demonstra otimismo com o fato de haver na atualidade mais espaço para debates como esse na mídia e nos espaços de trabalho. Este é, inclusive, um dos motivos pelo qual decidiu engajar-se no grupo de combate ao assédio na instituição em que atua.

5.3 REFLEXÕES ACERCA DAS HISTÓRIAS DE VIDA E SUAS ANÁLISES

5.3.1 Levantamento de suas percepções acerca da passagem do tempo e empregabilidade:

Ao tomar-se as histórias em perspectiva, observou-se tanto singularidades quanto aspectos comuns que atravessam as trajetórias. No levantamento de suas percepções acerca da passagem do tempo e empregabilidade, evidenciaram-se aspectos comuns como a entrada precoce no mercado de trabalho com inserções motivadas pela necessidade de sobrevivência, sem uma preparação prévia ou até mesmo um apoio adequado, fosse por parte da família ou de instituições como escola, por exemplo. Destaca-se ainda neste período a ausência de referências profissionais capazes de servir como inspiração ou mentores, mesmo que informalmente, incentivando-as a seguir em direção a uma determinada área de atuação (Scheepers; Dومان; Moodley, 2018). Como consequência, é manifestada a dificuldade em situar-se profissionalmente, em enxergar-se em um lugar de atuação que lhes parecesse adequado e confortável, mesmo que houvesse um caminho a percorrer até chegar lá.

Outro fator comum é a manutenção dos estudos apesar dos percalços e das adaptações necessárias mudando de escola, de curso ou relativizando as escolhas em virtude das condições materiais, possibilidades de colocação e de suas perspectivas em relação ao seu desenvolvimento. A este respeito, salienta-se ainda sua preocupação em manterem-se em constante situação de aprendizagem, tanto por meio do sistema escolar e acadêmico, quanto pelas possibilidades de aprendizagem corporativa e até mesmo de modo informal.

Apesar de uma preparação para o mundo do trabalho escassa ou até mesmo inexistente, ao reconstruírem suas memórias em relação a este período, as participantes expressam certo grau de autoconhecimento que foi se constituindo com o passar do tempo, à medida que acumulavam experiências de vida. Ao explicitarem suas preferências e aptidões, dão a entender que havia algum grau de consciência em suas escolhas, o qual era pautado por suas características pessoais, não restringindo-se somente às oportunidades que se colocavam diante de si e da necessidade de trabalhar para prover seu sustento. Como exemplo temos as colocações de Beatriz sobre sua 'mentalidade gerencial' e 'atenção aos processos de trabalho'; Juliana expressando seu gosto pela intensa interação social, e por repensar processos de trabalho em vez de apenas executá-los; bem como Mercedes, que,

mesmo tendo tido uma inserção profissional um pouco mais precarizada, revela seu interesse pela cultura ao desejar atuar como restauradora, demonstrando inclusive boa adaptabilidade ao entender que poderia trocar de curso e abordar a área desejada por outra via que não a da arquitetura.

Decorridos alguns anos, já com mais bagagem profissional, nota-se um amadurecimento em relação à ideia de empregabilidade. São momentos de conflito e de criação de consciência de si e do mundo. Ainda bastante jovens e com uma caminhada profissional considerável, percebem que mudanças e incertezas são inevitáveis e que é necessário preparar-se para lidar com novas realidades. Beatriz, ao conduzir um processo seletivo da empresa em que atuava percebe que sua condição se tornaria insustentável com o passar do tempo. Juliana percebe que não deseja seguir a carreira acadêmica, tampouco tem clareza sobre a que deseja se dedicar. Mercedes sente o desgaste e a insegurança gerados por sua condição profissional completamente atrelada a contextos político-partidários. Nesse sentido, suas atuações expressam alinhamento com a ideia de que a carreira pertence a cada um, destacando assim o elemento *person* do modelo teórico, utilizando-se de sua agência individual, na leitura de cenários. Indo além, seria possível uma referência à articulação entre empregabilidade e sucesso de carreira com sustentabilidade, expressa pelos indicadores de bem-estar e produtividade.

Cada uma a seu modo inicia um processo de autodescoberta e reconstrução de si e de investimento consciente na construção de sua empregabilidade. Beatriz decide dedicar-se com afinco aos concursos públicos, em nome da estabilidade. Juliana encontra em uma viagem ao exterior uma possibilidade de ter tempo para refletir e aprender algo novo. Ao fim desse processo retorna com um plano muito claro sobre o que deseja realizar e como iria se posicionar profissionalmente. Mercedes enfrenta um longo período de desemprego e sente a necessidade de obter aconselhamento de carreira, que a ajuda a encontrar um novo trabalho desatrelado do cenário político. Esse processo fez com que compreendesse a importância de cuidar e investir na construção de uma carreira de modo consistente e estratégico. Posteriormente também aderiu aos concursos públicos.

Objetivamente, a passagem do tempo não parece ser uma preocupação das participantes em termos de idade, diferentemente do previsto na literatura e na pesquisa exploratória, em que a tendência a se preocupar com o envelhecer e suas consequências passa a manifestar-se a partir dos trinta e cinco anos em diante,

podendo até mesmo ocorrer antes dos trinta. Contudo, o foco em atingir uma condição de estabilidade pode ser um indicativo da preocupação com as condições de se manter bem a longo prazo, o que remete ao envelhecimento. Neste ponto, é possível que os achados de Duberley, Carmichael e Szmigin (2013) a respeito dos padrões de aposentadoria de mulheres, indicando, além de alta variedade, tendência à precariedade e alto volume de trabalho pós-aposentadoria venham a sofrer mudanças de padrão devido à consciência e atuação em relação ao devir, ao próprio bem-estar a longo prazo, o que remete diretamente à ótica da sustentabilidade nas carreiras.

O olhar em perspectiva permite-nos notar mudanças e resultados decorrentes do amadurecimento gerado pelas experiências de vida de cada uma ao longo do tempo, bem como vislumbrar aspectos do devir. O momento de estabilidade em maior ou menor grau obtida por cada participante é consequência de escolhas pessoais e circunstâncias contextuais, e também sustentáculo da criação de condições ideais para refletir seu momento presente, analisar o ambiente e suas tendências, podendo assim planejar e atuar em direção ao futuro.

No caso de Beatriz e Mercedes, tal estabilidade foi obtida pela entrada no serviço público, uma vez que a possibilidade de desemprego não constitui risco relevante. Seus relatos indicam ainda que, neste domínio, a questão etária não tende a exercer as mesmas influências restritivas se comparadas com outros domínios profissionais, especialmente no ambiente corporativo da iniciativa privada. Para Juliana, apesar da percepção de estabilidade estar presente, a volatilidade é maior. Sua condição atual que gera a percepção de estabilidade é decorrente predominantemente de suas características pessoais e histórico profissional associados às condições contextuais, mais especificamente, o momento econômico em que se insere, o tipo de negócio e as características organizacionais que preconizam a valorização do esforço individual. O conjunto de fatores contextuais, contudo, é mais sensível a variações, o que influencia diretamente em sua empregabilidade e pode ou não estar ligado à questão etária.

Nos três casos a passagem do tempo contribuiu para a constituição de perfis profissionais maduros e conscientes da necessidade de apropriar-se de suas carreiras, trabalhando consciente e constantemente na construção de sua empregabilidade do modo mais estratégico possível considerando efeitos de longo prazo. Seja por meio da leitura de cenários, da busca constante por capacitação, do mapeamento das oportunidades; galgando melhores posições dentro das estruturas

que habitam ou investindo em oportunidades extraorganizacionais. Nesse sentido, é possível associar tais posturas decorrentes do amadurecimento e da agência individual às ideias de Baruch e Sullivan (2022) relativas aos que tendem a apresentar melhores chances de desenvolver sua empregabilidade. Os elementos destacados evidenciam a relação da construção da empregabilidade com a importância da passagem do tempo nas tomadas de decisão.

5.3.2 Identificação dos pontos críticos de suas trajetórias que tenham influenciado sua empregabilidade, bem como estratégias de adaptação encontradas:

Trajetórias profissionais apresentam momentos mais ou menos estáveis, de maior ou menor sucesso financeiro e sentimento de realização, com mais ou menos oportunidades e desenvolvimento. Entretanto, diferentemente do que se poderia imaginar em uma avaliação inadvertida, momentos mais favoráveis de desenvolvimento não necessariamente geram melhores resultados a longo prazo impactando igualmente indivíduo e o ambiente profissional em que atua (Van Der Heijde; Van Der Heijden, 2006). Em suma, ascensão profissional não é sinônimo de alta empregabilidade ou maior sustentabilidade na carreira. Destacaram-se nas trajetórias analisadas momentos que representaram pontos críticos apresentando alto risco de corrosão da empregabilidade e, conseqüentemente, de uma carreira menos sustentável.

A centralidade do trabalho ficou evidente nas três histórias analisadas. De modo mais ou menos consciente, todas as participantes pautaram seu desenvolvimento pessoal por meio do desenvolvimento profissional. Constituíram-se enquanto indivíduos a partir daquilo que faziam para sobreviver. Ao mesmo tempo, suas escolhas pessoais ocorreram em grande parte orientadas a retroalimentar suas vidas profissionais de modo a torná-las mais estáveis a cada passo, evidenciando uma atitude focada em desenvolver a empregabilidade.

A questão etária perpassou as trajetórias, contudo, seu significado e influência ocorreram de modo variado e multifacetado, bem como direto ou indireto. Ora por sentirem-se ou serem enquadradas como jovens demais para enfrentar algo, ora pela preocupação com as conseqüências que o seu processo de envelhecimento poderia acarretar. Pode ser ainda pela tomada de consciência que o processo de

amadurecimento em si desencadeia, e suas consequências decorrentes de mudanças em valores pessoais. Tem-se ainda a influência de notar os efeitos da passagem do tempo sobre a experiência de outras mulheres.

A inserção profissional não estruturada e as restrições de ordem financeira observadas em maior ou menor grau entre as participantes tiveram papel relevante em diferentes aspectos de desenvolvimento. As escolhas acadêmicas sofreram forte influência das condições materiais objetivas e foram enfrentadas com adaptações onde foram refeitas escolhas, reajustadas rotas, recalculados prazos. Estas escolhas sofreram ainda com as dificuldades de não poder contar com referências próximas capazes de colaborar apoiando o processo tanto na esfera da reflexão e análise das possibilidades quanto em termos materiais. Nesse sentido, foi interessante notar como as pessoas tomam decisões ao longo do tempo (Shipp; Cole, 2015) de modo que, com o passar do tempo, elas tiveram a oportunidade de revisitar certas escolhas, dando sequência às trajetórias e partindo de patamares mais refinados psicológica e financeiramente, o que foi pouco a pouco proporcionando maior empregabilidade e sustentabilidade em suas carreiras.

Dentre os pontos críticos evidenciados nas narrativas, destacamos alguns exemplos como:

No caso de Beatriz: (1) a decisão, ainda nos primeiros anos de atuação profissional e tendo que lidar com constantes restrições de ordem financeira que a impediam de seguir adiante em seus estudos, de tomar o trabalho como um valor para si, o centro de tudo que daria a ela as rédeas de sua existência; (2) o investimento em *networking*, que, inclusive veio a converter-se em mentorias informais servindo de apoio em suas tomadas de decisão em relação às transições de carreira; (3) as transições de carreira motivadas pela consciência de que sua condição atual, por mais privilegiada que fosse, não se sustentaria a longo prazo. Cabe esclarecer o uso do termo 'transições', pois primeiramente houve uma mudança para o setor público, ainda na área gerencial, e num segundo momento, uma mudança de ofício, ao tornar-se docente. A este respeito, destaca-se outro ponto crítico (4) que trata da crise de identidade enfrentada ao tornar-se docente. A estreia em uma nova profissão ocorreu em um contexto desafiador tanto em virtude da pandemia de Covid-19 quanto pela mudança para outra região culturalmente bastante diversa da sua de origem. Relata ter experimentado um choque cultural especialmente em relação a valores pessoais ligados à atuação profissional, a iniquidades sociais e a sua condição feminina. Sua

forma de enfrentamento foi dedicar-se exaustivamente ao trabalho e envolver-se em diferentes projetos para além da docência propriamente dita. Atualmente entende que começou a encontrar o seu lugar e reconhecer seu estilo dentro da nova profissão.

No caso de Juliana: (1) escolha acadêmica embasada predominantemente em aspectos pragmáticos, tendo como consequência uma dissonância entre as oportunidades de atuação profissional e sua preferência por atuação em grupo e perfil de liderança; (2) em decorrência de tal dissonância, a decisão de viver no exterior e a capacidade de dar novos rumos a sua carreira a partir dessa experiência. Cabe destacar a pequena, porém significativa, diferença nas condições materiais objetivas, comparativamente às demais participantes, que possibilitaram a ela concretizar tal empreitada, bem como tirar os melhores proveitos dela, apesar de eventuais percalços. Entre tais condições, destacam-se recursos financeiros, incentivo familiar, rede de relacionamento com experiência semelhante que a ajudou orientando quanto às possibilidades de realização e a acolhendo no destino. E (3) no momento atual a busca por qualificação e análise das possibilidades de mercado por conta de alterações estratégicas na estrutura organizacional em que está inserida, a qual traz incertezas sinalizando a possibilidade de uma situação de desemprego.

No caso de Mercedes: (1) inserção profissional é crítica, pois essencialmente motivada pela necessidade de prover o sustento de si e da família, com sucessivas trocas de emprego na modalidade estágio as quais não necessariamente implicaram melhorias em suas condições profissionais e previdenciárias; (2) capacidade de manter-se na condição de estudante apesar das restrições financeiras; (3) reação à condição de desemprego mais intensa buscando aconselhamento de carreira e a realização pessoal na obtenção de trabalho desatrelado da atuação político-partidária; (4) capacidade de planejamento e consistência na jornada de concursos públicos. Cabe ressaltar que, embora tenha obtido a condição de servidora pública estável, ela segue na jornada pela conquista de um cargo de nível superior dentro da mesma instituição; (5) no período mais recente tem enfrentado uma série de mudanças no âmbito de sua vida pessoal que são basilares e geram implicações em sua trajetória profissional. Tais mudanças eminentemente afetivas tem tanto demandado quanto fornecido elementos para elaborações importantes do seu passado e projeções para o seu futuro, novamente remetendo às ideias de Shipp e Cole (2015) acerca do papel do tempo na forma como ocorrem os processos de tomadas de decisão de acordo com o momento de vida. O resgate da paternidade, o divórcio e decisão pela

maternidade são exemplos de situações que tem trazido amadurecimento e serenidade. Segundo ela, tudo isso só foi possível em virtude da estabilidade profissional proporcionada pela condição de servidora pública estável, que lhe possibilitou tempo e condições financeiras mínimas para que pudesse se ocupar de outros aspectos relevantes da vida para além da sobrevivência, revelando nesse caso, o reflexo positivo da estabilidade profissional em suas condições de bem-estar.

5.3.3 Compreensão dos fatores ligados ao envelhecimento atrelados à condição feminina podem ter influenciado sua empregabilidade:

No caso de Beatriz, deparar-se com a condição profissional de mulheres mais velhas que haviam tido trajetórias profissionais exitosas semelhantes à dela, algumas delas já aposentadas, buscando recolocação no mercado de trabalho por meio de posições de entrada com perfil bastante operacional e baixíssima remuneração desencadeou um processo de transição de carreira. Foi precisamente ao tomar consciência da possibilidade de insustentabilidade que sua condição poderia assumir que passa a atuar estrategicamente aos concursos públicos. A influência de um fenômeno contextual observado a levou a atribuir sentido ao que poderia ser e a impulsionou em direção àquilo que considerava uma condição mais sustentável.

No caso de Juliana, a experiência de desempenhar diferentes funções no ambiente educacional em diferentes momentos de sua vida – tanto mais jovem quanto mais madura – bem como acompanhar o caso da colega que teve sua empregabilidade corroída em função de sua aparência considerada ‘velha’ lhe renderam uma visão ampla, complexa e multifacetada. Refere preocupação com sua capacidade de atuação (conexão com o público) após envelhecer, o que remete ao que versam Vieira e Cepellos (2021) ao afirmarem que o processo de envelhecimento para as mulheres é vivenciado de modo mais intenso e permeado por conflitos e angústias decorrentes de exigências e expectativas sociais externas e autoimpostas. A condição das mulheres neste mercado de trabalho serviu de parâmetro para que pudesse fazer as adaptações necessárias à manutenção de sua condição de empregabilidade. Fosse modificando o modo de vestir-se, fosse adequando a fala e adotando uma postura mais sênior ou até mesmo espelhando uma condição que não existe (como a ‘presunção de maternidade’). O meio encontrado por ela para lidar com questões etárias e femininas foi, portanto, jogando com os ideais performáticos etários

de acordo com a situação (mais jovem para atuar como professora, mais velha para atuar como coordenadora)

No caso de Mercedes, a questão etária e a condição feminina precisam ser tomadas em conjunto com a origem social e o ambiente profissional. Para ela, enquanto mais jovem teve de lidar com o constante assédio sexual; já nos últimos anos, na condição de mulher mais madura, percebe uma diminuição do assédio sexual em relação a si e um aumento de atitudes machistas desqualificantes. Vivenciar tais episódios à época e elaborá-los mais recentemente, em etapa mais madura da vida, assim como engajar-se no debate sobre o tema pode exercer influência em sua empregabilidade à medida que reflete na saúde mental e na autoconfiança, refletindo em níveis de bem estar mais ou menos elevados. No serviço público refere que, apesar de certa equidade de gênero e empregabilidade mais protegida, ainda é notória a minoria de mulheres nos cargos mais altos. Nesse sentido, a empregabilidade pode ser influenciada por barreiras invisíveis que se expressam por menores condições de participação em atividades e projetos diversos capazes de gerar visibilidade e oportunidades de mobilidade mesmo dentro da estrutura do serviço público por meio, por exemplo da promoção da ideia de *sponsor* como um mecanismo de desenvolvimento de mulheres em posições de alta gestão ou mesmo em processo de desenvolvimento ou preparação para sucessões (Scheepers; Douman; Moodley, 2018).

Destaca-se nos três casos a prevalência da experiência de envelhecimento por meio do vivido por outras mulheres e que acaba influenciando sua empregabilidade como fator desencadeador de mudanças por meio da leitura de cenários.

5.3.4 Síntese dos principais achados relacionados a elementos das Carreiras Sustentáveis

Ao longo do referencial acerca de empregabilidade, foram apresentados alguns pressupostos os quais conduzem a uma interpretação acerca de sua relação com as carreiras sustentáveis, mais especificamente por meio da análise de seus indicadores. A empregabilidade seria, portanto, uma competência adaptativa que revela aspectos da relação trabalhador e organização. Para além da agência, a empregabilidade é contextual, relacional e polarizante. Outra forma de olhar para a

empregabilidade seria por meio do desenvolvimento da autonomia, responsabilidade, comprometimento e aprendizagem constante. A condição de dignidade é, portanto, obtida pela valorização e vivência de altos níveis de bem-estar, desenvolvimento e significado (Bal; Jong, 2016) encontrados por meio da participação no trabalho. Por isso, retoma-se aqui a definição trazida por Alcover, Mazzetti e Vignoli (2021), uma vez que destaca os elementos da empregabilidade sustentável:

Empregabilidade sustentável (SE) no meio e no final da carreira refere-se ao ajuste dinâmico ao longo desses estágios da carreira entre os recursos pessoais do trabalhador, capacidade individual e empregabilidade percebida (SE individual) e recursos externos, oportunidades de emprego e avaliações externas de empregabilidade (SE contextual). Esse ajuste dinâmico se traduz em três domínios: níveis de bem-estar e saúde, comportamentos e resultados no trabalho e capacidade e atitudes de trabalho, valorizadas pelo trabalhador e pelo contexto, que têm efeito direto na manutenção, eventual aumento e desenvolvimento da empregabilidade até o final da carreira profissional (Alcover; Mazzetti; Vignoli, 2021, p. 158 - tradução nossa, *grifo nosso*).

Se justapostos pressupostos sobre empregabilidade e elementos da abordagem da sustentabilidade das carreiras, destacam-se duas relações:

1) As competências adaptativas que influenciam na capacidade de agência, no que diz respeito ao indivíduo; e o viés relacional e polarizante que se relaciona à dimensão contexto, no âmbito da interação;

2) A condição de dignidade, que se relaciona com a essência dos indicadores: bem-estar, saúde e significado com oportunidades de desenvolvimento.

O tempo é o elemento que possibilita o desenrolar das inter-relações que, por meio da 'agência situada', dão origem às trajetórias.

Com isso, pode-se pensar as trajetórias levando em conta o quanto o desenvolvimento da empregabilidade pode refletir na construção de uma trajetória de carreira sustentável. No caso das histórias analisadas, foi possível identificar que o passar do tempo possibilitou o amadurecimento necessário ao desenvolvimento constante de uma condição mais empregável, e que esta condição vem refletindo na construção de uma carreira mais sustentável, visto que as entrevistadas expressam ao longo de seus relatos bons níveis de bem-estar e produtividade, parâmetros importantes no modelo das carreiras sustentáveis (Figura 3). Deste modo, explora-se a seguir as histórias pela perspectiva dos indicadores.

Os indicadores têm papel fundamental na construção da empregabilidade uma vez que constituem fonte de aferição de sucesso subjetivo, expresso na dimensão *person* (indivíduo), responsável pela interação por meio da agência situada, atribuindo

sentido ao vivido. Conforme mencionado na seção 'Sustentabilidade e as carreiras', os indicadores são expressos em dois grupos: *happy* e *healthy*, que dizem respeito à autopercepção de bem-estar, relacionando-se o primeiro à satisfação e sucesso de carreira, e o segundo a bem-estar, estresse e saúde física; enquanto *productivity* se relaciona a aspectos ligados à performance, *OCB*⁷, e empregabilidade (De Vos; Van Der Heijden; Akkermans, 2020).

Em que pese a importância de serem analisados em conjunto para que se obtenha a visão do equilíbrio existente entre si, determinante da sustentabilidade de uma determinada carreira em dado momento, optou-se por expô-los de modo isolado. Tal escolha foi motivada pelo intuito de privilegiar a abordagem biográfica por meio das histórias de vida, assim como pela manutenção da sequência temporal, olhando as tomadas de decisão conforme o momento de vida de cada uma; e ainda em referência à inspiração de análise temática adotada. As descrições seguem conforme termos e ideias explicitados nas histórias, seja pela transcrição de falas, seja pela narrativa construída. Os excertos das histórias que nortearam as descrições constam no Quadro Resumo para Análise dos Indicadores, no APÊNDICE D.

BEATRIZ

Produtividade

Apesar do sofrimento gerado, Beatriz acredita que as adversidades enfrentadas na infância e adolescência podem ter ajudado em seu desenvolvimento enquanto profissional. Tais adversidades levaram a necessidade de readaptações constantes, o que nesse caso consistiria em uma alta competência adaptativa, um dos componentes estruturantes dentro dos pressupostos trazidos ao longo do estudo.

Iniciou sua vida laboral desempenhando atividades básicas e em pouco tempo foi assumindo posições de alta responsabilidade desde muito cedo nos diferentes espaços em que atuou (Qualidade, Manutenção, Gerente Geral). A isto refere que seu

⁷ *OCB*: sigla para o termo em inglês *organizational citizenship behavior* (comportamento de cidadania organizacional - tradução nossa), parâmetro comumente utilizado em estudos sobre empregabilidade que buscam avaliar a performance, e se relaciona a aspectos ligados a engajamento e conduta ética para além dos parâmetros formais de cargos e funções.

gosto por aprender ajudou a se destacar, extrapolando o aprendizado para além de suas funções atribuídas, se envolvendo também em atividades de outros setores das organizações. Além de sua postura ativa e gosto pelo aprendizado constante, esteve envolvida em contextos organizacionais que oportunizaram e criaram condições para que atuasse, destacando o viés contextual e relacional da empregabilidade.

Outro aspecto relevante em termos de produtividade é manter-se em constante processo de formação. Nesse quesito, esteve sempre atuante buscando além do aprendizado organizacional, a instrução formal por meio de cursos de formação em diferentes níveis e obtendo ainda aprovações em concursos públicos almejados, tendo destaque a graduação que significou a ela um período de intenso aprendizado.

Enquanto servidora pública, primeiramente como técnica em assuntos educacionais e posteriormente como docente, soube tirar proveito das múltiplas possibilidades de atuação e esteve constantemente envolvida em projetos para além do seu escopo. Tendo assumido a docência em meio à pandemia de COVID-19, refere ter sido desafiador, porém ter conseguido manter-se produtiva: ‘eu passei um ano só fazendo slide [...] comecei a me enfiar num monte de projeto’ e se reconhece como uma professora exigente.

Mesmo tendo tido sua capacidade questionada diversas vezes, enfrentando a descrença em sua experiência por ser jovem demais, alega que esta percepção a seu respeito se modifica à medida que suas entregas vão aparecendo, explicitando um claro exemplo de *ageísmo*, nesse caso contradizendo o previsto nos objetivos deste estudo, sendo praticado em relação à pouca idade. Não fica claro nos relatos de Beatriz se tais situações estariam atreladas à sua condição feminina.

Felicidade

No conjunto de indicadores a ideia de felicidade se relaciona à satisfação e sucesso de carreira percebidos. Nesse caso em particular isto esteve diretamente relacionado à sua produtividade. Ao longo de sua trajetória destacam-se uma série de feitos exitosos, alguns deles resultando em premiações como PGQP, Top Ser Humano, Destaque Acadêmico do CRA. Ainda pelo viés da produtividade, destaca seu gosto pelo aprendizado e a alegria em vê-lo refletido em sua prática laboral conforme expresso em trechos como ‘[...] era estimulante, prazeroso essa época da graduação. Daí queria continuar [...]’

Em se tratando, mais especificamente da percepção de sucesso de carreira, sua condição de satisfação é abalada ao perceber o fenômeno relativo aos processos seletivos contando com uma série de mulheres mais velhas em situação que considerava precária. Nesse período, pode-se inferir um momento de instabilidade em relação a este indicador.

No momento atual, o relato deixa claro seu alto nível de felicidade em relação ao trabalho. Declara ter começado a encontrar o seu lugar e sentir-se mais confiante na nova função (docente) e vislumbra nas posições de gestão um caminho natural (futuro) e define-se como 'instrumento para fazer [o campus] ser conhecido naquela região, para impactar a vida das pessoas'.

Por fim, destaca que o serviço público foi o responsável pela estabilidade e a flexibilidade para que continuasse seus estudos atingindo seus objetivos.

Saúde

A ideia de saúde se relaciona a níveis de bem-estar, estresse e saúde física. A trajetória de Beatriz apresenta momentos que conduzem a cenários críticos em relação a este indicador, especialmente no que tange bem-estar e estresse, os quais direta ou indiretamente tendem a refletir na condição profissional. Os constantes processos de adaptação que levavam a dificuldades em construir vínculos de amizade e de serem reconhecidos na comunidade escolar geravam desconforto e demandavam uma boa quantidade de recursos. Ademais, situações desta ordem podem gerar insegurança. Indicativos de reflexos negativos em sua saúde são expressos por se sentir sem rumo no período de inserção profissional e por constantemente alimentar dúvidas em relação a suas capacidades.

Por outro lado, no âmbito organizacional, onde declara ter se constituído como pessoa ao eleger o trabalho como um valor central, pôde vivenciar experiências capazes de contribuir para com o seu amadurecimento por meio da elaboração de eventual sentimento de insegurança e inadequação. Exemplos de situações assim podem ser notados quando declara ter podido contar com proteção colocada por sua chefe em uma situação desafiadora ou por ter rompido com uma relação de trabalho em que algumas práticas operacionais não eram condizentes com seus valores éticos.

Contudo, o destaque em sua história em relação ao bem-estar deve-se à sua capacidade de desenvolver bons relacionamentos, o que, de certo modo, veio a compensar lacunas nesse quesito que tivera na infância e primeiros anos da

juventude. Estas pessoas serviram como rede de apoio, conselheiras e exemplos, contribuindo para aumentar os níveis de bem-estar e de tomada de decisão.

E como as trajetórias pessoais são compostas por ciclos não lineares, a pandemia de COVID-19 teve seu impacto negativo ao assumir como docente, no que declara ter sido um processo extremamente desafiador, com crise de identidade e enfrentamento de diferenças culturais diversas. Apesar do período desafiador, passado o primeiro impacto, sente-se mais confiante.

Entre variações relativas à saúde em geral e bem-estar em específico, destaca a relevância da estabilidade e a flexibilidade trazidas pelo serviço público.

JULIANA

Produtividade

Em termos de produtividade, a trajetória de Juliana é marcada pela alta performance. Com exceção do período em que esteve vivendo no exterior e que talvez possa ter experimentado momentos de maior flexibilidade e menor comprometimento nas relações laborais comparativamente aos vínculos que veio a ter posteriormente, ela trabalhou desde a infância. Enquanto bolsista em escola privada, ajudava a professora em contrapartida durante o ensino fundamental. Uma pausa durante o ensino médio, e estágios sucessivos concomitantemente à entrada na graduação. Desde então, em suas palavras, ‘nunca mais parei de trabalhar.’ Na graduação teve excelente desempenho, recebendo indicações para que investisse na carreira acadêmica. Na rádio, rapidamente havia assumido a coordenação da programação sem nem mesmo ter formação na área de comunicação.

A vivência no exterior, embora tenha servido como um ‘período sabático’ foi um período de intenso aprendizado (curso de Inglês, inúmeras experiências de trabalho e amizades) que vieram a influenciar positivamente em sua performance nos anos seguintes. Além de ter esta vivência como credencial, cursou especialização na área. Com isso, seu crescimento dentro da organização ocorreu naturalmente, além de suas características pessoais que envolve uma atitude comprometida e voltada ao aprendizado.

Destaca-se ainda algo interessante que constitui uma peculiaridade de sua área de atuação e que pode também ter influenciado em sua performance. Para a atividade de professora, ser mulher pode influenciar positivamente.

Deste modo, entende-se que em geral este indicador tendeu a altos níveis ao longo de sua trajetória.

Felicidade

Em relação à satisfação e sucesso de carreira, a trajetória de Juliana destaca alguns elementos pragmáticos. Segundo ela, era importante ter a qualificação necessária para que pudesse empregar-se fácil e rapidamente e desempenhar bem sua atividade. Valoriza também manter-se próxima e com canal aberto com o seu público, o que entende por manter-se relevante.

Nem sempre, contudo, sentiu-se satisfeita o suficiente com o que realizava. Como exemplo cita as atividades em projetos de memória institucional, em que havia pouca interação social, sentindo-se contente com o que realizava, mas não motivada. Situação que parece ter sido compensada pela intensa interação social, trazida pelo trabalho na rádio.

Apesar da satisfação, a frustração também se fazia presente, gerando o conflito que a levou à experiência no exterior. Apesar de muitos aprendizados e de o período ter rendido muitos frutos posteriormente, em termos de satisfação e sucesso de carreira o 'lugar que não dá boas vindas a estrangeiros que querem ser alguém na vida'. Nesse sentido, experimentou pouca satisfação em relação a sua condição profissional, tanto que em dado momento decidiu voltar ao Brasil. Uma exceção nesse período teria sido a oportunidade de ser professora de Inglês para crianças britânicas, fato que a ajudou a descobrir o que gostava e desejava fazer da vida.

Atualmente, se reconhece em uma posição confortável, apesar das incertezas em relação à almejada promoção à gerência. Neste momento de certa apreensão reage estando mais atenta às oportunidades que surgirem.

Saúde

De modo geral, sua trajetória apresenta bons níveis de bem-estar. Alguns episódios, porém, predizem quedas nesses níveis. Como exemplo, o período conflituoso em relação aos rumos de sua vida profissional em que experimentava sentimentos ambivalentes e sentia-se frustrada por não corresponder à expectativa de uma carreira acadêmica. A forma de lidar com este estado emocional na época foi o 'período sabático' em que pôde refletir sobre sua carreira.

Embora entenda que sua saúde mental, não tem sido afetada atualmente por estabelecer espaços distintos para os diferentes âmbitos da vida, destaca fatos de extrema relevância no mundo do trabalho: episódios de ageísmo em relação a si e a uma colega; e o modo agudo como os problemas de saúde mental tem acometido os profissionais em sua área e o modo como tem sido conduzido pela organização, com total despreparo e preconceito.

Um mesmo elemento pode ser visto por diferentes prismas de acordo com o indicador em questão. Seu interesse em manter-se relevante, que constitui um dos elementos de satisfação e sucesso de carreira, quando analisado pelo viés da saúde, que reflete o nível de bem-estar e estresse, converte-se em preocupação, uma vez que isto é atravessado pela questão etária já que envelhecer pode vir a ser um fator comprometedor em termos de performance. Por isso reflete sobre como será no dia em que não mais puder disfarçar a velhice. Conviver com uma preocupação sobre a qual não se tem controle pode ser estressante e influenciar negativamente nos níveis de bem-estar.

MERCEDES

Produtividade

Para Mercedes produtividade e sobrevivência costumaram andar de mãos dadas. Ao menos ao longo da maior parte de sua trajetória. Atualmente vem refletindo e seus parâmetros vem mudando muito em função do bem-estar trazido pela estabilidade no serviço público, o que será abordado nos outros indicadores.

Sua vida laboral iniciou precocemente e teve diversas, precarizadas e sucessivas, experiências de trabalho em seus primeiros anos como trabalhadora.

Na condição de estudante, nem sempre foi possível manter alta produtividade em função das trocas de escola, posteriormente de curso, dificultada ainda pelas longas, exaustivas e por vezes múltiplas jornadas de trabalho. Apesar disso realizou curso técnico, licenciatura em história, jornalismo, mestrado e obteve êxito em concursos públicos.

Contudo, pôde experimentar possibilidades de atuação profissional que contivessem maior valor agregado ao assumir posição de confiança na esfera política por vários anos. Depois disso tem tido uma atuação de maior produtividade no serviço público, onde atua desde 2019, especialmente em relação a aspectos ligados a engajamento e conduta ética para além dos parâmetros formais de cargos e funções

(OCB) e tem podido explorar seu perfil articulador, fortemente desenvolvido durante a atuação na política.

Felicidade

Os elementos ligados à felicidade no trabalho se relacionam com satisfação e sucesso de carreira. Assim como os preditores de produtividade, os de saúde também sofreram oscilações mais intensas, principalmente no início da trajetória, vindo a atingir níveis mais satisfatórios conforme foi se tornando uma profissional mais qualificada e assumindo posições mais estratégicas.

Apesar de ter que lidar com a frustração por não conseguir dar continuidade ao curso de História que a tornaria restauradora, Mercedes acumula feitos dos quais se orgulha e que lhe renderam grandes aprendizados. Entre eles, a atuação na gestão municipal, onde ajudava a resolver problemas reais do cotidiano das pessoas; como assistente parlamentar, como assessora da presidência da TV Educativa; e o próprio mestrado que, além de aprendizado, constitui outra fonte de sucesso, pois atualmente corresponde a parcela significativa de seus proventos.

Em um período de declínio na sua atuação na política, um momento intenso de insatisfação se impõe e afeta suas percepções e crenças acerca do trabalho. Isto ocorre quando percebe que seu sustento estava dentro de suas aspirações pessoais e se dá conta de que não havia sido preparada para cuidar de sua carreira. Este conflito coincide com a época em que esteve longamente em situação de desemprego.

Sobre este período, além das aflições, relata momentos de grande satisfação e aprendizado, tais como obter pela primeira vez um emprego por méritos próprios. Relata ainda ter amadurecido e entendido a importância da gestão de carreira, inclusive buscando serviço especializado. A partir de então passou a refletir e planejar seus passos, partindo para os concursos públicos.

Atualmente considera-se feliz e realizada com sua conquista e com as atividades que desempenha e declara ter encontrado uma maneira de contribuir com uma causa que considera revolucionária, que é a educação. Sua próxima meta em termos de sucesso de carreira é manter-se na área educacional conquistando um cargo de nível superior.

Saúde

As circunstâncias adversas da vida trouxeram a Mercedes condições favoráveis a abalos emocionais. O constante estado de endividamento, as constantes mudanças e as jornadas extenuantes de trabalho, incertezas acerca de sua empregabilidade em função da atuação na política e por fim um longo período de desemprego resultaram em um significativo ciclo de perdas que ocasionou sérios abalos emocionais. Felizmente, teve acesso a ajuda especializada e foi aos poucos recuperando a estabilidade.

Recentemente tem vivenciado um momento de maior estabilidade, por conta de sua entrada no serviço público, o qual tem proporcionado as condições necessárias para que possa cuidar melhor de sua saúde de modo geral, buscando uma vida mais equilibrada. Entende que ocupa um lugar em que se sente confortável e estável para atuar e planejar os próximos passos.

Retornando a questões de ordem emocional, fatores como o reconhecimento da paternidade e a elaboração de situações de abuso sofridas nos primeiros anos de atuação profissional foram fundamentais para o fortalecimento de sua autoestima, o que tem refletido positivamente em suas tomadas de decisão e em uma postura de autossuficiência, atenuando o sentimento de incapacidade que a acompanhou ao longo da vida.

Trata-se, portanto, de uma trajetória sinuosa em relação à saúde, mas que vem apresentando tendência à estabilidade e elevação dos níveis de bem-estar.

Trabalhos que buscam analisar trajetórias pessoais pelo ponto de vista dos indivíduos não intencionam estabelecer comparações. Em se tratando das histórias de vida aqui apresentadas, analisadas tanto em relação aos objetivos específicos quanto na síntese que remete aos indicadores, a ideia foi observar como as trajetórias foram se construindo à medida em que as participantes foram amadurecendo, tendo como referência o sentido atribuído por cada participante ao que vivenciaram. Esta observação explicita elementos diversos como situações de vida, posições sociais, fatos extraordinários ou sentimentos que desencadeiam processos de tomada de decisão e isto ocorre de modo sistêmico e dinâmico, além de singular, conforme o tempo de cada uma, bem como destacado na perspectiva teórica.

As trajetórias de Beatriz, Juliana e Mercedes apresentam períodos de maior ou de menor equilíbrio em termos de produtividade, felicidade e saúde e nem sempre os momentos de aparente equilíbrio correspondem aos de maior felicidade ou bem-estar.

Mesmo tendo sido descritos individualmente, pode-se notar a implicação entre os indicadores. Note-se, por exemplo, o momento em que Juliana encontra-se satisfeita atuando na rádio, performando e, mesmo assim seus níveis de bem-estar (saúde e estresse) estavam instáveis devido aos sentimentos ambivalentes que geravam conflitos internos em relação ao seu futuro profissional. Da mesma forma, momentos de desequilíbrio ou até mesmo de declínio podem desencadear processos de amadurecimento e desenvolvimento, como ilustra o momento em que Mercedes vivencia um longo período de desemprego e, ao longo dessa vivência acumula aprendizados importantes sobre a necessidade de atuar estrategicamente em relação a sua carreira e melhora sua autoconfiança. Casualmente, nos três casos analisados, vislumbra-se uma tendência ao equilíbrio, indicando sustentabilidade nas carreiras.

A Figura 5, apresentada a seguir, tem como objetivo ilustrar a síntese tecida ao longo desta seção destacando as relações encontradas, as reflexões suscitadas e resultados que representam desdobramentos das referidas relações e reflexões.

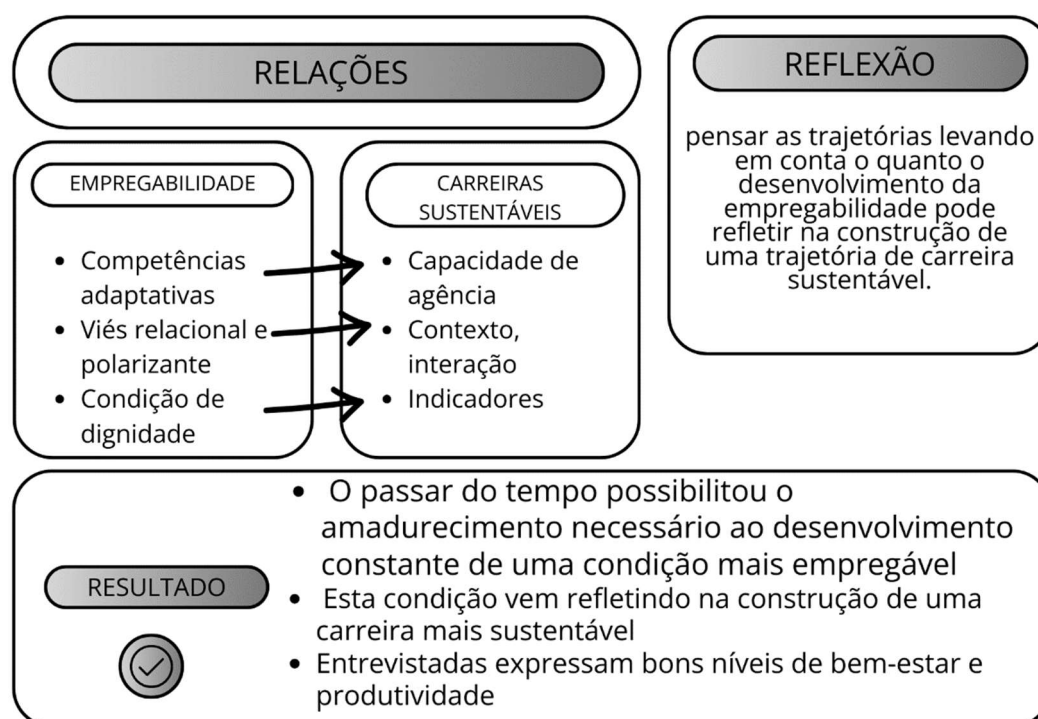


Figura 5. Síntese da relação entre Empregabilidade e Carreiras Sustentáveis (elaborado pela autora).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como as mulheres percebem a influência da passagem do tempo em sua empregabilidade sob a perspectiva da sustentabilidade de carreiras femininas. Optou-se por direcionar o olhar aos desafios de ser mulher e envelhecer no ambiente organizacional, entendendo especificamente como sua empregabilidade é afetada e construída, de acordo com sua própria perspectiva. Do ponto de vista metodológico, tomou-se o elemento tempo como norteador – entendendo-se aqui a sua passagem como o processo de envelhecimento em si. Para atingir tal objetivo, entendeu-se que uma abordagem biográfica faria sentido dentre as possibilidades disponíveis no campo das análises qualitativas.

A construção da empregabilidade no caso das histórias analisadas representa um pilar fundamental nas trajetórias profissionais, e o exame pelo viés dos indicadores remete à um entendimento de que a sua construção por meio de elementos trazidos pela literatura, tais como investimento em *networking*, engajar-se no processo constante de busca por qualificação, a relevância dos aspectos particulares e ambientais viabilizadores de oportunidades de desenvolvimento, bem como a atitude de provocar mudanças (Baruch; Sullivan, 2022) predizem condições de carreiras com maior tendência à sustentabilidade. A empregabilidade aparece, portanto, como um pré-requisito, como indicado pelo referencial (De Vos; Van Der Heijden, 2015).

A questão da passagem do tempo representa o meio pelo qual a empregabilidade se constrói conforme o indivíduo vai amadurecendo. Contudo, diferentemente do pressuposto inicialmente, as imagens relativas ao próprio envelhecimento não haviam sido construídas de modo claro e objetivo no imaginário das participantes. Entretanto, preocupações relevantes quanto ao processo de envelhecimento ligadas ao contexto profissional já se faziam presentes. O fato de buscarem estabilidade, fosse por meio do serviço público ou em busca de ascensão dentro de uma carreira no mercado corporativo, reflete a preocupação com o seu bem-estar a longo prazo; portanto, com suas condições de vida ao envelhecerem. Para além deste fato, houve ainda a presença de relatos relacionados a episódios de etarismo vivenciados de modo direto ou indireto. Tais fatos denotam que essas mulheres construíram um aprendizado a respeito de desenvolvimento de carreira

conforme viviam o mundo do trabalho, conforme amadureciam. Nenhuma delas teve um preparo prévio para esta inserção e mesmo assim mantiveram-se em constante desenvolvimento e criaram uma visão de longo prazo, algo difícil quanto não se tem este hábito naturalizado nas relações pessoais ou quando necessidades de sobrevivência se sobrepõem a aspirações pessoais.

Das três participantes, duas não haviam refletido a respeito da temática até serem provocadas. A exceção foi Beatriz, que viu no processo seletivo que conduzia uma perspectiva que não desejava para si. No desenrolar das entrevistas houve reflexão, desconforto, elaboração e amadurecimento acerca da temática, assim como de suas próprias condições e aspirações pessoais. Houve inclusive mudanças de atitude quanto à criticidade acerca de temas debatidos, entre eles a feminização do envelhecimento, a gestão de carreira, problemas relativos à saúde do trabalhador. As conversas despertaram um olhar mais atento a certas questões até então não evidenciadas.

As principais limitações consideradas na realização do estudo têm relação com escolhas tanto teóricas quanto metodológicas, além do imbricamento de temas que compõem o recorte, e podem ainda ser entendidas como algo paradoxal, constituindo ao mesmo tempo suas forças e fragilidades. Abordam-se temas ricos e complexos além de pouco explorados nos Estudos Organizacionais.

A abordagem das carreiras sustentáveis enquanto referencial teórico vem se constituindo, tendo apresentado uma maior consolidação nos últimos anos, especialmente internacionalmente, em contextos econômicos mais desenvolvidos e estáveis. Portanto, tal escolha instiga a curiosidade, mas também provoca desafios quando a lente é aplicada em contextos mais instáveis como o brasileiro. No que diz respeito ao método, abordagens biográficas, embora comuns em domínios como a Psicologia, Antropologia ou Ciências Sociais, têm sido aplicadas timidamente nos Estudos Organizacionais, inclusive suscitando dúvidas em relação à sua aplicação devido às múltiplas formas possíveis.

Quanto ao recorte, que se expressa por meio da articulação de diversos temas, pois é essencialmente complexo, acaba por demandar diferentes frentes teóricas para se constituir. Com isso, correu-se risco de enfrentar dificuldades na delimitação do escopo. Contudo, acredita-se que o aprendizado gerado e o registro

deixado compensam eventuais carências e podem propiciar subsídio ou inspiração para outras articulações similares.

Em termos de estudos futuros, os achados remetem e reforçam demandas trazidas no referencial teórico, e em especial no que tange as carreiras de mulheres, conforme sintetiza a Figura 2, tendo a idade como mais um elemento de diversidade. Destacam-se também a importância da gestão da idade nas organizações e de se avaliar a passagem do tempo nas tomadas de decisão de carreira, assim como reflexo disso na conquista de condições de carreira mais sustentáveis. Pode-se ainda pensar em estudos que busquem avaliar em que medida a atuação no serviço público pode implicar sustentabilidade na carreira, uma vez que este elemento apareceu de modo explícito como meio para uma condição de dignidade, fundamental para que se possa experimentar bons níveis saúde e felicidade.

REFERÊNCIAS

- ALCOVER, Carlos-María; MAZZETTI, Greta; VIGNOLI, Michela. Sustainable Employability in the Mid and Late Career: an integrative review. **Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones**, [s.l.], v. 37, n. 3, p. 157-174, nov. 2021. <http://dx.doi.org/10.5093/jwop2021a16>.
- ANTUNES, Ricardo. Uberização do trabalho e capitalismo de plataforma: uma nova era de desantropomorfização do trabalho?. **Análise Social**, [S.L.], p. 512-532, 8 nov. 2023. *Análise Social*. <http://dx.doi.org/10.31447/AS00032573.2023248.04>.
- ANTUNES, Ricardo. Desenhando a nova morfologia do trabalho: as múltiplas formas de degradação do trabalho. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 83, p. 19-34, 2008.
- ARTHUR, Michael B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal Of Organizational Behavior*, [s.l.], v. 15, n. 4, p. 295-306, jul. 1994. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030150402>.
- BAL, Matthijs; JONG, Simon B. From Human Resource Management to Human Dignity Development: a dignity perspective on HRM and the role of workplace democracy. **Dignity and the Organization**, [s.l.], p. 173-195, nov. 2016. http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-55562-5_9.
- BALTES, Paul B.; REESE, Hayne W.; LIPSITT, Lewis P. Life-Span Developmental Psychology. **Annual Review of Psychology**, [s.l.], v. 31, n. 1, p. 65-110, jan. 1980. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.000433>.
- BARUCH, Yehuda; SULLIVAN, Sherry E. The why, what and how of career research: a review and recommendations for future study. **Career Development International**, [s.l.], v. 27, n. 1, p. 135-159, jan. 2022. <http://dx.doi.org/10.1108/cdi-10-2021-0251>.
- BOSI, Ecléa. Sobre a Memória: a substância social da memória. In: BOSI, Ecléa. **O Tempo Vivo da Memória: ensaios de psicologia social**. 2. ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003. p. 13-69.
- BRASIL. Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial**, Brasília, DF: 24 abr. 2007.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial**. Brasília, DF, 13 nov. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc103.htm#art35iii. Acesso em: 16 abr. 2022.
- CARRERA-FERNANDEZ, José. **CURSO BÁSICO DE MICROECONOMIA**. 3. ed. Salvador: Edufba, 2009. 500 p.

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede: do conhecimento à política. In: PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **A Sociedade em Rede**: do conhecimento à acção política. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2005. p. 17-30.

CEPELLOS, Vanessa M. Envelhecimento Nas Organizações: os grandes debates sobre o tema nos estudos de administração de empresas. **Teoria e Prática em Administração**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 138-159, 2018. <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104x2018v8i1-37614>.

CEPELLOS, Vanessa M. Feminização Do Envelhecimento: um fenómeno multifacetado muito além dos números. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 1-7, 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020210208>.

COCCO, Giuseppe. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**: biopoder. Rio de Janeiro: Zouk, 2012. E-Book.

COLOMBY, Renato K. *et al.* A pesquisa em história de vida nos estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. **Farol**: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, v. 3, p. 852-887, dez. 2016.

COSTA, Alberto J. *et al.* Literature Review and Theoretical Framework of the Evolution and Interconnectedness of Corporate Sustainability Constructs. **Sustainability**, [s.l.], v. 14, n. 8, p. 4413, 7 abr. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su14084413>.

DE LANGE, Annet H. *et al.* Employable as We Age? A Systematic Review of Relationships Between Age Conceptualizations and Employability. **Frontiers In Psychology**, [s.l.], v. 11, p. 1-14, fev. 2021. <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2020.605684>.

DE PATER, Irene E.; JUDGE, Timothy A.; SCOTT, Brent A. Age, Gender, and Compensation. **Journal Of Management Inquiry**, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 407-420, jan. 2014. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492613519861>.

DE VOS, Ans; VAN DER HEIJDEN, Beatrice. **Handbook of Research on Sustainable Careers**. [s.l.], p. 1-19, 2015. Business Subject Collection. <http://dx.doi.org/10.4337/9781782547037>.

DE VOS, Ans; VAN DER HEIJDEN, Beatrice; AKKERMANS, Jos. Sustainable careers: towards a conceptual model. **Journal of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 117, p. 103196, mar. 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>.

DINIZ, Debora; GEBARA, Ivone. **Esperança feminista**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2022. 280 p.

DUBERLEY, Joanne; CARMICHAEL, Fiona; SZMIGIN, Isabelle. Exploring Women's Retirement: continuity, context and career transition. **Gender, Work & Organization**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 71-90, fev. 2013. <http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12013>.

DUBERLEY, Joanne; CARMICHAEL, Fiona; SZMIGIN, Isabelle. Exploring Women's Retirement: continuity, context and career transition. **Gender, Work & Organization**, [s.l.], v. 21, n. 1, p. 71-90, fev. 2013. <http://dx.doi.org/10.1111/gwao.12013>.

ELKINGTON, John. Governance for Sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, [s.l.], v. 14, n. 6, p. 522-529, nov. 2006. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>.

FOGUEL, Miguel N.; RUSSO, Felipe M. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Decomposição e projeção da taxa de participação do Brasil utilizando o modelo idade-período-coorte (1992 a 2030). **Mercado de Trabalho: conjuntura e análise**, Brasília, v. 25, n. 66, p. 2-13, abr. 2019.

FORRIER, Anneleen; CUYPER, Nele de; AKKERMANS, Jos. The winner takes it all, the loser has to fall: provoking the agency perspective in employability research. **Human Resource Management Journal**, [s.l.], v. 28, n. 4, p. 511-523, set. 2018. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12206>.

FRKAL, Robin A.; CRISCIONE-NAYLOR, Noel. Opt-out stories: women's decisions to leave corporate leadership. **Gender In Management: An International Journal**, [s.l.], v. 36, n. 1, p. 1-17, jun. 2020. <http://dx.doi.org/10.1108/gm-09-2019-0154>.

FRYNAS, Jędrzej G.; YAMAHAKI, Camila. Corporate social responsibility: review and roadmap of theoretical perspectives. **Business Ethics: A European Review**, [s.l.], v. 25, n. 3, p. 258-285, mar. 2016. <http://dx.doi.org/10.1111/beer.12115>.

FUGATE, Mel; KINICKI, Angelo J.; ASHFORTH, Blake. Employability: a psychosocial construct, its dimensions, and applications. **Journal Of Vocational Behavior**, [s.l.], v. 65, n. 1, p. 14-38, ago. 2004. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.005>.

FUGATE, Mel; VAN DER HEIJDEN, Beatrice; VOS, Ans de; FORRIER, Anneleen; CUYPER, Nele de. Is What's Past Prologue? A Review and Agenda for Contemporary Employability Research. **Academy Of Management Annals**, [s.l.], v. 15, n. 1, p. 266-298, jan. 2021. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2018.0171>.

GODOY, Arilda S. Reflexão a respeito das contribuições e limites da história de vida na pesquisa em Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 161-175, jan. 2018.

HALL, Douglas T.; MOSS, Jonathan E. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. **Organizational Dynamics**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 22-37, dez. 1998. [http://dx.doi.org/10.1016/s0090-2616\(98\)90012-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0090-2616(98)90012-2).

HUGHES, Christine Parkin; SEMEIJN, Judith; CANIËLS, Marjolein. The sustainability skew. **Current Opinion In Environmental Sustainability**, [s.l.], v. 28, p. 58-63, out. 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cosust.2017.08.004>.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro, 2021. 12 p. (Estudos e Pesquisas • Informação Demográfica e Socioeconômica). N 38. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 16 abr. 2022.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 16 abr. 2022.

KELAN, Elisabeth K. From Biological Clocks to Unspeakable Inequalities: the intersectional positioning of young professionals. *British Journal of Management*, [s.l.], v. 25, n. 4, p. 790-804, jul. 2014. <http://dx.doi.org/10.1111/14678551.12062>.

KOOIJ, Dorien T. A. M. *et al.* Age and work-related motives: results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, [s.l.], v. 32, n. 2, p. 197-225, jan. 2011. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/job.665>.

LACHMAN, Margie E.. Development in Midlife. *Annual Review of Psychology*, [s.l.], v. 55, n. 1, p. 305-331, fev. 2004. Annual Reviews. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141521>.

MAINIERO, Lisa A.; SULLIVAN, Sherry E. Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Perspectives*, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 106-123, fev. 2005. <http://dx.doi.org/10.5465/ame.2005.15841962>.

MÜLLER, Camila V.; SCHEFFER, Angela B. B. Por que adotar a perspectiva da sustentabilidade nos estudos de carreira? Ensaio teórico sobre os pilares e a importância da discussão. *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 62, n. 5, p. 1-19, 2022. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020220506>.

NG, Thomas W. H.; FELDMAN, Daniel C. Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, [s.l.], v. 65, n. 4, p. 821-858, nov. 2012. <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12003>.

NG, Thomas W. H.; FELDMAN, Daniel C. The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, [s.l.], v. 93, n. 2, p. 392-423, 2008. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>.

OECD. **Education at a Glance 2023**: oecd indicators. *Education At A Glance*, Paris, p. 1-476, 12 set. 2023. OECD. <http://dx.doi.org/10.1787/e13bef63-en>.

OLLILAINEN, Marjukka. Academic mothers as ideal workers in the USA and Finland. *Equality, Diversity and Inclusion*: an international journal, [s.l.], v. 38, n. 4, p. 417-429, maio 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/edi-02-2018-0027>.

OPAS (Brasil). Organização Pan-Americana da Saúde. **Envelhecimento Ativo**: uma política de saúde. Brasília, 2005. 60 p. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/envelhecimento_ativo.pdf. Acesso em: 08 abr. 2022.

PAUL, Justin; CRIADO, Alex R. The art of writing literature review: what do we know and what do we need to know? **International Business Review**, [s.l.], v. 29, n. 4, p. 101717, ago. 2020. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>.

QUEIROZ, Maria I. P. **Variações Sobre a Técnica de Gravador no Registro da Informação Viva**. São Paulo: T.A. Queiroz, 1991. 171 p.

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative methods for the human sciences**. Thousand Oaks: Sage Publications., 2008. 379 p.

ROWSON, Tatiana S.; GONZALEZ-WHITE, Maria del C. 'I'm older but I can still do this job': the experiences of mature women in an age-sensitive occupation. **Educational Gerontology**, [s.l.], v. 45, n. 4, p. 248-258, abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/03601277.2019.1611223>.

RYAN, Irene; MOONEY, Shelagh K. "Not our class darling": networking ∴ privilege or penalty in large hotels? **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, [s.l.], v. 39, n. 2, p. 181-194, dez. 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/edi-11-2017-0257>.

SAUNDERS, Mark N.K.; TOWNSEND, Keith. Choosing Participants. **The Sage Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: History and Traditions**, [s.l.], p. 480-492, 2018. <http://dx.doi.org/10.4135/9781526430212.n28>.

SCHEEPERS, Caren B.; DOUMAN, Anastasia; MOODLEY, Preya. Sponsorship and social identity in advancement of women leaders in South Africa. **Gender In Management: An International Journal**, [S.L.], v. 33, n. 6, p. 466-498, set. 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/gm-06-2017-0076>.

SEMEIJN, Judith H. *et al.* Sustainable labour participation and sustainable careers. *In: Handbook of Research on Sustainable Careers*, [s.l.], p. 146-160, 2015. <http://dx.doi.org/10.4337/9781782547037.00015>.

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

SHIPP, Abbie J.; COLE, Michael S. Time in Individual-Level Organizational Studies: what is it, how is it used, and why isn't it exploited more often? **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s.l.], v. 2, n. 1, p. 237-260, abr. 2015. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111245>.

SILVA, Aline P. *et al.* "Conte-me sua história": reflexões sobre o método de história de vida. **Mosaico: estudos em psicologia**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 25-35, 2007.

SULLIVAN, Sherry E.; ARISS, Akram A. Employment After Retirement: a review and framework for future research. **Journal of Management**, [s.l.], v. 45, n. 1, p. 262-284, nov. 2018. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206318810411>.

SULLIVAN, Sherry E.; MAINIERO, Lisa. Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: designing HRD programs that attract and retain women. **Advances In Developing Human Resources**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 32-49, fev. 2008. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422307310110>.

TAYLOR, Philip *et al.* The Older Worker: identifying a critical research agenda. **Social Policy and Society**, [s.l.], v. 15, n. 4, p. 675-689, 6 jun. 2016. <http://dx.doi.org/10.1017/s1474746416000221>.

TEIXEIRA, Rodilon; LEMOS, Ana H. da C.; LOPES, Fernanda T. A história de vida na pesquisa em administração. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 101-118, dez. 2021.

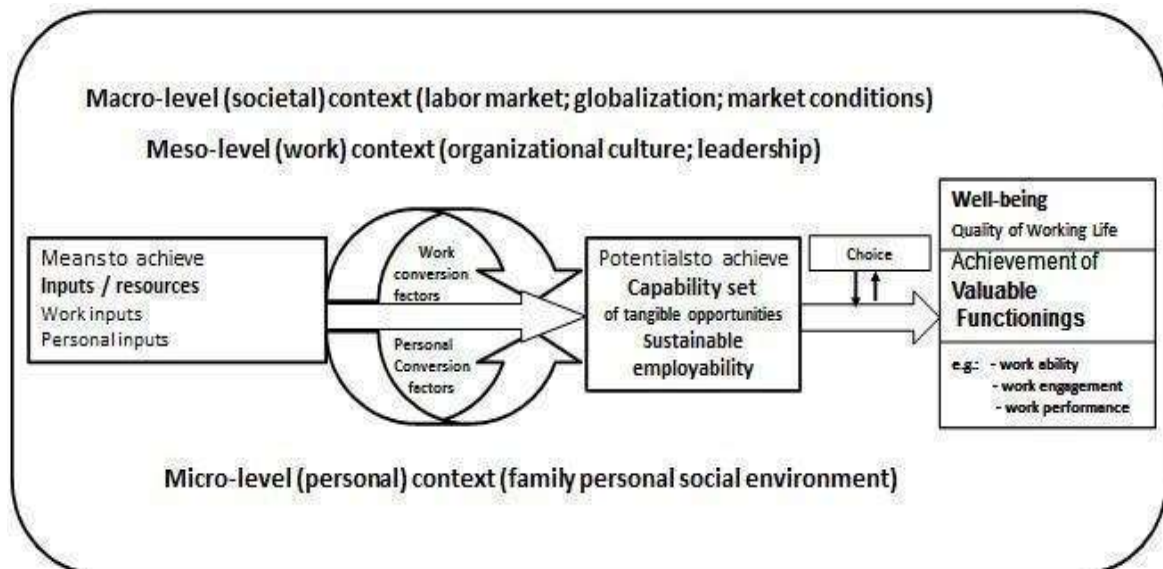
THOMAS, Robyn; HARDY, Cynthia; CUTCHER, Leanne; AINSWORTH, Susan. What's Age Got to do with It? On the Critical Analysis of Age and Organizations. **Organization Studies**, [s.l.], v. 35, n. 11, p. 1569-1584, nov. 2014. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840614554363>.

VAN DER HEIJDE, Claudia M.; VAN DER HEIJDEN, Beatrice I. J. M. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. **Human Resource Management**, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 449-476, 2006. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.20119>.

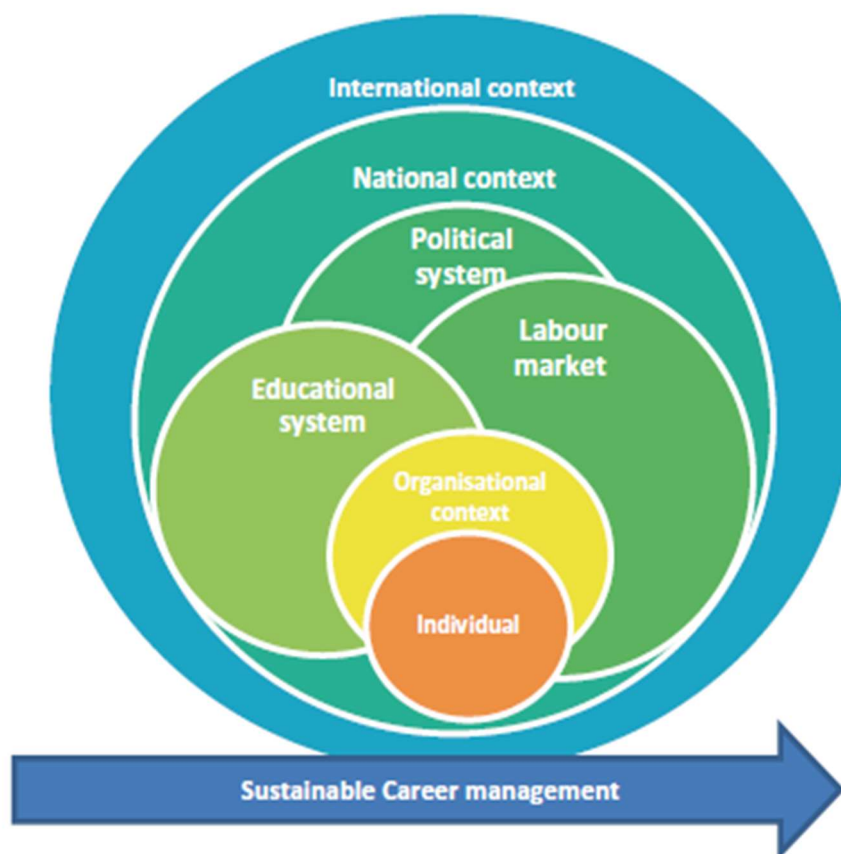
VAN DER KLINK, Jac J. *et al.* Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, [s.l.], v. 42, n. 1, p. 71-79, nov. 2015. <http://dx.doi.org/10.5271/sjweh.3531>.

VIEIRA, Renata B. A. **Mulheres executivas e seus corpos envelhecidos: o peso da idade**. Orientadora: Vanessa Martines Cepellos. 119 p. Dissertação de Mestrado. Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, 2020.

**ANEXO B - Model of sustainable employability based on the capability approach
(Van Der Klink *et al.*, 2015).**



ANEXO C - Conceptual Framework – Contextos de carreira múltipla (VOS *et al.*, 2016).



APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidada para participar de um estudo sobre envelhecimento e empregabilidade de mulheres, conduzido pela acadêmica Roberta Gonçalves Lisboa, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profa. Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer.

Para a pesquisa serão realizadas entrevistas de História de Vida em dois ou três momentos, conforme a necessidade de detalhamento dos dados. No primeiro encontro será feita uma entrevista aberta sobre a história de vida da entrevistada, momento em que poucas intervenções serão feitas por parte de pesquisadora. Posteriormente, no segundo encontro serão aprofundados pontos relevantes emergidos na primeira entrevista, bem como aspectos considerados pertinentes para uma melhor compreensão da trajetória profissional da participante e de questões relativas aos objetivos específicos do estudo. Se necessário, pode ocorrer um terceiro encontro para dirimir dúvidas restantes.

As entrevistas serão gravadas e integralmente transcritas; e seu conteúdo submetido à aprovação da participante. Estes documentos permanecerão em sigilo e arquivados por no mínimo 5 anos após o término do estudo.

A pesquisa não se propõe a oferecer benefícios diretos às participantes. Contudo, 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 e até mesmo desistir da participação, se assim desejar. Os resultados globais da pesquisa serão publicados posteriormente em periódicos científicos, congressos acadêmicos e publicações especializadas, assegurando sempre o seu anonimato e confidencialidade.

Maiores informações podem ser obtidas através dos contatos:

Roberta Gonçalves Lisboa – lisboa.roberta@gmail.com - (51) 9.8547-5904

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

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

Data ___/___/___

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador responsável

APÊNDICE B – Tópicos norteadores para introdução na entrevista 1


- 1) Apresentar a proposta de pesquisa de modo amplo, explicando os objetivos (geral e específicos), a abordagem metodológica adotada e a base teórica analítica, destacando principais conceitos utilizados (exemplo: carreiras, sustentabilidade, empregabilidade, envelhecimento, e a condição feminina no mundo do trabalho, o método História de Vida e suas principais características) explicando o que se espera da participação da entrevistadora em termos de encontros a serem realizados e como deve ocorrer o fluxo de troca de informações ao longo da elaboração da pesquisa.
- 2) Pedir que se apresente e conte sua história de vida tendo em mente a construção de sua trajetória profissional levando em conta a perspectiva 'tempo' como eixo de reflexão, sem, no entanto, limitar-se ao domínio profissional ou a qualquer outro que restrinja seu fluxo narrativo.
- 3) Tópicos previamente elencados para estimular a conversa, caso necessário:
 - Vida escolar
 - Inserção profissional
 - Apoio familiar
 - Outras redes de apoio
 - Barreiras
 - Maternidade e outros 'cuidados'
 - Planejamento de carreira
 - Aperfeiçoamento profissional
 - Pontos de virada
 - Transições

APÊNDICE C - Roteiros entrevista 2

| Participante | Tópicos norteadores |
|--------------|--|
| Beatriz | <ul style="list-style-type: none"> - Gostaria de iniciar adicionando algo ou trazendo algum assunto em especial? - Caso de assumir o Setor de Qualidade - Assumir posições de destaque/liderança no serviço público. - Episódio do material para planejamento estratégico. - Hoje em dia enquanto professora? - Prognóstico a longo prazo? - Outros episódios? - Aspectos familiares – família disfuncional. - Vida escolar e escolhas profissionais: escola, graduações interrompidas... - Em alguns momentos da tua fala, tu demonstraste dúvida ou surpresa em relação a tua capacidade de realizar certos feitos que eram considerados notáveis. A que tu atribuis este questionamento e qual é a tua percepção sobre isto atualmente? |
| Juliana | <ul style="list-style-type: none"> - Gostaria de acrescentar algo em relação ao que foi dito no último encontro? - Idade, local de nascimento, onde viveu. - Estrutura familiar, Vida escolar e rede de apoio. - Aspectos familiares que influenciaram a carreira. - Falar mais sobre pontos críticos que tenham influenciado a empregabilidade (pontos de virada, decisões importantes...). - Maternidade. - Saúde – geral e mental – como se sente? - Perspectivas profissionais de longo prazo – houve alguma mudança desde a última conversa? - Percepções sobre envelhecimento e empregabilidade: como fatores ligados ao envelhecimento (passagem do tempo) |


| | |
|----------|---|
| | <p>atrelados à noção de gênero podem ter influenciado em sua empregabilidade pela aparência – atitude, aparência...Etarismo [caso citado da colega discriminada e contigo quando era mais jovem em posições de maior responsabilidade]?</p> |
| Mercedes | <ul style="list-style-type: none"> - Gostaria de iniciar acrescentando algo ou trazendo algum assunto em especial? - Trajetória escolar na infância e na adolescência. - Engajamento político. - Casamento, separação, deficiência. - Apoio familiar/outras redes de apoio em relação à vida profissional. - A busca pelo passado (pai). - Identificação com a área educacional. - Maternidade. - Saúde. - Espiritualidade. - Percepções sobre envelhecimento e empregabilidade: como fatores ligados ao envelhecimento (passagem do tempo) atrelados à noção de gênero podem ter influenciado em sua empregabilidade. - Prognóstico a longo prazo? |

APÊNDICE D - Quadro Resumo para Análise dos Indicadores

| | Produtividade (Performance, <i>OCB*</i> , Empregabilidade) | Felicidade (Satisfação, Sucesso de carreira) | Saúde (Bem-estar, Estresse, Saúde física) | t e m p o |
|---------|---|--|--|---|
| Beatriz | <ul style="list-style-type: none"> • Adversidade a ajudado em seu desenvolvimento; • Iniciou desempenhando atividades básicas do setor e em pouco tempo foi contratada como efetiva extrapolando o aprendizado para outras funções e setores; • gosto por aprender ajudou a se destacar e assumir posições de alta responsabilidade desde muito cedo; • trabalho ocuparia um lugar central em sua vida; • assume o setor de Qualidade, assumindo também o setor de manutenção; • gerente do setor, gerente geral, com assuntos estratégicos e salário mais atraente; • manter-se em constante processo de formação; • foi aprovada com muito boa colocação (vestibular); • graduação, período de intenso aprendizado; • concursos públicos; • Técnica em Assuntos Educacionais e múltiplas possibilidades de atuação; • diversas (vezes) que sua capacidade fora questionada, descrença em sua experiência por ser jovem demais, situação vai se modificando conforme suas entregas vão aparecendo; • constante dúvida em relação a suas capacidades confrontada com as situações exitosas, ideia que serviu para dissertação de mestrado; | <ul style="list-style-type: none"> • o trabalho é um valor; • PGQP Top Ser Humano; • “era estimulante, prazeroso essa época da graduação, daí queria continuar”; • fenômeno que vinha observando nos processos seletivos (mulheres mais velhas); • graduado com louvor – CRA; • sente-se mais preparada, experiência acumulada no setor público, vivência do mestrado; • sente-se mais confiante na nova função (docente); • atualmente começa a encontrar o seu lugar; • gestão é um caminho natural (futuro); • Define-se como um ‘instrumento para fazer [o campus] ser conhecido naquela região, para impactar a vida das pessoas. | <ul style="list-style-type: none"> • constante processo de adaptação, dificuldades em construir vínculos de amizade e de serem reconhecidos na comunidade escolar. Tal situação gerava desconforto • ainda muito jovem, sentia-se sem rumo de instabilidade na família também contribuía para que se sentisse insegura • “era ainda uma fedelha, e tinha que auditar pessoas bem mais velhas”; pôde contar com proteção colocada sua chefe • algumas práticas operacionais não eram condizentes com seus valores éticos • dúvida em relação a suas capacidades • condição se tornaria insustentável com o passar do tempo • Pessoas muito próximas como conselheiras e exemplos • bons relacionamentos • estabilidade e a flexibilidade necessárias (Serviço público) • pandemia de COVID-19, sumiu como docente, processo extremamente desafiador, crise de identidade, diferenças culturais uma obsessão pelo trabalho, machismo; • Passado o primeiro impacto, sente-se mais confiante |  |

| | | | | |
|---------|---|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • serviço público: estabilidade e a flexibilidade para que continuasse seus estudos; • concursos como docente, nomeação em 2021, em meio à pandemia de COVID-19; • “eu passei um ano só fazendo slide [...] comecei a me enfiar num monte de projeto”; • professora exigente; • envolveu-se em atividades não constituem seu escopo; • Define-se como um ‘instrumento para fazer [o campus] ser conhecido. | | | |
| Juliana | <ul style="list-style-type: none"> • bolsa de estudos, contrapartida, ajudante da professora no ensino fundamental. Ensino médio, magistério, graduação: licenciatura; • primeiro estágio e “nunca mais parei de trabalhar” • graduação: indicações para estágios e demais projetos correlatos, concluiu com “um bom feedback dos professores”, deveria investir na carreira acadêmica; • coordenar a programação da rádio; • viagem ao exterior: curso de Inglês, durante quatro anos, estudou, teve inúmeras experiências de trabalho e fez amizades. Todas essas experiências propiciaram seu aperfeiçoamento no idioma; • faltavam-lhe referências: primeira a ter trilhado um caminho profissional de qualificação e experimentado diferentes oportunidades de atuação e de desenvolvimento; • sua condição de recém chegada lhe abriu portas e permitiu que se empregasse rapidamente em uma escola de idiomas; • cursar uma especialização em linguística; | <ul style="list-style-type: none"> • se empregar facilmente e desempenhar bem; • se sentia contente com o que realizava; • gostava do trabalho, mas não a motivava, pouca interação com outras pessoas; • intensa interação social, coordenar equipes e o contato com o público da emissora; • Frustração; • oportunizando que fosse professora de Inglês para crianças britânicas, assim encontrou seu lugar, descobriu o que gostava e desejava fazer da vida; • (exterior) lugar que não dá boas vindas a estrangeiros que querem ser alguém na vida; • experiências como tradutora não foram satisfatórias; • se reconhece em uma posição confortável; • expectativa de promoção à gerência reforçada por uma trilha de desenvolvimento apoiada por seus superiores mostrou-se abalada; • Sente-se no escuro; | <ul style="list-style-type: none"> • período conflituoso internamente em relação aos rumos de sua vida profissional; • experimentava sentimentos ambivalentes; • frustração; • não corresponder a expectativa de uma carreira acadêmica; • período sabático: refletir sobre a situação que a angustiava e entristecia; • ainda não havia tido a oportunidade de refletir sobre sua carreira; • episódios clássicos de <i>ageísmo</i> que vivenciou no começo de sua atuação na coordenação; colega que veio a demitir-se; era ‘legal’, ‘mas é velha!’; ambas adotaram mudanças de comportamento com o intuito de ajustarem-se buscando evitar tais situações; • a saúde mental: ignorância gera preconceito; incapacidade de incluir o tema na agenda gerencial e repensar as dinâmicas operacionais tanto para refletir a respeito da participação que a atividade laboral tem nos processos de adoecimento, | |

| | | | | |
|----------|---|---|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • seu crescimento dentro da organização ocorreu naturalmente, pensar os processos em vez de somente executá-los, demonstrar interesse em participar de programas de aperfeiçoamento, de mentorias e estar aberta a mudanças, 'carregando o piano'; • atividades de professora, ser mulher pode influenciar positivamente; • juventude influencia positivamente na aceitação por parte dos alunos; • atividades de coordenação, ser mulher e aparentar jovialidade pode pôr em xeque a autoridade da profissional; • 'presunção de maternidade' não rebate a suposição (tampouco a endossa), forma de conexão, fluidez do diálogo. | <ul style="list-style-type: none"> • está mais atenta às oportunidades que surgirem. • (sobre ser relevante) manter-se próxima e com canal aberto com o seu público; | <p>quanto para se preparar para situações desta ordem. a demissão sumária;</p> <ul style="list-style-type: none"> • sua saúde mental, não tem sido afetada por estabelecer espaços para os diferentes âmbitos da vida; • futuro, parecia certo, tornou-se duvidoso; • preocupação em manter-se relevante e isto é atravessado pela questão etária; envelhecer ser um fator dificultador em termos de performance; como será no dia em que não mais puder disfarçar a velhice. | |
| Mercedes | <ul style="list-style-type: none"> • realizou diferentes estágios; • curso técnico, licenciatura em História, jornalismo; • mais possibilidades de atuação profissional; • assumir posição de confiança na gestão municipal; • mestrado: "eu trabalhei absurdamente enquanto eu estudava Precisei prolongar o tempo, porque era muito difícil"; • seu sustento estava dentro de suas aspirações pessoais e que; • 'ninguém nunca disse pra mim, cuida da tua profissão. Sempre o que me disseram era trabalho'; • tentou retornar à vida acadêmica; • a primeira vez que obteve um emprego sem que fosse por meio de indicações; • desemprego rendeu-lhe aprendizados em relação à gestão de carreira; • aconselhamento de carreira; | <ul style="list-style-type: none"> • curso foi se tornando desinteressante; • tornar-se restauradora; • Atuar como assistente parlamentar; • Atuar como assessora da presidência da TV Educativa; • (mestrado) grandes aprendizados deste período; poupança - parcela significativa em seus proventos; • sentia-se realizada por trabalhar com o que acreditava, alinhado com sua visão de mundo e influenciava positivamente a vida das pessoas; • arrependimento: não ter cuidado de sua profissão por conta de sua dedicação extrema à causa (política); • fez investimentos básicos: aquisição de casa, veículo, etc. Procurou estudar para ter possibilidades de atuação; • satisfação de ter obtido uma recolocação totalmente por méritos próprios e perceber a autoconfiança que isto proporciona; | <ul style="list-style-type: none"> • constante estado de endividamento; • estágio durante o dia, faculdade à noite e depois das aulas trabalhava como garçonete; • constantes mudanças de emprego ocorriam devido à instabilidade inerente ao trabalho na área de articulação e assessoria política resultou em um significativo ciclo de perdas; • precisou de ajuda profissional, pois enfrentou sérios abalos emocionais; • incertezas acerca de sua empregabilidade tomavam cada vez mais espaço em seus pensamentos; • suas vidas pessoal e profissional haviam se tornado uma coisa só; • um ano e meio esteve desempregada e sentia-se desesperada; • experiências em candidaturas foram bem frustrantes; • tempo e dinheiro (para estudar); • auto boicote; | |

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • falta do cultivo de vias alternativas ao longo da caminhada limitava suas possibilidades de atuar em um veículo convencional de imprensa; • sua carreira estava sim em suas mãos, ao menos em parte; • passou a refletir, a planejar; • concursos públicos; • voluntariado; • me faltava qualificação tinha essa consciência da minha carência profissional; • Serviço público: Assistente em Administração desde 2019; • perfil articulador, contribuir com capacitações a novos servidores; • (serviço público) independentemente da questão etária, a empregabilidade é mais protegida; • Envelhecimento, condição feminina e origem social não podem ser vistos de modo desatrelado. | <ul style="list-style-type: none"> • feliz e realizada com sua conquista e com as atividades que desempenha; • Encontrou numa instituição de ensino uma maneira de contribuir com uma causa que considera revolucionária: educação; • manter-se na área educacional; concurso de nível superior. | <ul style="list-style-type: none"> • conflito interno em relação ao magistério; • combate ao assédio; • um lugar em que se sente confortável e estável para atuar e refletir sobre a vida, planejar os próximos passos, buscar uma vida mais equilibrada, cuidar da saúde e investir em outros projetos; • Paternidade: ter sido aceita e reconhecer-se nesta outra parte de sua família foi fundamental para sua autoestima e a fortaleceu refletindo na tomada de outras decisões postura de autossuficiência; • assédio sexual; • machismo. | |
| | <p>Tempo </p> | | | |