FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

ANDREA CORBIOLI

A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE MULHERES PARA POSIÇÕES DE NÍVEL C

São Paulo
2025

ANDREA CORBIOLI

A TRANSIÇÃO DE CARREIRA DE MULHERES PARA POSIÇÕES DE NÍVEL C

Projeto de dissertação apresentado à Banca Examinadora do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios, mantida pela Fundação Instituto de Administração, como requisito para o exame de qualificação, sob a orientação do Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso.

São Paulo

2025

Ficha Catalográfica Elaborada pelo Bibliotecário Chefe
Kleber Zornoff Manrubia CRB-8 /7561

Corbioli, Andrea.
A transição de carreira de mulheres para posições de nível C. / Andrea Corbioli. São Paulo, [s.n.]: 2026.
94 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Elza Fátima Rosa Veloso.
Área de concentração: Administração.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Faculdade FIA de Administração e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Stricto Sensu, 2026.

1. Mulheres. 2. C-Level. 3. Transição de carreira - Cargos gerenciais. 4. Transição profissional. 5. Carreira Proteana. 6. Carreiras Sem Fronteiras. 7. Carreira Caleidoscópica. I. Veloso, Elza Fátima Rosa. II. Mestrado Profissional. III. Faculdade FIA de Administração e Negócios. IV. Fundação Instituto de Administração.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu marido, Rubens, e à minha filha, Giovanna, pelo apoio, amor e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha orientadora, Profa. Dra. Elza Fátima Rosa Veloso, pela orientação, incentivo e valiosos ensinamentos ao longo desta trajetória.

Aos meus pais, Aurélio e Miriam, pela confiança, amor e apoio incondicional. Ao meu marido, Rubens, e à minha filha, Giovanna, pelo carinho, paciência e por carregarem comigo os desafios deste percurso; ao meu genro, Nicolas, pela parceria e apoio.

Agradeço também aos professores da Fundação Instituto de Administração pelas contribuições intelectuais, ao suporte administrativo pela atenção e eficiência, e aos colegas pela camaradagem, trocas e estímulo.

Este trabalho só foi possível graças a todos vocês.

RESUMO

As decisões iniciais de trajetória profissional são influenciadas por fatores objetivos, como necessidade de inserção no mercado e pressões familiares, muitas vezes destoando do perfil pessoal e valores do indivíduo. Transições de carreira, impulsionadas por fatores pessoais e socioeconômicos, representam momentos críticos de transformação, onde a busca por satisfação prevalece mesmo diante de incertezas, levando à preferência pela mudança ao invés de continuar em uma situação insatisfatória. Esta dissertação teve como objetivo geral explora a transição de carreira de mulheres de cargos gerenciais para posições de nível C (*C-Level*). Neste estudo, o *C-Level* foi definido como a liderança sênior de uma organização, com responsabilidade nas tomadas de decisões que influenciam os resultados das operações e dos negócios da instituição. A pesquisa caracterizou-se como exploratória, visando aprofundar a compreensão de aspectos específicos da transição de carreira, um fenômeno contemporâneo que ainda carece de investigação. Optou-se por uma abordagem qualitativa, na qual os dados foram obtidos através de entrevistas focalizadas, utilizando um roteiro semiestruturado fundamentado na revisão teórica pertinente. A análise final destacou que as executivas investigadas utilizavam uma estratégia híbrida de transição de carreira, combinando modelos tradicionais com conceitos como carreira proteana e sem fronteiras. As trajetórias das entrevistadas configuraram um equilíbrio dinâmico, com uma influência aproximada de 50-60% do modelo organizacional e 40-50% do modelo proteano ou sem fronteiras. Este balanço permitiu que elas transitassem entre as estruturas organizacionais e a gestão autônoma de sua empregabilidade e formação, alinhadas à sua identidade pessoal. A ascensão a cargos de alta administração trouxe desafios significativos e exigiu sacrifícios pessoais. A resiliência, caracterizada por flexibilidade e otimismo, foi crucial nesse processo, assim como o suporte social, que, embora mencionado por poucas entrevistadas, foi considerado importante nas transições. As participantes empregaram diferentes estratégias de enfrentamento e buscaram alinhar suas decisões profissionais aos pilares de autenticidade, equilíbrio e crescimento. As variadas abordagens refletiram a complexidade e a dinâmica das carreiras contemporâneas.

Palavras-chave: Mulheres. *C- Level*. Transição de Carreira. Transição Profissional. Carreira Proteana. Carreira Sem Fronteiras. Carreira Caleidoscópica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras .. 21
Figura 2 - Resumo dos nove tipos de transição 25
Figura 3 – Resumos das oito âncoras de carreira 30
Figura 4 - Visão geral do modelo de transição 34
Figura 5 - Lista geral de estratégias chave 36
Figura 6 - Estratégias não convencionais para mudança de carreira 37
Figura 7 – Modelo de convite para as entrevistas 46
Figura 8 – Modelo de orientação para transições de carreira de mulheres para posições de nível C 82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese do referencial teórico 40
Quadro 2 – Matriz de amarração 44
Quadro 3 – Dados demográficos das entrevistas..... 47
Quadro 4 – Exemplo da elaboração dos corpora 48
Quadro 5 – Resumo da análise da entrevista 1 (Conceito orientador da transição de carreira) 50
Quadro 6 - Resumo da análise da entrevista 2 (Conceito orientador da transição de carreira) 51
Quadro 7 - Resumo da análise da entrevista 3 (Conceito orientador da transição de carreira) 51
Quadro 8 - Resumo da análise da entrevista 4 (Conceito orientador da transição de carreira) 52
Quadro 9 - Resumo da análise da entrevista 5 (Conceito orientador da transição de carreira) 52
Quadro 10 - Resumo da análise da entrevista 6 (Conceito orientador da transição de carreira) 53
Quadro 11 - Resumo da análise da entrevista 7 (Conceito orientador da transição de carreira) 53
Quadro 12 - Resumo da análise da entrevista 8 (Conceito orientador da transição de carreira) 54
Quadro 13 - Resumo da análise da entrevista 9 (Conceito orientador da transição de carreira) 54
Quadro 14 - Resumo da análise da entrevista 10 (Conceito orientador da transição de carreira) 55
Quadro 15 - Resumo da análise da entrevista 1 (O processo de transição) 57
Quadro 16 - Resumo da análise da entrevista 2 (O processo de transição) 58
Quadro 17 - Resumo da análise da entrevista 3 (O processo de transição) 59
Quadro 18 - Resumo da análise da entrevista 4 (O processo de transição) 60
Quadro 19 - Resumo da análise da entrevista 5 (O processo de transição) 61
Quadro 20 - Resumo da análise da entrevista 6 (O processo de transição) 62
Quadro 21 - Resumo da análise da entrevista 7 (O processo de transição) 62
Quadro 22 - Resumo da análise da entrevista 8 (O processo de transição) 63

LISTA DE QUADROS (CONTINUAÇÃO)

Quadro 23 - Resumo da análise da entrevista 9 (O processo de transição) 64
Quadro 24 - Resumo da análise da entrevista 10 (O processo de transição) 64
Quadro 25 – Resumo da análise da entrevista 1 (Carreira caleidoscópica) 67
Quadro 26 – Resumo da análise da entrevista 2 (Carreira caleidoscópica) 68
Quadro 27 – Resumo da análise da entrevista 3 (Carreira caleidoscópica) 68
Quadro 28 – Resumo da análise da entrevista 4 (Carreira caleidoscópica) 69
Quadro 29 – Resumo da análise da entrevista 5 (Carreira caleidoscópica) 70
Quadro 30 – Resumo da análise da entrevista 6 (Carreira caleidoscópica) 70
Quadro 31 – Resumo da análise da entrevista 7 (Carreira caleidoscópica) 71
Quadro 32 – Resumo da análise da entrevista 8 (Carreira caleidoscópica) 72
Quadro 33 – Resumo da análise da entrevista 9 (Carreira caleidoscópica) 73
Quadro 34 – Resumo da análise da entrevista 10 (Carreira caleidoscópica) 74
Quadro 35– Análise final dos objetivos específicos 78
Quadro 36 – *Prompt* 1 do primeiro objetivo de pesquisa 87
Quadro 37 – *Prompt* 2 do primeiro objetivo de pesquisa 88
Quadro 38 – *Prompt* 3 do segundo objetivo de pesquisa 88
Quadro 39 – *Prompt* 1 do terceiro objetivo de pesquisa 89
Quadro 40 – *Prompt* 2 do terceiro objetivo de pesquisa 90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO..... 7
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11
1.2 OBJETIVOS 13
1.3 JUSTIFICATIVA 14
1.4 ESQUEMA DA DISSERTAÇÃO 16
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO 18
2.1 CARREIRA **..... 18**
2.1.1 A carreira sem fronteiras 19
2.1.2 O diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras 20
2.1.3 O modelo ABC de carreira 22
2.2 TRANSIÇÃO PROFISSIONAL 24
2.3 IDENTIDADE PROFISSIONAL 28
2.4. RECURSOS PARA LIDAR COM A TRANSIÇÃO 32
2.5 O GERENCIAMENTO DE CARREIRA 34
2.6 ESTRATÉGIAS DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA 36
2.7 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO 39
3 METODOLOGIA DE PESQUISA 42
3.1 TIPO DE ESTUDO 42
3.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO 42
3.3 ENTREVISTAS 42
3.4 PRÉ-TESTE DAS ENTREVISTAS 43
3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO..... 44
3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA E ELABORAÇÃO DE DADOS 45
3.7 PROCEDIMENTO DE INTERPRETAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE 47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 50
4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO.....50
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO.....57
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO.....67
4.4 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS 77
5 PRODUTO TÉCNICO.....82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....84
6.1 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS.....85

SUMÁRIO (CONTINUAÇÃO)

7 APÊNDICES.....87
7.1 APENDICE A: *PROMPTS* UTILIZADOS NA PESQUISA.....87
REFERÊNCIAS 91

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o Brasil tem atravessado significativas transformações demográficas. Observa-se um evidente envelhecimento da população, marcado pela redução do número de filhos e pelo aumento da expectativa de vida. A população brasileira, estimada em 203,1 milhões de pessoas em 2022, conta com 104,5 milhões de mulheres e 98,5 milhões de homens. A proporção de 94 homens para cada 100 mulheres confirma que a maior parte da população brasileira é formada por mulheres, sendo importante entender como as transformações têm afetado a vida delas nos últimos anos. (Relatório Anual Socioeconômico da Mulher, 2024).

Com a revolução da Inteligência Artificial (IA) em curso, há um crescente interesse em compreender as implicações futuras para a força de trabalho. Um volume significativo de literatura tem abordado os ganhos de produtividade proporcionados pela IA. Conforme as empresas buscam capitalizar essas oportunidades, a atenção está se voltando para quais perfis de trabalhadores e funções poderão se beneficiar mais desse contexto. Isso levanta questões pertinentes sobre um dos segmentos de crescimento mais acelerados da força de trabalho: os trabalhadores mais velhos e aqueles em meio de carreira. Surge, então, a indagação sobre como esses profissionais irão navegar por tais mudanças e se adaptar a um ambiente de trabalho em transformação. (Generation, 2024).

As perspectivas sobre o futuro do trabalho não revelam um cenário tão futurista. Um relatório divulgado recentemente, em sincronia com o encontro anual de líderes empresariais, políticos e culturais em Davos, apresenta previsões sobre as áreas em que os trabalhadores provavelmente serão mais solicitados ou, ao contrário, deslocados. Entre os cinco empregos projetados para crescer até 2030, apenas o desenvolvedor de *software* é uma ocupação tecnológica; os demais quatro são de natureza predominantemente manual: fazendeiro, motorista de caminhão de entrega, trabalhador comercial e vendedor de varejo. Esses dados indicam uma continuidade na demanda por funções manuais, além das habilidades tecnológicas emergentes. (Korn Ferry, 2025).

Isso não implica que a Inteligência Artificial (IA), a automação e outros avanços tecnológicos não resultem na substituição de determinadas categorias de trabalho. O relatório estima que, até 2030, serão criados aproximadamente 170 milhões de novos empregos, enquanto cerca de 92 milhões deverão desaparecer, resultando em um crescimento líquido projetado de 78 milhões de empregos. (Korn Ferry, 2025).

A lacuna de habilidades é o principal desafio para a transformação empresarial face às macrotendências globais, citada por 63% dos empregadores como a principal barreira à obsolescência operacional. Projeções sugerem que, em um grupo de 100 trabalhadores, 59 precisarão de requalificação ou aprimoramento até 2030, o que representa mais de 120 milhões de trabalhadores em risco de redundância no médio prazo. (World Economic Forum, 2025).

Apesar do aumento previsto na demanda por habilidades tecnológicas, como IA, big data e segurança cibernética, habilidades interpessoais como pensamento analítico, resiliência, liderança e colaboração permanecerão cruciais. A combinação de habilidades técnicas e humanas será cada vez mais exigida. (World Economic Forum, 2025).

A IA está transformando os modelos de negócios, com metade dos empregadores planejando explorar novas oportunidades tecnológicas. Enquanto 77% pretendem investir em aprimoramento das habilidades dos funcionários, 41% planejam reduzir sua força de trabalho devido à automação. Cerca de metade dos empregadores espera realocar trabalhadores de funções suscetíveis à automação, ajudando a mitigar a lacuna de habilidades e os custos humanos associados à transformação tecnológica. (World Economic Forum, 2025).

O Brasil enfrentou uma eliminação de 322 mil vagas de gerência e diretoria entre 2020 e 2025, conforme dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Em 2025, o saldo negativo de contratações para esses cargos atingiu 112,3 mil postos, em contraste com a criação de 9 milhões de empregos com carteira assinada no mesmo período. (Jornal de Brasília, 2026).

Os cortes nas posições de liderança podem ser atribuídos principalmente à horizontalização das estruturas organizacionais, que reduz níveis hierárquicos. A digitalização tem facilitado a gestão, permitindo que menos gerentes supervisionem um maior número de colaboradores. Além disso, o cenário econômico adverso, marcado por uma alta persistente na taxa de juros, tem influenciado a decisão das empresas de cortar custos, priorizando a rentabilidade. (Jornal de Brasília, 2026).

As crises globais recentes, incluindo a pandemia da COVID-19 e conflitos internacionais, também contribuíram para essa realidade. Entretanto, observa-se uma redistribuição de talentos, com muitos ex-gestores migrando para funções alternativas como consultores ou analistas, refletindo uma adaptação nas trajetórias profissionais. Essa dinâmica evidencia uma evolução no mercado de trabalho, onde as habilidades e as estruturas de carreira estão em transformação. (Jornal de Brasília, 2026).

Além das transformações dos tipos de empregos, as empresas da América Latina tornaram-se mais inclusivas e equitativas para grupos historicamente sub-representados, como

mulheres, a comunidade LGBTQ+ e pessoas negras, pardas e indígenas, desde o início da última década. No entanto, os esforços em diversidade, equidade e inclusão (DE&I) não têm sido consistentes entre todos os grupos. Um aspecto crítico, a diversidade socioeconômica, tem sido amplamente negligenciado. Enquanto aproximadamente 80% das empresas possuem programas voltados a trabalhadoras femininas e metade concentra esforços para alcançar empregados LGBTQ+, uma pesquisa demonstrou que apenas um terço das empresas entrevistadas relatou a implementação de ações para promover a inclusão de trabalhadores de origens socioeconômicas mais baixas. (McKinsey & Company, 2022).

Ao considerar exclusivamente as mulheres brasileiras, evidencia-se a existência de discrepâncias em relação à cor ou raça no acesso à educação no ensino médio e superior. Em 2022, a taxa ajustada de frequência líquida das mulheres de 15 a 17 anos no ensino médio era de 84,4% para as brancas, enquanto para as mulheres pretas ou pardas essa taxa apresentava uma redução para 76,7%. No contexto do ensino superior, a taxa de mulheres pretas e pardas era praticamente a metade da taxa correspondente às mulheres brancas, registrando 21,2% e 40,5%, respectivamente. (Ministério das Mulheres, 2024).

As mulheres que ingressam no mercado de trabalho tendem a se concentrar em determinados setores de atividades. Em 2022, a distribuição das ocupações femininas revelou que 26,2% das mulheres ocupadas estavam alocadas em áreas relacionadas à administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais. Adicionalmente, 18,9% atuavam no comércio e na reparação de veículos automotores e motocicletas, enquanto 12,7% estavam inseridas em serviços domésticos. Outros setores observados incluem informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas, com uma participação de 11,7%, e a indústria, que contou com 10,0% das mulheres ocupadas. (Ministério das Mulheres, 2024).

Os cargos de nível superior permanecem pouco acessíveis para as mulheres, globalmente. Embora as mulheres estejam perto de ocupar quase metade dos cargos de nível inicial, elas representam apenas um quarto das funções de alto nível. Em todos os setores, a progressão na carreira permanece limitada. (McKinsey & Company, 2024).

Em setores de trabalho tradicionalmente femininos, os salários das mulheres tendem a ser mais baixos e com menos *status* em comparação aos homens. (Cepellos, 2021). Em 2022, as mulheres auferiram remunerações inferiores às dos homens em 82% das principais áreas de atuação no Brasil. Entre as 357 áreas de atuação com dados disponíveis para análise, as mulheres apresentaram salários médios iguais ou superiores aos dos homens em apenas 63 dessas áreas, representando 18% do total. (IBGE, 2022).

O “degrau quebrado”, continua sendo uma barreira significativa para o avanço das mulheres, especialmente para as mulheres negras. Estima-se que a paridade de gênero para mulheres brancas nas posições de liderança levará 22 anos para ser alcançada, enquanto para mulheres negras esse tempo será mais do que o dobro, resultando em um total de 48 anos para que a representação de ambos os grupos na liderança sênior reflita a sua proporção na população dos Estados Unidos. (McKinsey Company, 2024).

Uma vez que as mulheres alcançaram posições de liderança há relativamente pouco tempo, os estudos sobre as carreiras de mulheres mais jovens ainda prevalecem na literatura. Por esse motivo, a literatura sobre mulheres maduras que ocupam cargos de liderança corporativa ainda é incipiente. É necessário, portanto, compreender as diferentes condições e demandas de mulheres nos diversos âmbitos de trabalho. (Tonellis; Cepellos, 2022).

A metáfora do teto de vidro foi publicada em 1986 no Jornal *The Wall Street* por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt, que acreditavam que as poucas mulheres que subiam na hierarquia organizacional colidiam como uma barreira invisível e intransponível, denominada o “teto de vidro”. Embora os tempos tenham mudado e essa barreira não seja mais absoluta, esta metáfora não incorpora a variedade e complexidade dos desafios enfrentados pelas mulheres nas suas jornadas de liderança. As mulheres não são rejeitadas apenas quando atingem o ápice de uma carreira notável, mas desaparecem em muitos pontos anteriores a este estágio. (Eagly; Carli, 2007).

Cepellos (2019) enfatiza que, à medida em que as mulheres envelhecem, se deparam com inúmeras dificuldades atreladas ao gênero e idade. Segundo pesquisadores, é importante reconhecer as necessidades dessas mulheres para que organizações possam compartilhar as responsabilidades e criar programas, políticas e práticas para apoiá-las, gerando consequências positivas para elas e suas organizações. (Gordon; Whelan, 1998).

O labirinto emerge como uma metáfora pertinente para os desafios enfrentados por mulheres em suas trajetórias profissionais, simbolizando a complexidade e a não linearidade do caminho em busca de posições de liderança. Essa metáfora destaca a necessidade de persistência e análise estratégica para a superação de diversos obstáculos. (Eagly; Carli, 2007).

No início do século vinte, a dinâmica das carreiras femininas já era objeto de significativa atenção por parte dos meios de comunicação de massas, com a imprensa popular afirmando que muitas mulheres profissionais adotavam decisões de saída do mercado de trabalho. Lisa Belkin foi pioneira ao evidenciar essa problemática por meio de seu artigo intitulado "Revolução do *Opt-Out*", publicado na revista *The New York Times Magazine* em 2003. (Cabrera, 2006).

Nesse contexto, Belkin argumentou que as mulheres jovens demonstravam um crescente desinteresse pelos avanços feministas no âmbito profissional. Essas mulheres passavam a priorizar o casamento e a adoção do papel de mães que permanecem em casa, dedicando-se aos cuidados do núcleo familiar enquanto seus parceiros trabalhavam. (NYUPRESS, 2013).

Este fenômeno suscitou preocupações, pois sugeria uma possível estagnação do movimento feminista, resultante da rejeição da Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) às iniciativas de suas mães pertencentes à geração dos *Baby Boomers* (nascidos entre 1946 e 1964). O artigo foi controverso ao destacar que a ênfase do feminismo nas mulheres altamente qualificadas ocultava as motivações de outras mulheres cujo ideal de realização ainda não foi alcançado, levantando a questão de se elas optaram por sair do mercado de trabalho ou foram expulsas de ambientes hostis às mães trabalhadoras, independentemente de classe social. (NYUPRESS, 2013).

Dentre as principais barreiras identificadas, destacam-se a desigualdade de oportunidades, estereótipos de gênero, a falta de mentoria e redes de apoio, e o dilema do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Além disso, ambientes de trabalho hostis, a ausência de reconhecimento, questões relacionadas à autoconfiança e à síndrome do impostor, bem como o acesso restrito a recursos financeiros, são elementos que dificultam o progresso das mulheres. (Eagly; Carli, 2007).

Uma década após sua saída do mercado de trabalho, a geração *opt-out* manifesta o desejo de retorno, impulsionada por alterações em suas circunstâncias de vida. Alguns divorciaram-se, enquanto muitos retornaram ao trabalho em resposta à recessão econômica, devido à necessidade de renda familiar. Aqueles que não enfrentaram a crise econômica perceberam que, com o envelhecimento de seus filhos e avanços tecnológicos que possibilitam o trabalho remoto, a reinserção no mercado tornou-se mais viável. A manutenção de habilidades profissionais e de redes de contato facilitou sua transição, destacando a importância da conexão contínua com suas áreas de atuação prévias. (NYPRESS, 2013).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As reflexões sobre o trabalho das mulheres propiciaram a escolha de abordar o tema "carreira", que é influenciada por fatores objetivos, como a necessidade de inserção no mercado de trabalho, por questões financeiras e a pressão familiar. Esse cenário indica que as decisões de carreira não estão necessariamente alinhadas ao perfil demandado pela primeira trajetória

profissional e refletem uma falta de consonância com os valores pessoais dos indivíduos. (Anderson; Tonato; Tavares, 2019).

A transição profissional pode ser impulsionada por fatores pessoais, alterações no status profissional ou transformações sociais vivenciadas pelo indivíduo. Tais transições constituem momentos críticos e desafiadores, mesmo quando o processo de mudança não é percebido como uma perda, mas sim como uma fase de transformação e reconstrução de uma nova realidade laboral. (Veloso, 2012).

Os indivíduos, apesar das incertezas associadas ao processo de mudança de carreira, preferem efetuar a transição profissional em vez de permanecer insatisfeitos em suas funções atuais. (Anderson; Tonato; Tavares, 2019).

Morison, Erickson e Dychtwald (2006), definem os trabalhadores em meio de carreira como aqueles com idades que variam entre 35 e 54 anos. As pressões familiares e financeiras externas ao ambiente de trabalho costumam torná-los conservadores em suas decisões profissionais, o que limita sua disposição para aceitar mudanças que possam resultar em cortes salariais ou benefícios. Para aqueles que mantêm uma perspectiva idealista, mas frustrada, há uma busca por objetivos diferenciados; estes estão dispostos a renunciar a parte de seu sucesso atual em busca de uma maior significância em suas vidas e em seus trabalhos, mesmo que isso exija a realização de atividades completamente distintas.

O Modelo de Carreira Caleidoscópica descreve como os padrões de trajetória profissional de homens e mulheres evoluem ao longo do tempo, à medida que suas necessidades e interesses se modificam. Segundo esse modelo, três parâmetros principais influenciam as decisões de carreira: autenticidade, balanço e crescimento. Da mesma forma como um caleidoscópio utiliza os três espelhos para gerar padrões infinitos, o modelo de Carreiras Caleidoscópicas combina esses três parâmetros de diferentes formas ao longo do percurso de vida dos indivíduos e refletem os padrões únicos de suas trajetórias profissionais. (Mainiero; Sullivan, 2006).

No estudo da Carreira Caleidoscópica, é importante considerar que persistem diferenças significativas entre os rendimentos de homens e mulheres nos países da América Latina analisados. Embora haja progressos em direção à igualdade de gênero e à participação feminina no mercado de trabalho, fatores como desigualdades sociais, culturais e religiosas continuam a obstaculizar essa evolução. Em média, 51% dos trabalhadores brasileiros afirmam que a igualdade salarial entre os gêneros melhorou em suas empresas nos últimos três anos. Além disso, 72% dos trabalhadores latino-americanos consideram o salário como o principal

motivador para suas atividades profissionais, índice superior à média global de 61%. (ADP Research Institute, 2023).

Em setores de trabalho tradicionalmente femininos, os salários das mulheres tendem a ser mais baixos e com menos status em comparação aos homens. (Cepellos, 2021). Em 2022, as mulheres auferiram remunerações inferiores às dos homens em 82% das principais áreas de atuação no Brasil. Entre as 357 áreas de atuação com dados disponíveis para análise, as mulheres apresentaram salários médios iguais ou superiores aos dos homens em apenas 63 dessas áreas, representando 18% do total. (IBGE, 2022).

Os aumentos salariais percebidos pelas mulheres não estão acompanhando os dos homens, tanto em termos de incrementos já recebidos quanto em relação às expectativas futuras. Em 2022, os homens obtiveram um aumento salarial médio de 6,7%, enquanto as mulheres registraram um incremento médio de 6%. Além disso, quanto às expectativas futuras, os homens antecipam reajustes salariais de, em média, 8,5%, em comparação aos 8% previstos pelas mulheres. Aproximadamente 46% dos homens expressaram a sensação de estarem mal remunerados em seus empregos, em contraste com 42% das mulheres que compartilham dessa percepção. (ADP Research Institute, 2023).

As diferenças salariais permeiam diferenças entre posições nas organizações. A categoria de "líderes seniores", que abrange desde gerentes de nível médio até os *CEOs*, apresenta uma amplitude considerável. As atribuições, demandas e a natureza da liderança para gerentes de nível médio diferem de maneira significativa em relação àquelas desempenhadas por indivíduos em cargos executivos seniores de nível C. Ao ascender ao *C-suite,* os executivos seniores direcionam seu foco para questões estratégicas e tendências, incluindo fenômenos globais, inovações tecnológicas e gerenciamento de talentos. Este estudo define um executivo de nível C como um gestor que ocupa um papel de liderança sênior dentro de uma organização, cuja responsabilidade reside na tomada de decisões que influenciam profundamente as operações e os negócios da instituição. (Hiller; Petterson, 2019).

Diante deste cenário, a questão que se investigou nesta dissertação foi: Como se deu a transição de carreira de mulheres de posições gerenciais para nível C (*C-Level*)?

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

O objetivo geral foi o de explorou a transição de carreira de mulheres de cargos gerenciais para posições de nível C (*C-Level*).

Objetivos Específicos

A partir deste objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Investigar qual o conceito orientador da transição de carreira adotado por essas executivas: organizacional ou das novas carreiras.
2. Esclarecer a existência de potenciais desafios e barreiras neste processo de transição de carreira.
3. Verificar se essas mulheres buscam satisfazer os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanço e crescimento, em decisões relacionadas à sua carreira profissional.
4. Construir um modelo de orientação para as transições de carreira de mulheres que almejam ocupar posições de liderança *C-level*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Ao longo dos anos, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais persistem, sobretudo se mencionarmos que ainda hoje as mulheres são minoria dentro dos cargos de liderança nas empresas. (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020).

Dados do *LinkedIn* dos últimos oito anos mostram que a representação global das mulheres no mercado de trabalho diminuiu ligeiramente nos últimos dois anos, regredindo aos níveis de 2018. Em comparação, a representação das mulheres nos cargos sênior liderança se saiu um pouco melhor, com menor queda em relação aos anos anteriores. As mulheres aumentaram a sua representação em liderança, de uma participação de 30,4% em 2016 para 31,7% no primeiro trimestre de 2024. (World Economic Forum, 2024).

Entre 355 empresas respondentes de uma pesquisa sobre Diversidade, Equidade & Inclusão, 79% contam com pelo menos uma mulher ocupando cargos de liderança (diretoria ou supervisão). Neste sentido, o relatório descreve que 86% destas empresas mapeiam indicadores relacionados às ações de diversidade, equidade e inclusão e 88% adotam metas para o tema, registrando melhores resultados frente à amostra total. O mesmo movimento se repete em organizações que têm conselho de administração, com 86% das empresas com pelo menos uma mulher entre seus membros, demonstrando que a baixa representatividade de mulheres nas organizações é outro desafio apontado pelas empresas participantes desta pesquisa. (Deloitte Global, 2023).

Em uma pesquisa conduzida pela FIA Business School em 2023, que analisou as respostas de mais de 150 mil funcionários de 150 grandes empresas brasileiras reconhecidas com o selo Lugares Incríveis para Trabalhar 2023, apenas 38% das posições de liderança foram ocupadas por mulheres. A situação torna-se ainda mais preocupante nas esferas da diretoria e do *C-Level*, onde a proporção de mulheres se reduz para apenas 28%. (Deloitte Global, 2023).

As mulheres enfrentam barreiras estruturais no ambiente de trabalho, como menor apoio à carreira e oportunidades limitadas de ascensão, apesar de seu comprometimento ser equivalente ao dos homens. O suporte à carreira é crucial para o avanço profissional; quando ambos os gêneros recebem apoio similar, as diferenças nas aspirações de promoção diminuem. (McKinsey Company, 2025).

Contudo, dados indicam que as mulheres, especialmente nas fases inicial e sênior, não recebem o mesmo nível de apoio que os homens. Elas têm menor probabilidade de ter patrocinadores, e mesmo com um, as taxas de promoção continuam inferiores às dos homens. Patrocinadores têm um impacto significativo nas promoções, com funcionários patrocinados sendo promovidos quase duas vezes mais frequentemente. (McKinsey Company, 2025).

Há uma lacuna significativa nas aspirações de promoção entre mulheres e homens, apesar de ambos apresentarem igual dedicação e motivação em suas carreiras. As mulheres geralmente demonstram um desejo menor de ascensão, o que pode parecer contraditório diante de sua alta motivação. No entanto, a falta de apoio e as demandas concorrentes podem desestimular até as mulheres mais motivadas a buscar promoções, levando-as a questionar a viabilidade e o valor do avanço profissional. (McKinsey Company, 2025).

Essa disparidade é particularmente evidente nos níveis iniciais e em cargos de liderança sênior, com 69% das mulheres em nível inicial desejando promoção, em comparação a 80% dos homens. Entre os altos escalões, 84% das mulheres almejam ser promovidas, enquanto 92% dos homens compartilham essa aspiração. (McKinsey Company, 2025).

Os dados sobre liderança feminina propiciaram a necessidade de aprofundamento dos estudos desta dissertação sobre modelos de carreira que ajudassem a analisar fenômenos atuais do mundo do trabalho. A carreira proteana, a carreira sem fronteiras e a carreira caleidoscópica se contrapõem ao modelo tradicional de carreira, onde as organizações eram responsáveis pela gestão da carreira. Na abordagem proteana, os indivíduos assumem um papel proativo na administração de seus caminhos profissionais como forma de adaptação as novas etapas de suas vidas. As mulheres que adotam essa postura podem ser interpretadas como atores de carreiras proteana, frequentemente experimentando múltiplos ciclos de carreira que facilitam a

compatibilização das responsabilidades familiares com suas necessidades e definições de sucesso pessoal. (Cabrera, 2009).

O desafio decorrente das carreiras sem fronteiras para os profissionais consiste no monitoramento contínuo do mercado de trabalho, bem como na interpretação dos sinais que este emite acerca de suas trajetórias e ocupações. Nesse contexto, o indivíduo passa a avaliar suas oportunidades de movimentação e de crescimento, tanto interna quanto externamente à organização, identificando lacunas de conhecimento e possíveis brechas de desenvolvimento. Essa postura favorece um planejamento de carreira mais consciente e estratégico. (Veloso, 2012).

O modelo de Carreira Caleidoscópica apresenta um potencial significativo para a análise das trajetórias profissionais não lineares, especialmente no contexto das mulheres, ao enfatizar a natureza dinâmica e mutável dos padrões de carreira ao longo do tempo, à medida que as necessidades e interesses individuais evoluem. O modelo sustenta que três parâmetros fundamentais—autenticidade, balanço e crescimento—orientam as decisões de carreira. Esses elementos podem ser comparados aos espelhos de um caleidoscópio, pois estão constantemente presentes, embora diferentes situações de vida promovam o foco principal em um ou mais desses parâmetros em momentos distintos, refletindo a constante transformação das trajetórias profissionais femininas. (Cabrera, 2009).

1.4 ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da dissertação apresentada segue um padrão que reflete a profundidade e a abrangência do tema em questão, destacando os principais elementos que compõem a pesquisa. A seguir, revisa-se o esquema geral:

1. Introdução: Esta seção inicial abordou as informações iniciais e a contextualização do tema em estudo com o intuito de compreender a representação contemporânea das mulheres em posições de liderança no mercado de trabalho. O estudo considerou a transição desse mercado frente à revolução da Inteligência Artificial (IA) e a influência dos programas de diversidade e inclusão promovidos pelas organizações, bem como os fatores socioeconômicos que impactam a trajetória profissional dessas mulheres. A análise também contemplou as metáforas que caracterizam a liderança feminina nas organizações.
2. Referencial Teórico: Neste capítulo, foi apresentada uma pesquisa bibliográfica que embasa a pesquisa, incluindo conteúdos relevantes sobre o tema das transições de carreira, possibilitando um aprofundamento nas discussões.

3. Metodologia de Pesquisa: Este capítulo delineou o processo de condução da pesquisa, descrevendo o método adotado, a natureza da pesquisa, a abordagem utilizada, as formas de coleta e elaboração dos dados, além dos procedimentos para interpretação e análise deles.

4. Análise dos Resultados: A análise de conteúdo foi iniciada neste capítulo com a utilização dos prompts elaborados, visando atender a cada um dos três objetivos específicos propostos e realizando uma avaliação global dos resultados obtidos.

5. Produto Técnico-Tecnológico: Neste capítulo, apresentou-se a proposta de um modelo de orientação para transições de carreira de mulheres em busca de posições de nível C, com a finalidade de oferecer suporte a programas de orientação profissional.

6. Considerações Finais: A seção final demonstrou que os objetivos da pesquisa foram alcançados, destacando as contribuições, limitações e oportunidades para estudos futuros, reafirmando a relevância do trabalho realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo foi apresentar a fundamentação teórica que servirá de embasamento para este trabalho, abrangendo conteúdos relacionados ao tema transição de carreira.

2.1 CARREIRA

A noção de carreira é um conceito historicamente recente, emergindo ao longo do século XIX, juntamente com seus derivados, como carreirismo e carreirista, que surgiram no século XX. A palavra "carreira", segundo a definição moderna do dicionário da Real Academia Espanhola (RAE, p.69), refere-se a "um ofício, uma profissão que apresenta etapas e uma progressão". Nesse sentido, podemos afirmar que a ideia de carreira se origina no contexto da sociedade industrial capitalista liberal. (Chanlat, 1995).

Na década de 70, com a sociedade cada vez mais industrializada, surge a diferenciação entre um modelo de carreira tradicional e um modelo moderno. O modelo tradicional é caracterizado por um padrão de estabilidade e uma progressão linear e vertical. Tal estrutura ressoa de maneira coerente com uma sociedade na qual a divisão sexual do trabalho impediu a ascensão profissional das mulheres. Adicionalmente, a homogeneidade populacional era mais pronunciada, a educação apresentava uma distribuição desigual e grandes organizações proporcionavam empregos estáveis e oportunidades de crescimento. (Chanlat, 1995).

A partir da década de 1970, um novo modelo de carreira emergiu, caracterizado por diversidade sexual e social, influenciado pela feminização do mercado de trabalho, aumento da educação, cosmopolitização social, a afirmação dos direitos individuais, globalização e flexibilização do trabalho. Esse modelo permite que mulheres e indivíduos de origens modestas acessem o mercado profissional, amplificando a variedade de carreiras. Em contraste com o modelo tradicional, este novo paradigma é marcado por instabilidade, descontinuidade e horizontalidade. (Chanlat, 1995).

O impacto da globalização e das transformações sociais, intensificado a partir da década de 1980, é abrangente e repercute tanto nas trajetórias individuais quanto nas dinâmicas organizacionais. De acordo com Dutra e Veloso (2013), para navegar nesses novos cenários, os profissionais precisam se adaptar, mudar seu comportamento, ir em busca de novos modelos profissionais, ser proativos na autogestão de suas carreiras, adaptando-se às novas realidades do mercado e cultivando uma rede de contatos diversificada. As organizações, por sua vez,

precisam criar culturas de trabalho que respondam a essas mudanças sociais e à dinâmica da globalização para atrair e reter talentos.

2.1.1 A carreira sem fronteiras

A transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia, no início dos anos 90, propiciou uma tendência de substituição da rigidez das estruturas de trabalho por um modelo de maior flexibilidade, tanto para os profissionais quanto para as organizações. Neste contexto, os novos modelos de carreira transcendem as fronteiras organizacionais e enfatizam a responsabilidade dos indivíduos na gestão das suas próprias trajetórias profissionais. As carreiras sem fronteiras emergem, portanto, em contraposição às tradicionais carreiras organizacionais. (Veloso, 2012).

Nos anos 2000, o incremento do desemprego ocorreu em decorrência de práticas como *downsizing e outplacement*. Esse cenário deu origem a um aumento no número de contratos independentes e na incidência do empreendedorismo, entre outras iniciativas similares. (Veloso; Dutra, 2010). No contexto de um mundo sem fronteiras, onde a mobilidade entre organizações se torna essencial, torna-se imperativo o desenvolvimento de competências transferíveis que possam ser aplicadas em diferentes empresas. A carreira inteligente abrange o desenvolvimento de competências que se configuram nas dimensões do "saber por quê", "saber como" e "saber com quem". Estas competências promovem um novo conjunto de princípios que fundamentam arranjos de emprego empresarial mais eficazes e adaptáveis. (Veloso; Dutra; Nakata, 2016).

Conforme Mirvis e Hall (1994), nas organizações sem fronteiras, o desenvolvimento de carreira apresenta um caráter cíclico, caracterizado por períodos alternados de requalificação profissional e progressão na carreira. Nesse contexto, a progressão assume novos formatos, incluindo movimentações laterais para novas funções. Segundo os autores, a realidade dos profissionais é marcada por movimentos que extrapolam as fronteiras organizacionais, levando os indivíduos a transitarem entre diversas empresas, diferentes áreas funcionais dentro de uma mesma organização, ou até mesmo a assumir novas ocupações ao longo de suas trajetórias profissionais. Essa dinâmica implica uma reavaliação das estratégias de gestão de carreira, enfatizando a adaptabilidade e a capacidade de aprendizado contínuo dos trabalhadores.

Conforme as reflexões de Hall (2002), suportadas pelos distintos entendimentos acerca de carreira emergentes de seus estudos, a carreira é definida como a sequência de atitudes e

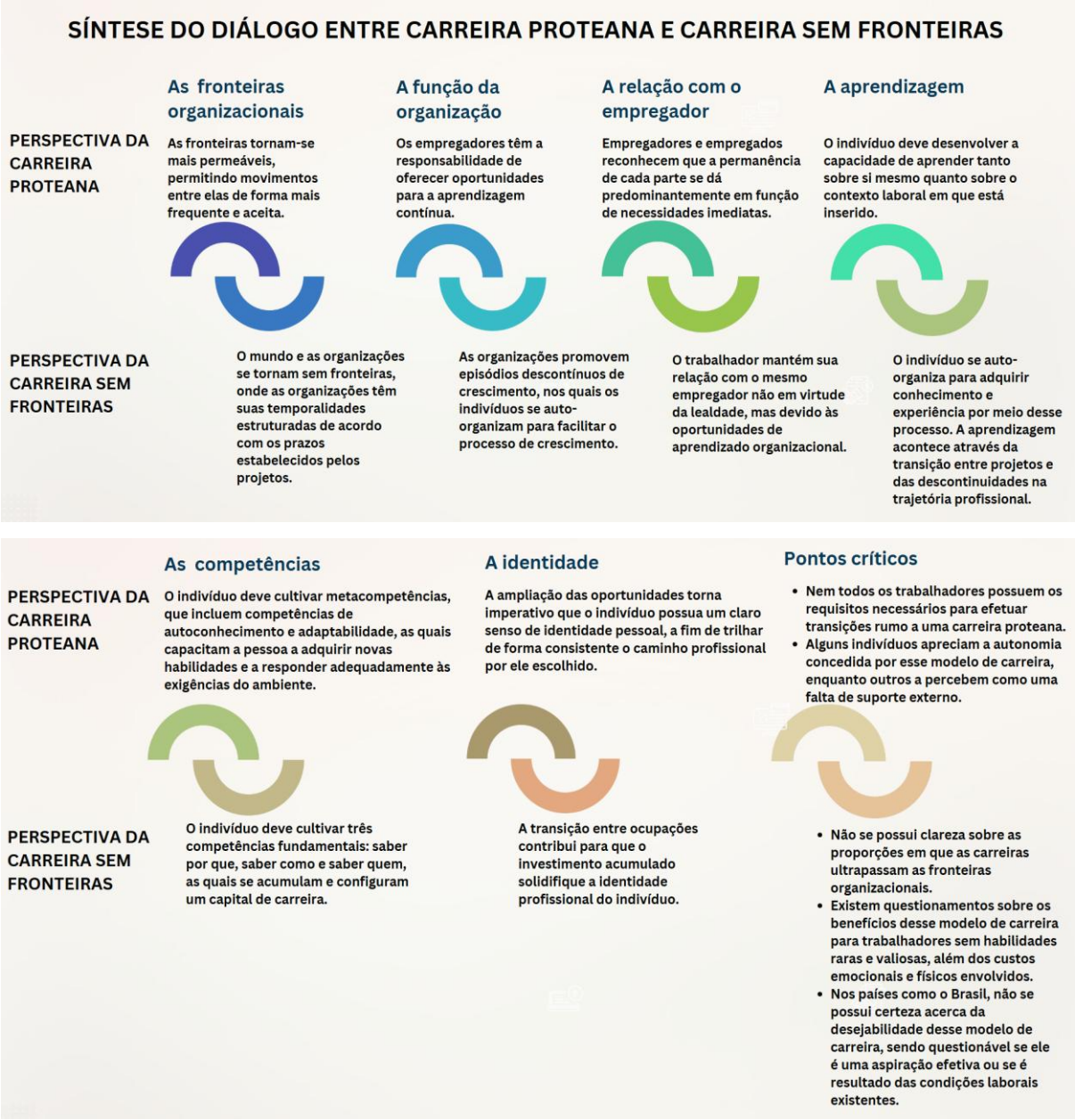
comportamentos percebidos de forma individual, os quais se relacionam com as experiências profissionais e atividades ao longo da vida de um indivíduo.

2.1.2 O diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras

Hall (2018) conceitualiza a carreira proteana como uma abordagem de carreira em que o indivíduo exerce controle sobre sua trajetória profissional. Nessa perspectiva, os valores centrais do indivíduo orientam suas decisões relacionadas à carreira, e os parâmetros de sucesso são fundamentalmente subjetivos, referindo-se ao que é denominado como sucesso psicológico. De acordo com o autor, tal visão contrasta de maneira significativa com o modelo tradicional de carreira, que tende a ser pautado por fatores organizacionais e externos, em vez de focar no indivíduo e na busca por sucessos extrínsecos.

Veloso (2012), propõe o exercício do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras. Os pontos levantados possibilitam a comparação entre as duas abordagens, conforme mostrado na figura 1.

Figura 1 - Síntese do diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras.



Fonte: adaptado de Veloso (2012, p.57, 58).

A análise da figura 1 contribui para a elucidação da complementaridade existente entre os constructos de carreira proteana e carreira sem fronteiras. De acordo com Cálcena e Casado (2013), esses constructos constituem uma referência relevante para novos estudos que visem a compreensão das novas trajetórias profissionais, bem como da relação dos indivíduos com seu trabalho. Os autores ressaltam que nem todos os indivíduos estão preparados para embarcar na jornada em uma organização sem fronteiras, nem estão aptos a assumir a gestão e o risco inerentes à administração de suas próprias carreiras.

2.1.3 O modelo ABC de Carreira

A análise da trajetória profissional de homens e mulheres sob a perspectiva de gênero revela distintas prioridades, problemas e desafios enfrentados por ambos os grupos. As carreiras masculinas tendem a ser mais lineares e sequenciais, refletindo uma trajetória tradicional de desenvolvimento profissional. Em contrapartida, as carreiras femininas são caracterizadas por sua natureza não linear, sendo frequentemente descritas como relacionais, uma vez que as decisões de carreira das mulheres consideram uma rede de fatores que impactam tanto a esfera pessoal quanto a profissional, evidencia da integração entre família e trabalho no universo feminino. Enquanto os homens geralmente consolidam uma trajetória profissional convencional, recorrendo a alterações apenas em circunstâncias extremas, como cortes ou redução da força de trabalho, as mulheres frequentemente buscam alternativas de carreira que possibilitem um maior equilíbrio com as demandas familiares ou que respondam às experiências de discriminação de gênero. (Mainiero; Sulivan, 2006).

De acordo com Mainiero e Sullivan (2006), a revolta dos *"opts-outs"* surge como um novo modelo de escolhas de carreira fundamentado em gênero, que visa proporcionar tanto às mulheres quanto aos homens maior liberdade para estabelecer uma definição pessoal de carreira e de sucesso na vida. Esta revolta se intensifica em decorrência de diversas novas tendências relacionadas às atitudes em relação ao trabalho, que estão se consolidando como uma reação à vida corporativa tradicional. O conceito de carreira transcende a definição convencional, oferecendo uma nova perspectiva sobre a natureza dinâmica das trajetórias profissionais. Ademais, este modelo investiga como as tentativas individuais de atender a necessidades profundas de autenticidade, balanço e crescimento — coletivamente referidas como "ABC" — influenciam as decisões relacionadas à carreira.

Bandeira (2018), realizou um estudo que teve como objetivo verificar se há diferenças entre as motivações para o empreendedorismo e os parâmetros do Modelo de Carreira Caleidoscópica segundo o sexo do indivíduo. Os resultados obtidos indicam que não há diferenças significativas nos níveis dos parâmetros analisados em função do sexo dos empreendedores. Nesse contexto, tais achados contribuem para desmistificar a concepção de que as motivações para o empreendedorismo feminino são essencialmente distintas das masculinas.

A carreira não é exclusivamente moldada pela organização, mas sim pela individualidade, que se constrói a partir dos valores, escolhas e parâmetros de cada pessoa. Assim como um caleidoscópio, o indivíduo ajusta continuamente seus padrões de vida e

relacionamentos, influenciado tanto por fatores internos quanto externos, resultando em configurações que atendem às suas necessidades em diferentes papéis sociais e interações. Os três pilares que norteiam as decisões de carreira caleidoscópica são a autenticidade, o balanço entre vida pessoal e profissional e o crescimento. A autenticidade constitui um parâmetro fundamental que denota a capacidade do indivíduo de ser genuíno e verdadeiro em sua essência, implicando um profundo conhecimento de suas próprias forças e limitações. O balanço, por sua vez, refere-se ao estado de harmonização entre as esferas da vida pessoal e profissional. O crescimento refere-se à busca contínua do indivíduo por desenvolvimento pessoal e profissional, manifestando-se por meio da superação de situações desafiadoras e da promoção de inovações. (Mainiero; Sullivan, 2006).

O modelo de Carreira Caleidoscópica caracteriza-se pela delineação de duas trajetórias distintas. O Perfil Beta—concebido como crescimento, balanço e autenticidade—refere-se a indivíduos que valorizam a dimensão familiar e realizam ajustes em sua trajetória profissional com o objetivo de alcançar um equilíbrio entre vida pessoal e carreira. Tal perfil é predominantemente associado às mulheres casadas e com filhos, que conciliam suas responsabilidades familiares com suas atividades profissionais. Por sua vez, o Perfil Alfa - abrangendo crescimento, autenticidade e balanço - descreve indivíduos mais focados na sua trajetória de carreira, frequentemente relacionados a perfis masculinos, os quais demonstram maior dedicação às exigências do desenvolvimento profissional e à realização de desafios na esfera corporativa. (Mainiero; Sullivan, 2006).

Rodrigues (2024) investigou a dinâmica das transições de carreira sob a lente do Modelo de Carreira Caleidoscópica. A autogestão de carreira revelou-se um aprendizado essencial durante as transições profissionais, possibilitando o alinhamento das trajetórias das entrevistadas com seus valores e interesses pessoais. A autenticidade e a autogestão demonstraram-se interconectadas: quando as decisões e ações profissionais alinham-se à verdadeira identidade e valores do indivíduo, há um aumento da motivação e resiliência. O trabalho autônomo e informal surge como uma estratégia para alcançar um equilíbrio entre suas esferas profissionais e pessoais. Não houve um destaque significativo para o parâmetro crescimento.

Cabrera (2007), em sua pesquisa que investigou as razões pelas quais as mulheres abandonam o mercado de trabalho, fundamentando-se no Modelo de Carreira Caleidoscópica, constatou que os motivos apresentados pelas mulheres para a interrupção de suas carreiras profissionais são de natureza complexa. Observou-se que apenas 35% das mulheres que optaram por deixar o mercado de trabalho atribuíram exclusivamente aos filhos essa decisão.

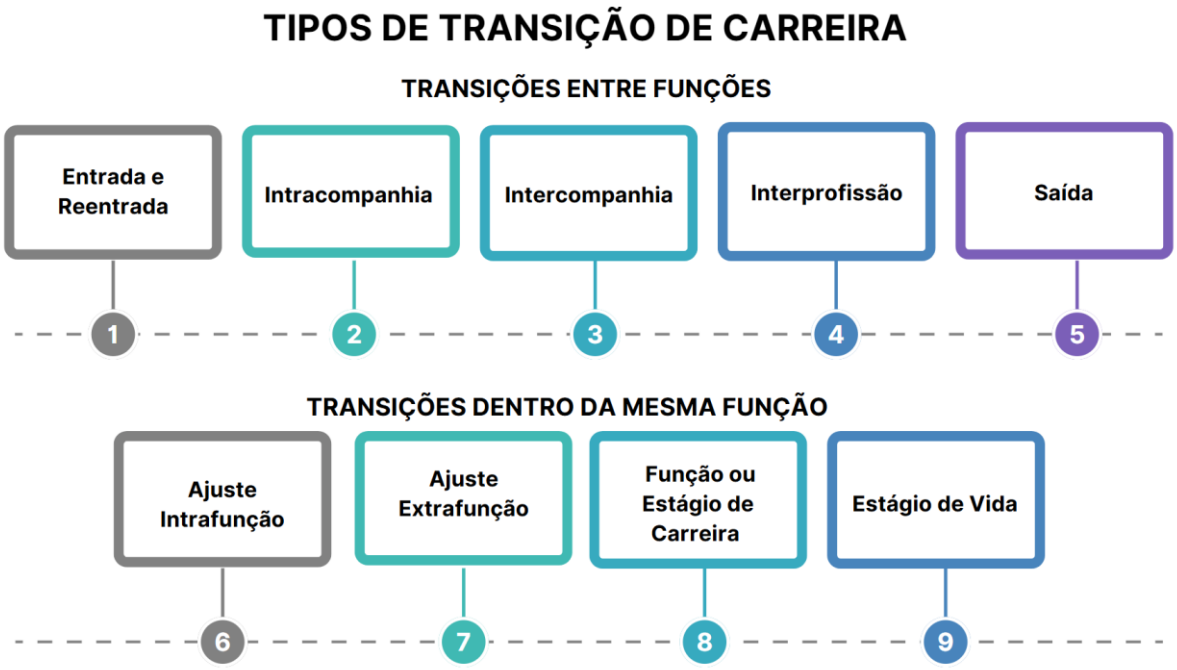
Diversos fatores atuam de forma concomitante na formação dos padrões não lineares e interrompidos que caracterizam as trajetórias profissionais femininas. Evidências indicam que os três parâmetros que compõem o Modelo de Carreira Caleidoscópica—crescimento, autenticidade e balanço—atuam como influenciadores significativos nas decisões de carreira das mulheres ao longo de suas vidas, contribuindo para a compreensão das dinâmicas encontradas nesse percurso.

2.2 TRANSIÇÃO PROFISSIONAL

O estudo das transições profissionais demanda uma atenção especial às transformações sociais que têm promovido a redução dos níveis hierárquicos nas organizações. Essa reconfiguração estrutural tem originado uma nova mentalidade entre os profissionais no que tange à qualificação profissional. As transições podem ser motivadas por uma decisão pessoal pela busca de novos desafios, perda de emprego ou convite para uma nova oportunidade de trabalho, entre outro. Dessa maneira, mesmo as transições profissionais que não implicam em perdas tangíveis geralmente suscitam uma sensação de desconforto durante o processo de desligamento e na construção da nova realidade laboral. (Veloso, 2012)

Louis (1980) define a transição de carreira como o período em que um indivíduo altera seus papéis profissionais, seja ao assumir uma função com objetivos distintos, seja ao modificar a sua orientação em relação a uma função que já exerce, o que implica uma alteração em seu estado subjetivo. Identificou nove tipos de transição, conforme resumido na figura 2.

Figura 2 - Resumo dos nove tipos de transição, segundo Louis (1980).



Fonte: Adaptado de Louis (1980, p.4, 5, 6, 7, 8).

Na figura 2, foram demonstradas as transições identificadas por Louis, a seguir:

1 - Entrada e Reentrada: Quando há uma mudança de papéis ou uma reentrada no mercado de trabalho. Exemplos: estudantes que entram no mercado de trabalho, dona de casa que retorna ao mercado de trabalho.

2 – Intracompanhia: Mudanças na natureza do trabalho dentro da mesma empresa. Exemplos: troca de departamento ou divisão, chegada de novos colegas de trabalho, mudança de tecnologia ou local físico

3 – Intercompanhia: O número e a extensão dos elementos funcionais são modificados. Exemplos: turnover, transição voluntária entre companhias, em funções da mesma natureza

4 – Interprofissão: Quando ocorre uma mudança entre profissões ou na natureza do vínculo empregatício. Exemplo: um advogado que se torna um médico, um militar que se aposenta e se torna empresário.

5 – Saída: Representa uma saída breve e planejada, com duração finita ou uma retirada de longo prazo, sem previsão de retorno ou demissão. Exemplo: licença maternidade, licença médica, sabático, desemprego.

6 - Ajuste Intrafunção: Alteração na orientação em relação ao papel que um indivíduo desempenha, em resposta a experiências acumuladas ao longo do tempo dentro da função. Exemplos: graduado de MBA repensando a sua atuação na organização

7 – Ajuste Extrafunção: Alteração em um papel de vida, como um papel familiar, que resulta em uma modificação na orientação em relação a outra função, como a função laboral. Exemplos: quando um casal tem um filho e assume um novo papel com pais.

8 – Função ou Estágio de Carreira: Progresso normal no ciclo de carreira, ocorrendo frequentemente de forma previsível, mas sem o esforço consciente do indivíduo. Exemplos: resultado típico do empenho e dedicação demonstrados pelo trabalhador ao longo de sua trajetória profissional.

9 – Estágio de Vida: Ocorre com base na passagem por estágios normais do desenvolvimento humano, manifestando-se de maneira única para cada indivíduo. Exemplo: uma pessoa que atinge a sua maturidade profissional e passa a ajudar no desenvolvimento de jovens talentos.

Os indivíduos em transição experienciam diferenças entre as funções que desempenhavam anteriormente e as novas, assim como entre suas orientações e configurações funcionais, além de contradições entre expectativas e realidades na nova situação. As variações nas transições diferem em natureza e magnitude, dependendo do tipo de transição e do histórico do indivíduo. As surpresas e discrepâncias são enfrentadas por meio da construção de sentido, embora os recursos disponíveis para esse processo frequentemente se revelem insuficientes ou inadequados. (Louis, 1980).

Quando o indivíduo decide realizar uma mudança de carreira, ele precisará repensar sua identidade profissional. Cada indivíduo possui um conjunto de possíveis identidades, que precisam ser testadas e avaliadas, resultando na escolhe de novas oportunidades atraentes e viáveis para o indivíduo em transição. (Ibarra, 2009).

A carreira é construída a partir da história de vida de uma pessoa, acarreta ritos de passagem e de transição, gera mudança nos papéis sociais e nas identidades do indivíduos. Existem condições objetivas e subjetivas para a construção da carreira, já que esta é um fenômeno com abrangência individual e coletiva. (Cálcena; Casado, 2013).

O processo de transição voluntária de carreira emerge como resultado de transformações nos múltiplos "eus" de um indivíduo, que ocorrem por meio dos significados atribuídos às diversas atividades por ele desempenhadas, das interconexões estabelecidas com suas redes sociais e dos eventos marcantes que permeiam sua vida. Essas flutuações e alterações nos "*selves*" competem com papéis e autoconcepções previamente consolidadas. O indivíduo, então, ingressa em um período liminar, no qual a ambiguidade identitária cria um ambiente no qual as normas que regiam as identidades anteriores são suspensas. Este estado desencadeia a emergência de novas possibilidades identitárias, que se materializam na forma de narrativas

que orientam a transição de identidade, resultando na criação, seleção ou descarte de novos "eus". (Ibarra, 2005).

Para compreender o significado de uma transição para um indivíduo específico, é necessário examinar os diversos tipos de transição, tais como antecipadas, imprevistas ou consideradas como "não eventos". Deve-se também considerar a perspectiva do indivíduo em relação à transição, o contexto em que ela ocorre e seu impacto na rotina diária da pessoa. Ademais, algumas pessoas podem vivenciar uma nova transição durante o processo de uma transição já existente, o que pode dificultar ainda mais a gestão desse processo de mudança. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2012).

A autogestão de carreira, nas mulheres, emerge como um aprendizado crucial durante as transições profissionais, possibilitando que os indivíduos harmonizem suas trajetórias com seus valores e interesses pessoais. A autenticidade e a autogestão estão interligadas: quando as decisões e ações profissionais refletem a verdadeira identidade e os valores dos indivíduos, observa-se um aumento na motivação e na resiliência. Tal alinhamento, por sua vez, fortalece a capacidade de autogestão, permitindo que as mulheres realizem escolhas mais assertivas e significativas em relação a suas trajetórias profissionais. (Rodrigues, 2024).

Um dos fatores que podem contribuir para a transição profissional é a crise da meia-carreira, a qual se manifesta durante a transição para a meia-idade, aproximadamente aos 40 anos. Essa crise pode ser confundida com mudanças contextuais que impactam as trajetórias profissionais. (Veloso, 2012).

Oliveira e Silva (2024), ao investigarem a transição de carreira de profissionais em fase madura que enfrentaram interrupções em suas trajetórias corporativas devido à demissão, identificaram seis dimensões relevantes para este contexto: as condições do mercado de trabalho, a presença de ageísmo, a situação financeira do indivíduo, a duração do processo de transição, o suporte social disponível e as características pessoais dos trabalhadores.

O estudo identificou três trajetórias distintas de profissionais em fase madura após a perda de emprego. Primeiramente, os "nostálgicos" que associam a perda à diminuição de poder e status. Em segundo lugar, os "precarizados" que conseguem reintegração ao mercado de trabalho formal, mas enfrentam redução salarial e menor satisfação nas atividades desempenhadas. Por último, os "excluídos" que não conseguem se reinserir no mercado formal nem encontram oportunidades adequadas. Portanto, profissionais em fase madura que perdem seus empregos após ocuparem posições gerenciais enfrentam desafios significativos para reintegrar-se ao mercado de trabalho em condições semelhantes às anteriores, frequentemente

aceitando funções mais instáveis, mal remuneradas e de menor prestígio. (Oliveira; Silva, 2024).

2.3 IDENTIDADE PROFISSIONAL

As transições de identidade profissional ocorrem em ciclos de mudanças, nos quais o indivíduo navega por diversas imagens de identidades provisórias até alcançar uma transformação mais significativa, que possibilita a plena manifestação da nova identidade. Esse progresso é viabilizado por meio da prática, das conexões estabelecidas e do significado atribuído a esses ciclos. (Ibarra, 2009). A transição profissional é acompanhada por uma transformação na identidade do indivíduo, na medida em que a reformulação de possibilidades e oportunidades leva à reconsideração e reconstrução do autoconceito. (Veloso, 2012). Os efeitos acumulativos de implementar identidades desempenham um papel crucial na efetivação de uma mudança profunda. (Ibarra, 2009).

Ibarra (2009) caracteriza a identidade em transição como um processo de questionamento e experimentação das identidades profissionais, o qual, eventualmente, pode resultar em mudanças mais substanciais do que as inicialmente previstas. Durante o processo de reinvenção, o indivíduo passa a explorar possíveis identidades, formulando interrogantes como: Quais são as minhas possibilidades? Quem eu gostaria de me tornar?

Mudanças de carreira promovem uma reconfiguração da identidade, abrindo novas possibilidades. Contudo, essas transformações raramente se desenrolam de maneira ordenada e planejada, e a autorreflexão não é capaz de substituir a experiência direta. Dessa forma, o processo de mudança de identidade se inicia por meio da ação e se desenvolve ao longo do tempo. (Veloso, 2012).

Sugiyama, Ladge e Dokko (2024) delineiam a identidade de carreira como uma construção multifacetada que incorpora forças simultâneas de ancoragem, associadas à estabilidade, e de evolução, relacionada à mudança. Os autores descrevem a identidade de carreira como uma autoimagem que, por um lado, deve possuir estabilidade suficiente para orientar ações e decisões profissionais, e, por outro, deve ser flexível e dinâmica o bastante para acomodar processos de transformação e adaptação ao longo do tempo. Essa identidade é sustentada por um equilíbrio dinâmico, no qual os indivíduos gerenciam tensões originadas por experiências, escolhas realizadas e interrupções ocorridas em suas trajetórias profissionais, promovendo assim uma constante reconfiguração de sua autoimagem no contexto ocupacional.

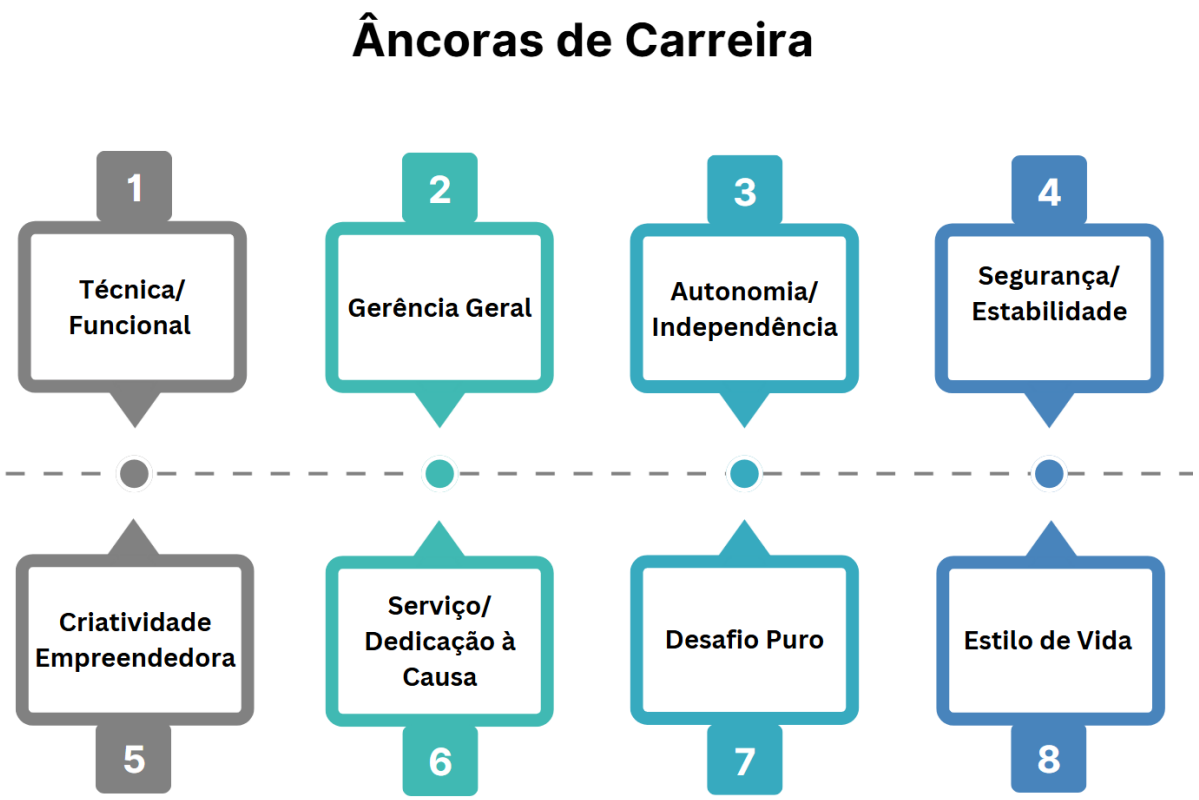
Os indivíduos não simplesmente rejeitam ou suprimem uma dessas forças em favor da outra; ao invés disso, engajam-se em um processo contínuo de construção identitária que lhes permite navegar pelas tensões decorrentes de gatilhos que ameaçam a estabilidade da sua identidade de carreira. Esse processo envolve a realização de pequenos ajustes, frequentemente referidos como "micro ajustes", que contribuem para a manutenção da estabilidade enquanto possibilitam a abertura para mudanças. Tais micro ajustes podem se acumular ao longo do tempo, culminando em uma reconfiguração da identidade de carreira e na emergência de um novo equilíbrio dinâmico. Em síntese, a gestão dessa tensão não consiste em uma escolha exclusiva entre estabilidade e mudança, mas sim na manutenção de um equilíbrio contínuo, que envolve uma atuação proativa na atribuição de sentido e a realização de ajustes que promovem uma identidade de carreira que seja, ao mesmo tempo, estável e em constante evolução. (Sugiyama; Ladge; Dokko, 2024).

O desafio inerente à mudança de carreira não reside apenas na definição de que tipo de trabalho é considerado agradável e significativo, mas sim na identificação de como transferir valores e preferências anteriores para um novo contexto, integrando-os ao novo potencial em desenvolvimento. Por meio de nossas ações, descobrimos as identidades que desejamos construir, assim como delineamos o caminho mais adequado para o processo de transição. (Ibarra, 2009).

De acordo com Sugiyama, Ladge e Dokko (2024), a identidade de carreira distingue-se de outras formas de identidade relacionadas ao trabalho, tais como a identidade profissional ou social, por sua abrangência ao longo de todo o percurso de vida profissional, incluindo múltiplas transformações e transições. Os autores enfatizam que a identidade de carreira não se caracteriza por uma trajetória linear e fixa; ao contrário, ela possui uma natureza dinâmica, podendo sofrer modificações previamente ou independentemente das mudanças concretas na trajetória profissional do indivíduo.

O conceito de identidade profissional foi amplamente explorado por Edgar Schein, doutor e professor de Gerenciamento no Massachusetts Institute of Technology (MIT), através de uma pesquisa longitudinal realizada entre 1979 e 1982, que investigou a formação de autoconceitos, denominados "âncoras de carreira". Essas âncoras abrangem competências, objetivos e valores vinculados ao trabalho e relacionados as suas opções ou inclinações profissionais do indivíduo. (Schein, 1996). Estes autoconceitos se concentram em torno de oito âncoras, conforme resumido na figura 3.

Figura 3 - Resumo das oito âncoras de carreira, segundo Schein (1996).



Fonte: Adaptado de Schein (1996, p.36 – 60).

A figura 3 resume as oito âncoras de carreira descritas por Schein. Indivíduos com o predomínio da âncora de carreira Técnico-Funcional são atraídos por desafios e comprometem-se ao longo de suas vidas à especialização em suas respectivas áreas de atuação. A inclinação profissional para Gerência Geral descreve indivíduos que almejam atingir altos níveis organizacionais e oportunidades de liderança, demonstrando habilidades analíticas, facilidade no relacionamento interpessoal e competência em gestão. A âncora de Autonomia/Independência se refere a Indivíduos que apresentam dificuldades em se conformar às regras e normas organizacionais e tendem a preferir executar as atividades de acordo com suas próprias práticas, ritmo e padrões. Profissionais que se apoiam na âncora de Segurança/Estabilidade, organizam suas carreiras de maneira a garantir segurança, buscando evitar a instabilidade profissional e almejando pacotes de remuneração e benefícios consistentes. (Schein, 1996).

A âncora de Criatividade Empreendedora pode ser descrita por uma forte necessidade do indivíduo de estabelecer novas organizações, produtos ou serviços relacionados à sua atuação como empresários, buscando garantir o sucesso econômico de suas iniciativas. Alguns

profissionais têm a necessidade intrínseca de alinhar o trabalho com valores pessoais, com o objetivo de contribuir para a sociedade e promover melhorias no mundo de alguma forma, caracterizando a âncora Serviço/Dedicação à Causa. A âncora Desafio Puro descreve indivíduos motivados pela superação de obstáculos considerados impossíveis ou pela conquista de adversários extremamente desafiadores e que buscam constantemente desafios mais significativos. A oitava âncora, Estilo de Vida, se refere a indivíduos que demandam que a carreira esteja integrada a seu estilo de vida global, o qual abrange as necessidades pessoais, familiares e profissionais. (Schein, 1996).

Uma vez formadas por meio de experiências diversas, as âncoras de carreira definidas por Schein tendem a permanecer relativamente estáveis ao longo do tempo. Embora um indivíduo possa explorar diferentes tipos de trabalho, as âncoras influenciam suas escolhas profissionais, levando muitos a retornar a ambientes e atividades que realmente valorizam. Essas premissas, geralmente inconscientes, moldam a maneira como gerenciamos nossas carreiras e são difíceis de alterar, pois são percebidas como verdades absolutas. Embora a organização ou o setor possam mudar, e novos colegas possam estar presentes, os indivíduos frequentemente acabam em relações e papéis similares, reproduzindo estruturas de vida e trabalhos anteriores, refletindo a permanência de sua identidade profissional. (Ibarra, 2009).

A questão do desenvolvimento profissional coloca ênfase na integração das necessidades individuais com as demandas organizacionais. O progresso e o êxito na carreira, assim como o conceito de referencial profissional, contribuem para a construção da autoimagem que o indivíduo desenvolve ao longo de sua trajetória profissional. É fundamental que o profissional possua uma percepção clara de sua inclinação vocacional, a fim de planejar de forma eficaz sua carreira e realizar escolhas mais alinhadas aos seus objetivos e potencialidades. (Schein, 1996).

A integração entre as necessidades individuais e organizacionais constitui uma responsabilidade compartilhada entre os profissionais, gestores e instituições empregadoras. É fundamental que o profissional manifeste ao seu gestor suas próprias necessidades e tendências de desenvolvimento de forma construtiva, mediante o diálogo e a tomada de decisões estratégicas. Nesse contexto, cabe aos indivíduos a administração proativa de suas trajetórias profissionais. Paralelamente, os gestores podem estabelecer planos de carreira, sistemas de incentivos e mecanismos de recompensa, através dos quais evidenciem as expectativas e demandas da organização em relação ao capital humano. As instituições, por sua vez, desempenham um papel crucial ao promover oportunidades de atualização de conhecimentos e ao facilitar a redistribuição de cargos. Somente mediante a conjugação desses esforços é

possível maximizar o desempenho organizacional e a satisfação pessoal, promovendo um processo de integração profissional mais eficiente ao longo da carreira. (Schein, 1996).

Loli e Treff (2018), em sua pesquisa sobre as técnicas do coaching de carreira como apoio à transição profissional, observaram que a compreensão das âncoras de carreira mais relevantes para os coachees constitui um recurso fundamental para o desenvolvimento do autoconhecimento. A partir dos dados coletados no estudo, concluiu-se que programas de coaching de carreira, com foco na transição profissional dos clientes, abordam questões relativas a motivações, competências, preferências e valores associados ao trabalho, os quais os clientes não estariam dispostos a renunciar durante o processo de mudança.

2.4 RECURSOS PARA LIDAR COM A TRANSIÇÃO

Anderson, Goodman e Schlossberg (2011) propõem uma estrutura teórica para elucidar a complexidade inerente à capacidade humana de enfrentar mudanças. Essa estrutura, o Sistema 4 S, identifica quatro fatores principais que influenciam a habilidade do indivíduo em lidar com o processo de transição:

1. Situação (*Situation*) – Refere-se ao contexto em que a transição ocorre, incluindo a possibilidade de associação com múltiplos estressores.
2. Pessoa (*Self*) – Diz respeito ao indivíduo que está vivenciando a transição, salientando que cada pessoa apresenta características únicas em termos de necessidades e traços de personalidade.
3. Suporte social (*Support*) – Trata-se das redes de apoio disponíveis durante a transição, frequentemente consideradas fundamentais para a gestão do estresse associado.
4. Estratégias (*Strategies*) – Refere-se aos métodos e abordagens adotados pelo indivíduo para enfrentar a transição.

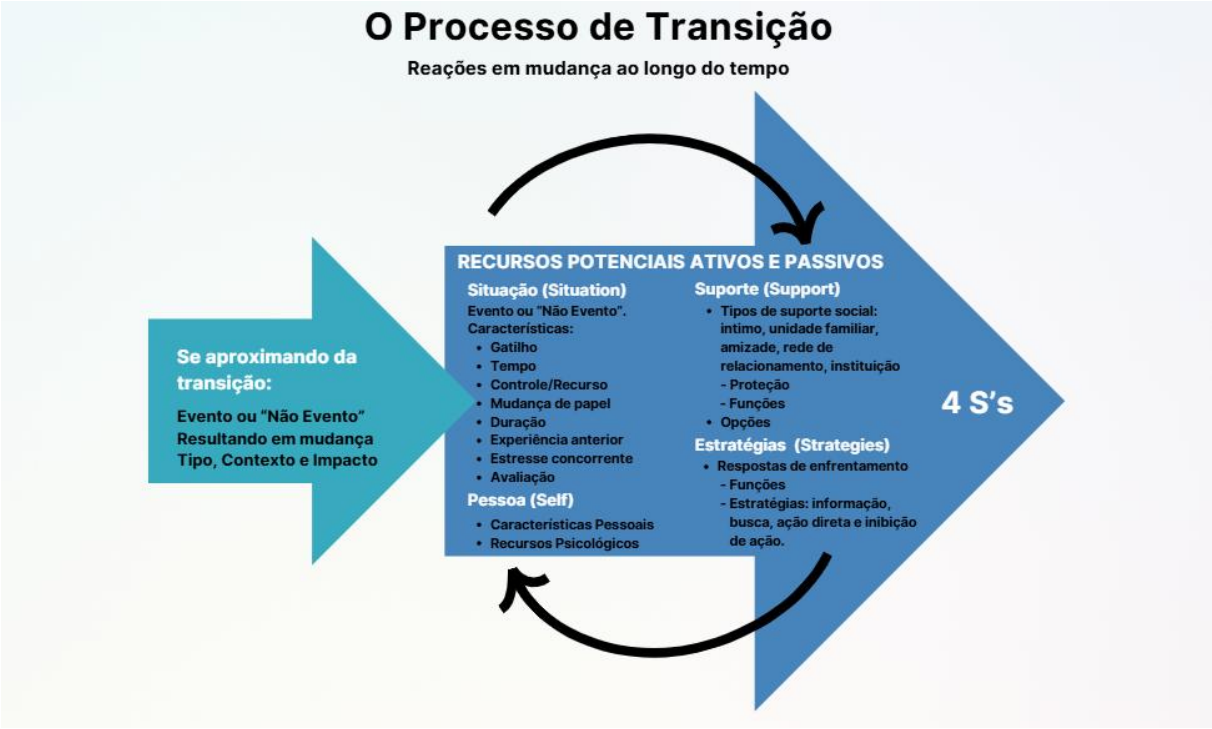
Veloso, Dutra, Silva e Trevisan (2020) realizaram um estudo sobre a racionalidade nas decisões durante a transição interprofissional de professores universitários, no qual constataram que os atributos da transição, bem como os recursos disponíveis para enfrentá-la, exercem uma influência positiva nas decisões racionais tomadas nesse contexto. Por outro lado, esses fatores podem impactar negativamente as decisões que se afastam da lógica racional. Os autores também constataram que a diversidade de situações de transição afeta a forma como o indivíduo toma suas decisões. Ademais, deduziram que os atributos benéficos da transição, juntamente com os recursos mobilizados pelo indivíduo nesse contexto, tendem a resultar em decisões mais racionais e, possivelmente, mais bem planejadas.

Os atributos de uma transição de papel influenciam a dificuldade e a valência dessa mudança. A dificuldade está frequentemente relacionada à valência negativa; no entanto, em alguns casos, o esforço pode ser valorizado por si só e pelo que representa. Geralmente, uma transição de papel é mais fácil e mais positiva quando tem baixa magnitude, longa duração, e é socialmente desejável, voluntária, previsível, coletiva e reversível. Além disso, os atributos da transição são vivenciados de forma conjunta. (Ashforth, 2001).

Souza, Vieira e da Silva (2020), no estudo que teve como objetivo identificar os desafios que surgem no processo involuntário de transição de carreira interprofissão, descreveram que o sistema 4 S, proposto por Anderson, Goodman e Schlossberg (2011), demonstrou ser uma ferramenta eficaz para identificar os recursos de enfrentamento empregados pelos entrevistados durante o período de transição e adaptação à nova carreira. Embora o modelo teórico não tenha sido apresentado aos participantes, foi possível reconhecer os recursos e estratégias utilizadas por eles dentro da estrutura do modelo 4S. Destacou-se que, apesar de a maioria dos entrevistados ter recebido apoio social de amigos e familiares na gestão da transição, eles foram capazes de perceber a mudança como algo positivo em suas vidas, mesmo em virtude de uma demissão.

A figura 4 resume o modelo do indivíduo em transição e seu recursos para lidar com este processo.

Figura 4 - Visão geral do modelo de transição, segundo Anderson, Goodman e Schlossberg (2011).



Fonte: Adaptado de Anderson, Goodman e Schlossberg (2011).

A figura 4 descreve uma visão geral do modelo de Transição, segundo Anderson, Goodman e Schlossberg. Consideram que as habilidades do indivíduo para lidar com o processo de transição estão intrinsecamente relacionadas às dinâmicas das interações e ao equilíbrio entre os recursos potenciais, tanto os ativos quanto os passivos. Contudo, é importante ressaltar que as estratégias de enfrentamento podem se mostrar eficazes em determinadas situações, mas não necessariamente em outras, especialmente quando os indivíduos percebem a situação como controlável. Ademais, as pessoas raramente confrontam um único tipo de transição estressante; ao contrário, é mais comum que enfrentem uma diversidade de eventos estressantes que reverberam em múltiplas esferas da vida que se interseccionam com a transição. (Souza; Vieira; Silva, 2020).

2.5 O GERENCIAMENTO DE CARREIRA

A forma como um indivíduo gerencia sua carreira desde o início da vida profissional exerce uma influência significativa sobre a maneira como são conduzidas as transições e os eventos subsequentes em sua trajetória profissional. Nesse contexto, as atitudes profissionais

desempenham um papel crucial na definição desse estilo de gestão de carreira. As transições profissionais podem ocorrer em decorrência de atitudes específicas do indivíduo em seu contexto de trabalho, influenciando não apenas sua trajetória profissional, mas também a organização como um todo. Por outro lado, alterações nas estruturas organizacionais podem afetar a vida do profissional, independentemente de sua capacidade de controle ou influência sobre tais mudanças. (Veloso, 2012).

De acordo com Baruch (2003), os indivíduos podem adotar o planejamento e a gestão de carreiras, baseados no modelo de carreira acadêmica, focando a importância da autoconfiança, da atuação como agente autônomo e da resiliência frente às mudanças externas. A capacidade de ser empregável e a adoção de uma abordagem inteligente em relação à carreira são considerados aspectos fundamentais nesse processo, o que contribui para a gestão mais eficaz das trajetórias profissionais, promovendo, assim, uma maior satisfação.

Conforme Veloso (2021), o autoconhecimento atua como um elemento orientador nas decisões de carreira, pois propicia um enfrentamento positivo das transições profissionais. A vigilância constante do mercado de trabalho e das oportunidades disponíveis dentro das organizações, especialmente sob a perspectiva das carreiras sem fronteiras, é crucial, uma vez que exige que os indivíduos atuem de maneira mais flexível e adaptativa. Esse monitoramento contribui para a identificação de diferentes empregadores e das múltiplas oportunidades para o desenvolvimento da carreira.

A escolha consciente de objetivos profissionais, que considere a possibilidade de crescimento tanto na empresa atual quanto for a dela, ou por meio de pequenos projetos, é amplamente reconhecida como essencial no contexto contemporâneo do trabalho. Adicionalmente, as estratégias profissionais, juntamente com seu acompanhamento e possível recalibragem, desempenham um papel fundamental na gestão de carreira, uma vez que envolvem ações concretas voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional. (Veloso, 2021).

Costa e Dutra (2011) apresentam três dimensões da avaliação de carreira: objetiva, subjetiva e de desenvolvimento. A avaliação objetiva diz respeito à compensação pelo trabalho, abrangendo aspectos como salário e promoções obtidas. Por sua vez, a avaliação subjetiva está relacionada ao sentimento de realização, ou seja, à percepção interna de felicidade e satisfação em relação à carreira. Já a perspectiva de desenvolvimento reflete a capacidade adquirida ao longo da trajetória profissional para desempenhar funções cada vez mais complexas.

2.6 ESTRATÉGIAS DE TRANSIÇÃO DE CARREIRA

Anderson, Goodman e Schlossberg (2011) propõem uma lista abrangente de estratégias que os indivíduos podem adotar para gerenciar seu processo de transição. Essa lista permite que os indivíduos identifiquem as estratégias já utilizadas, além de possibilitar a inclusão de novas abordagens em seu repertório de enfrentamento. As estratégias mencionadas podem envolver a modificação da situação por meio da resolução de problemas, a reinterpretação do significado da situação por meio da reavaliação e o gerenciamento eficaz das situações que geram estresse.

A figura 5 resume a lista de estratégias chave a serem avaliadas para um processo de transição.

Figura 5 - Lista geral de estratégias chave, segundo Anderson, Goodman e Schlossberg (2011).



Fonte: Adaptado de Anderson, Goodman e Schlossberg (2011, p. 163).

Na figura 5, foram resumidas as estratégias chave para um processo de transição de carreira. Indivíduos que demonstram eficácia no enfrentamento empregam uma diversidade de estratégias, sendo crucial que os conselheiros escutem com atenção suas narrativas. Essa escuta atenta facilita a identificação e a expansão do repertório de habilidades de enfrentamento dos indivíduos. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

Silva e Melo-Silva (2021), em seu estudo sobre transições na carreira sob a perspectiva de psicólogos, concluem que o eixo central dos motivos que impulsionam essas transições está relacionado à busca por autonomia e desenvolvimento profissional, à qualidade de vida, à exploração de novos interesses, à insatisfação com a remuneração e a fatores externos. No que diz respeito às estratégias, destacou-se a importância da aquisição de novas experiências, da continuidade dos estudos, da busca por parcerias, da realização de pesquisas sobre o mercado de trabalho, do cultivo de redes de contato (*networking*) e da dedicação à pesquisa e à docência.

Ibarra (2009), descreve nove estratégias não convencionais para a reinvenção da carreira:

Figura 6 - Estratégias não convencionais para mudança de carreira, Ibarra (2009).



Fonte: Adaptado de Ibarra (2009, p. 221 - 225).

Na figura 6, foram demonstradas as nove estratégias não convencionais definidas por Ibarra (2009) para a mudança de carreira, que são detalhadas a seguir:

1 – Agir e depois refletir: a descoberta pessoal não deve se restringir à introspecção, mas sim ser promovida por meio de uma nova abordagem em relação ao pensamento, à ação e à experimentação de caminhos inéditos e variados, o que permitirá ao indivíduo realizar uma avaliação crítica de cada etapa percorrida durante o processo de transição.

2 – Flertar com as suas identidades: em vez de buscar uma identidade verdadeira e fixa, o enfoque deve ser na exploração das diversas identidades possíveis, permitindo que o indivíduo as teste e aprenda sobre cada uma delas.

3 – Viver as contradições: é fundamental permitir-se um período de transição que possibilite a oscilação entre diferentes identidades, vivenciando a contradição ao invés de se apresar em chegar a uma resolução prematura.

4 – Fazer grandes mudanças em pequenas etapas: evitar tomar uma decisão abrupta em relação à mudança de carreira. O percurso a ser seguido não é linear e os aprendizados adquiridos devem orientar as etapas subsequentes ao longo do processo.

5 – Fazer experiências com novos papéis: identificar projetos, atividades extracurriculares e diversas trajetórias que possam ser exploradas de maneira séria na prática, sem, no entanto, estabelecer um comprometimento definitivo. Gradualmente, deve-se buscar a confirmação dos próprios valores e preferências, bem como aquilo que conferiria ao indivíduo sua singularidade no mundo.

6 – Encontrar pessoas que são o que você quer ser: buscar estabelecer conexões com indivíduos que estejam fora do círculo social anterior, os quais sejam respeitados e apresentem características semelhantes àquelas que se almeja alcançar.

7 – Não esperar um catalisador: não aguardar um momento definitivo no processo que revele uma verdade absoluta. É imprescindível utilizar os eventos diários como fontes de significado ao longo do processo de mudança. Durante este período de transição, relatar a própria história de diversas formas e para diferentes interlocutores pode contribuir para seu esclarecimento.

8 – Periodicamente dar passos para trás, mas não por muito tempo: em momentos de paralisia e poucas percepções, é necessário retroceder para refletir sobre a maneira e as razões subjacentes à mudança em curso. Essa interrupção não deve ser prolongada, uma vez que a interação e o engajamento com o mundo real são essenciais para a realização de descobertas significativas.

9 – Aproveitar janelas de oportunidade: em alguns momentos o indivíduo se encontra receptivo a grandes mudanças, enquanto em outras circunstâncias essa disposição pode estar ausente. O indivíduo deve capitalizar as oportunidades que surgem durante períodos de abertura para iniciar modificações, reconhecendo que, em outros momentos, até mesmo desvios incrementais do plano podem ser difíceis de aceitar. Assim, é crucial aproveitar qualquer janela de oportunidade que se apresente de forma natural.

A autorrenovação requer mudanças graduais e temporárias, não se tratando de uma reformulação total da personalidade. Esse processo permite o reencontro com identidades esquecidas, a reordenação de prioridades e a exploração de novos ou antigos interesses. De

modo geral, os resultados não correspondem ao que imaginávamos ou ao que planejávamos no início da jornada. (Ibarra, 2009).

Veloso (2017), destaca a relevância dos recursos mobilizados pelo indivíduo durante a transição para a promoção de decisões mais racionais. Essa observação evidencia a necessidade de um planejamento cuidadoso no processo de transição, o qual se configura como um fator crucial para o sucesso do indivíduo na nova profissão. Ressalta em sua tese o valor de um modelo orientador nos processos de transição de carreira que sirva como um direcionador para a tomada de decisões, principalmente nos momentos difíceis de tomada de decisão.

2.7 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O Quadro 1 sintetiza os tópicos que foram abordados neste capítulo e que servirão de base para o delineamento da pesquisa de campo que será apresentada no próximo capítulo:

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico.

Conceito	Definição	Referencial Teórico
Carreira	Na década de 1970, ocorreu a distinção entre o modelo de carreira tradicional, caracterizado por estabilidade e progressão linear, e um modelo moderno, influenciado por fatores como feminização, aumento da educação, globalização e maior valorização dos direitos individuais. Esse novo paradigma apresenta maior instabilidade, descontinuidade e orientação horizontal, em oposição ao padrão vertical do modelo tradicional.	Chanlat, 1995; Dutra e Veloso, 2013.
A Carreira sem fronteiras	A transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia nos anos 90 favoreceu a adoção de modelos de carreira mais flexíveis, que vão além das estruturas organizacionais tradicionais. Nesse contexto, a responsabilidade pela gestão da trajetória profissional passa a ser individual, dando origem às carreiras sem fronteiras, em oposição aos modelos convencionais de carreira organizacional.	Veloso, 2012; Veloso, Dutra e Nakata, 2016; Mirvis e Hall, 1994; Hall, 2002.
O diálogo entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras	Enquanto na perspectiva da carreira proteana as fronteiras organizacionais tornam-se mais permeáveis, permitindo movimentos entre elas de forma mais frequente e aceita, na perspectiva da carreira sem fronteiras o mundo e as organizações se tornam sem fronteiras, onde as organizações têm suas temporalidades estruturadas de acordo com os prazos estabelecidos pelos projetos.	Hall, 2018; Veloso, 2012; Cálcena e Casado ,2013.
O modelo ABC de Carreira	A resistência dos "opts-outs" representa um novo modelo de escolhas de carreira, centrado na autonomia de gênero, que reflete mudanças nas atitudes em relação ao trabalho e uma reação à estrutura tradicional do mundo corporativo. Esse conceito amplia a compreensão de carreira, tornando-a mais flexível e dinâmica, e destaca a influência das buscas pessoais por autenticidade, balanço e crescimento — denominadas "ABC" — nas decisões profissionais, promovendo uma visão mais individualizada de sucesso.	Mainiero e Sulivan, 2006; Bandeira, 2018; Rodrigues, 2024; Cabrera, 2007.
Transição Profissional	O estudo das transições profissionais mostra que as mudanças sociais, como a redução de hierarquias nas organizações, levam a uma nova postura em relação à qualificação profissional. Essas transições podem ocorrer por motivos pessoais, como busca por novos desafios, perda de emprego ou convites para novas oportunidades. Mesmo sem perdas concretas, o processo costuma gerar desconforto durante a saída do emprego e na adaptação à nova realidade de trabalho.	Veloso, 2012; Louis, 1980; Ibarra, 2009; Cálcena e Casado, 2013; Ibarra, 2005; Anderson, Goodman e Schlossberg, 2011; Rodrigues, 2024; Oliveira e Silva, 2024.
Identidade Profissional	As transições de identidade profissional acontecem em ciclos de mudanças, nos quais o indivíduo passa por identidades provisórias até atingir uma transformação que permite a plena manifestação da nova identidade. Esse processo depende da prática, das conexões e do significado atribuído, sendo os efeitos acumulativos essenciais para a concretização de mudanças profundas.	Ibarra, 2009; Veloso, 2012; Schein, 1996; Loli e Treff, 2018; Anderson, Goodman e Schlossberg, 2011; Veloso, Dutra, Silva e Trevisan, 2020; Ashforth, 2001; Souza, Vieira e da Silva, 2020; Sugiyama, Ladge e Dokko, 2024.
O Gerenciamento de Carreira	A gestão da carreira, desde o início, impacta as transições profissionais, com atitudes do indivíduo desempenhando papel fundamental nesse processo. Essas atitudes influenciam tanto a trajetória pessoal quanto a organização. Além disso, mudanças nas estruturas organizacionais podem afetar o profissional, independentemente de sua capacidade de controlá-las.	Veloso, 2012; Baruch, 2003; Veloso, 2021; Costa e Dutra, 2011.
Estratégias de Transição de Carreira	As estratégias que os indivíduos podem adotar para gerenciar o seu processo de transição permitem a identificação das abordagens já utilizadas e a inclusão de novas. Essas estratégias envolvem a resolução de problemas, a reinterpretação do significado da situação e o gerenciamento do estresse.	Anderson, Goodman e Schlossberg, 2011; Silva e Melo-Silva, 2021; Ibarra, 2009; Veloso, 2017.

Fonte: A Autora.

A partir deste referencial teórico, este estudo investigou a trajetória de transição de carreira de mulheres de cargos gerenciais para posições de nível C utilizando os conceitos de carreira proteana e o modelo ABC de Carreira, também conhecido como Carreira Caleidoscópica.

Os modelos contemporâneos de carreira caracterizam-se por sua natureza multidirecional, possibilitando uma variedade de trajetórias de desenvolvimento, incluindo movimentos laterais, mudanças de direção, de organização e de aspirações. Essa abordagem reconhece que o sucesso na carreira pode ser definido de múltiplas formas, abrangendo critérios subjetivos, como satisfação pessoal, equilíbrio de vida, autonomia e autoavaliação, além das métricas tradicionais de renda, posição e status. (Baruch, 2004).

Um modelo de carreira com considerável potencial para a investigação das trajetórias não lineares femininas é o Modelo de Carreira Caleidoscópio. Este modelo descreve a dinâmica das mudanças nos padrões de carreira ao longo do tempo, em consonância com a evolução das necessidades e interesses pessoais dos indivíduos. (Mainiero; Sullivan, 2006).

Os valores considerados como impulsionadores de uma trajetória de carreira multifacetada apresentam grande semelhança com os fatores identificados pelo Modelo de Carreira Caleidoscópio como influenciadores das decisões de carreira. Tais valores incluem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a autenticidade, traduzida na busca por contribuir positivamente ou promover o bem-estar dos outros, e o desafio, manifestado através do aprendizado contínuo e do domínio de novas competências. (Cabrera, 2009).

Os resultados desta análise tiveram como finalidade fundamentar a construção de um modelo de orientação para as transições de carreira de mulheres que almejam ocupar posições de liderança executiva.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, foram apresentadas considerações metodológicas relativas ao tipo de estudo, ao método de pesquisa e aos procedimentos envolvidos na sua elaboração.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Em relação aos seus objetivos, esta pesquisa classificou-se como exploratória. Embora o tema da transição de carreira seja contemporâneo, diversos aspectos específicos desse fenômeno ainda necessitam de uma melhor compreensão. (Marconi; Lakatos, 2019).

Estudos exploratórios consistem em investigações empíricas cujo objetivo é a formulação de questões ou problemas, visando desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um determinado ambiente, fato ou fenômeno, e possibilitar uma pesquisa futura mais precisa, além de modificar e clarificar conhecimentos. (Marconi; Lakatos, 2019).

3.2 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

A partir do objetivo proposto neste estudo, optou-se pela abordagem qualitativa. Esta natureza de pesquisa focaliza principalmente a interpretação de um fenômeno, fundamentando-se geralmente na observação, descrição, compreensão e busca de significado. Seus elementos fundamentais são constituídos por palavras, ideias e conceitos, caracterizando-se, portanto, por técnicas não numéricas. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

3.3 ENTREVISTAS

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas focalizadas, empregando um roteiro semiestruturado, com tópicos pertinentes ao problema em questão, elaborado com base na fundamentação teórica deste estudo. Foram escolhidas dez mulheres que estiveram em uma posição *C-Level* por pelo menos um ano durante a sua carreira organizacional. (Marconi; Lakatos, 2019).

A definição do número de entrevistas foi realizada com base no princípio da saturação teórica. As pesquisas qualitativas, em regra, apresentam uma abordagem distinta em relação à seleção da amostra. Considerando que esse tipo de investigação busca um entendimento mais aprofundado dos fenômenos, mas de forma menos abrangente do que a pesquisa quantitativa, a

escolha da amostra está menos vinculada à representação numérica da população e mais orientada pela relevância e significado dos elementos selecionados como fatores explicativos. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

A entrevista consiste em um encontro entre duas pessoas, no qual uma delas busca, mediante conversação, obter informações sobre um determinado tema. Este procedimento é amplamente utilizado na investigação social, tanto para a coleta de dados quanto para auxiliar no diagnóstico ou no tratamento de problemas sociais. Trata-se de uma interação face a face, conduzida de maneira metódica, precisa, focada e fidedigna. (Marconi; Lakatos, 2019).

Na entrevista semiestruturada, as perguntas são elaboradas de maneira parcial, permitindo ao entrevistador certa flexibilidade para modificar as questões conforme necessário. Esse formato possibilita ao entrevistador manter um controle sobre a condução da pesquisa, ao mesmo tempo em que oferece a oportunidade de coletar informações que não estavam antecipadas no roteiro inicial. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

O roteiro foi desenvolvido a partir da criação de categorias de perguntas fundamentadas nos construtos essenciais deste estudo, a saber: gestão pessoal de carreira, transição de carreira, estratégias para enfrentar a transição e carreira caleidoscópio. Ademais, foi aberta a possibilidade de que novas categorias pudessem emergir durante as análises das entrevistas. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

Os construtos, embora sejam considerados conceitos, possuem um nível de abstração superior, uma vez que foram elaborados para representar uma significação científica específica e rigorosamente definida. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

3.4 PRÉ-TESTE DAS ENTREVISTAS

Foi realizado um pré-teste antes da coleta em si. Segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2018), o pré-teste consiste em uma coleta de dados em pequena escala, cuja finalidade é avaliar os aspectos específicos do instrumento de coleta. Essa etapa possibilita ao pesquisador identificar e corrigir potenciais erros e omissões no instrumento antes da realização da coleta definitiva de dados.

A entrevista pré-teste foi conduzida no mês de agosto com uma executiva que, de acordo com o critério estabelecido, ocupou uma posição de nível C por mais de um ano, em diversas etapas de sua trajetória profissional. As questões de pesquisa foram devidamente testadas e o procedimento ocorreu de maneira satisfatória, indicando que as perguntas apresentam clareza e um encadeamento lógico adequado. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração proporcionou uma compreensão clara e abrangente dos tópicos discutidos durante a entrevista semiestruturada no encontro com a entrevistada. Além disso, ela possibilitou identificar a relação de cada ponto abordado com os objetivos específicos da pesquisa. (Telles, 2001).

O Quadro 2 apresenta a matriz de amarração desenvolvida para esta pesquisa:

Quadro 2 - Matriz de amarração.

Objetivo Específico	Autor	Questões da Pesquisa
Investigar qual conceito orientador foi utilizado na transição de carreira.	Chanlat, 1995; Dutra e Veloso, 2013; Velos, 2012; Veloso, Dutra e Nakata, 2016; Mirvis e Hall, 1994; Hall, 2002; Velos, 20212; Veloso, Dutra e Nakata, 2016; Mirvis e Hall, 1994; Hall, 2002. Hall, 2018; Veloso, 2012; Cálcena e Casado (2013).	1 - Como foi a sua trajetória de carreira?
		2 - Como você definia quais seriam os seus próximos passos? Discutia este tema com seus gestores?
		3 - Quais os tipos de treinamentos/desenvolvimentos fizeram parte da construção da sua carreira?
		4 - Fez algum programa de coaching ou mentoria?
		5 - Como gerenciou a sua carreira?
Verificar se as mulheres entrevistadas buscam satisfazer os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanço e crescimento, em decisões relacionadas à sua carreira profissional.	Mainiero e Sulivan, 2006; Bandeira, 2018; Rodrigues, 2024; Cabrera, 2007.	7 - Houve algum intervalo na sua carreira? Qual foi o motivo?
		8 - Caso tenha havido um intervalo, como foi a reentrada no mercado de trabalho?
		9 - O que você buscava nas suas transições de carreira: autenticidade, balanço ou crescimento? Definir os três termos.
		10 - Como você construiu as suas *networks*?
Explorar o momento da transição de carreira para a posição *C-Level*.	Veloso, 2012; Louis, 1980; Ibarra, 2009; Cálcena e Casado, 2013; Ibarra, 2005; Anderson, Goodman e Schlossberg, 2012; Rodrigues, 2024; Oliveira e Silva, 2024; Hiller e Petterson, 2019	11 - Como você chegou à sua primeira posição C-Level?
		12 - O que determinou a sua escolha para esta posição por parte da empresa?
		13 - Quais foram os fatores que influenciaram a sua decisão no aceite desta posição?
Esclarecer a existência de potenciais desafios e barreiras no processo de transição de carreira.	Veloso, 2012; Louis, 1980; Ibarra, 2009; Cálcena e Casado, 2013; Ibarra, 2005; Anderson, Goodman e Schlossberg, 2012; Rodrigues, 2024; Oliveira e Silva, 2024.	14 - Quais foram os desafios que você enfrentou ao assumir esta posição?
		6 - Quais foram os principais desafios e barreiras enfrentados durante a sua carreira?

Fonte: A Autora

Foram solicitados os seguintes dados demográficos:

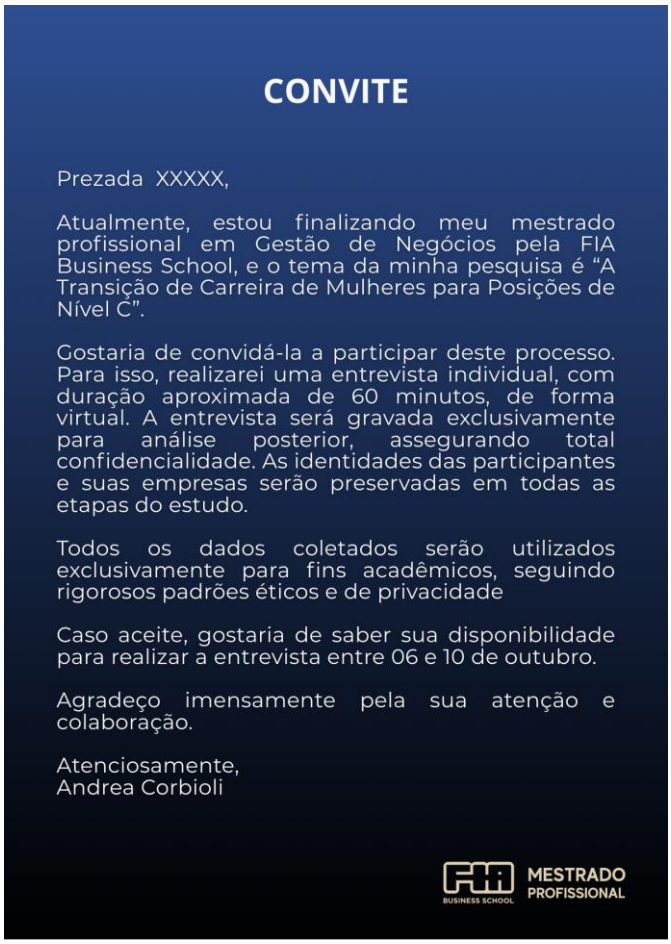
- Naturalidade;
- Idade;
- Formação completa;
- Tempo de carreira;
- Primeira posição de nível C;
- Posição anterior à primeira posição de nível C;

3.6 PROCEDIMENTO DE COLETA E ELABORAÇÃO DE DADOS

Foi realizada uma abordagem direta, sendo os objetivos do projeto revelados às entrevistadas, através de uma entrevista de profundidade. A entrevista em profundidade caracteriza-se por sua estrutura não rígida, sendo direta e pessoal, na qual um único entrevistado é conduzido pelo entrevistador. O objetivo desse tipo de entrevista é explorar as motivações, crenças, atitudes e percepções do entrevistado em relação a um determinado tema. Podem ser utilizadas as técnicas de progressão, perguntas sobre problemas ocultos ou análise simbólica. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

O figura 7 apresenta o formato do convite, enviado via *WhatsApp* às entrevistadas da pesquisa:

Figura 7 – Modelo de convite para as entrevistas.



Fonte: A Autora

As datas e horários das entrevistas foram agendadas a partir do aceite das entrevistadas. Nove entrevistas foram realizadas de forma virtual, via o aplicativo *Teams*, e uma foi realizada presencialmente.

As entrevistas foram gravadas utilizando o gravador do *iPhone 15* e transcritas com a utilização do aplicativo *Eleven Labs*, que converte áudio em texto.

O Quadro 3 apresenta os dados demográficos, as datas de realização e o tempo de duração das dez entrevistas realizadas:

Quadro 3 – Dados demográficos das entrevistas

Data	Naturalidade	Idade	Formação	Tempo de Carreira	Primeira Posição C-Level	Posição Anterior	Tempo de Gravação
18/08/2025	Jundiai - SP	61	Engenharia de Alimentos, MBA em Administração de Empresas, Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas, Governança Corporativa.	38 anos	Diretora de Manufatura	Gerente de Operações	46:16:00
18/08/2025	São Paulo - SP	40	Direito, Pós Graduação em Gestão de Pessoas, MBA Executivo Internacional, Formação de Conselheiros, Mestrado Profissional, Formação em CHRO.	20 anos	Diretora de RH Brasil	Gerente Sênior de GBS Mercosul	01:11:15
19/08/2025	Juiz de Fora - MG	60	Engenharia Civil, Pós-Graduação em Engenharia Ferroviária e Análise de Sistemas, MBA Executivo e Governança Corporativa.	40 anos	Diretora de Operações	Gerente Sênior de Operações	01:15:27
22/08/2025	Jacarei - SP	46	Administração de Empresas e MBA em Recursos Humanos.	28 anos	Vice-presidente de RH - Colômbia	Gerente de RH San Petersburgo - Rússia	48:00:00
25/08/2025	Bauru - SP	55	Engenharia Química. Mestrado em Engenharia Química. MBA em Administração de Empresas. Certificação APICS - CPIM.	30 anos	Diretora Industrial	Gerente Sênior de Manufatura	50:13:00
01/09/2025	Campinas - SP	51	Farmacêutica, Mestrado em Microbiologia, MBA Global Management, Formação em Governança Corporativa.	28 anos	Gerente Sênior de Qualidade	Gerente de Qualidade	20:54:00
01/09/2025	Joinville- SC	46	Farmacêutica, Mestre em Ciências Farmacêuticas e MBA em Administração de Empresas.	25 anos	Gerente Sênior de Qualidade para América do Sul	Gerente de Sistemas de Qualidade	53:24:00
02/10/2025	Linhares - ES	51	Engenharia Química e MBA em Administração de Empresas.	29 anos	Gerente Sênior de Planejamento e Logística	Gerente de Planejamento e Demanda	40:56:00
03/10/2025	Juiz de Fora - MG	64	Engenharia Civil e Engenharia de Produção de Alimentos. Pós-graduação em Planejamento Estratégico, Aministração e Finanças e Direção de Empresas. Formação em Governança Corporativa. Certificada ANBIMA.	38 anos	Gerente de Logística	Acessora de Diretoria	52:38:00
16/10/2025	São Paulo - SP	54	Engenharia Química, Pós-graduação em Marketing, MBA em Gestão de Negócios e Certificação APICS - CPIM. Cursando pós-graduação em psicanálise.	30 anos	Diretora Sênior de Distribuição	Gerente Sênior de Supply Chain	39:16:00

Fonte: A Autora

3.7 PROCEDIMENTO DE INTERPRETAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

Três passos foram utilizados na elaboração dos dados: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, que inclui a inferência e a interpretação. (Bardin, 2010).

Durante a pré-análise, realizou-se uma verificação crítica e minuciosa dos dados, com o objetivo de evitar falhas, informações confusas ou distorcidas que pudessem comprometer os resultados da pesquisa. Foi realizado o processo de leitura flutuante, que consiste em uma análise das entrevistas através de um contato inicial com o texto, deixando-se conduzir por impressões e orientações. (Bardin, 2010).

Utilizando-se como base a Matriz de Amarração da entrevista, procedeu-se a elaboração de um *corpus*, que é a demarcação do conjunto de materiais sob os quais foram efetivadas as análises. (Bardin, 2010).

O Quadro 4 exemplifica a elaboração dos *corpora* da pesquisa:

Quadro 4 – Exemplo da elaboração dos *corpora*

Objetivos Específicos	Questões da Pesquisa	Conteúdo
Investigar qual conceito orientador foi utilizado na transição de carreira.	**1 - Como foi a sua trajetória de carreira?**	Bom, então, eu comecei em pesquisa e desenvolvimento, e trabalhei nove anos na M. para o Brasil e Estados Unidos e viajei muito trazendo novos produtos e processos. Aí, um dia o dono da empresa me falou: "Olha, é, acho que tá na hora de você ir para uma fábrica de verdade", até porque a M. valorizava muito operações. Manufatura em especial. E então eu fui assumir o startup de uma fábrica e depois assumi a diretoria do site. Assumi o funcionamento da fábrica e construção de mais três fábricas e de toda a infraestrutura do site, até o início das operações. Dali eu passei para pra vice-presidente de logística e compras, que daí tinha o escopo Brasil e América do Sul. Três anos e depois eu fui para a A. como diretora de manufatura por mais sete anos, liderando a transformação da unidade fabril, que era muito antiga e que precisava acompanhar as novas tendências e volumes, os novos produtos. Depois disso, eu resolvi ir para consultoria, porque eu contratava muitas consultorias. Gostei de ver a forma que eles tratavam, faziam uma abordagem, entendiam e me ajudavam a solucionar problemas. Depois para a MK, mais sete anos nas duas, e depois abri a minha consultoria, já tem dez anos. Dois anos depois comecei também a atuar em conselhos de administração.
	2 - Como você definia quais seriam os seus próximos passos? Discutia este tema com seus gestores?	Sim, eu discutia a minha carreira com os meus gestores, principalmente na M., a cada dois, três anos, a gente estava sempre mudando de localização, de função. Então, tinha muito um olhar, embora fosse uma empresa muito demandante, mas, tinha esse olhar. Na A. também eu fiz, mas as mudanças que me foram colocadas não me interessavam. Foi aí então que eu também comecei a olhar outro tipo de atividade. Na consultoria também tinha este tipo de discussão. Na verdade, na consultoria você cresce em dois, três anos, ou você acaba saindo. Isso às vezes é uma política, às vezes mais, às vezes menos, dependendo da consultoria. Na verdade, na A.T. teve um esvaziamento da área de operações. E aí eles me ajudaram a me recolocar. E aí acabei indo pra M. K. E na M.K. eu tive uma conversa, porque também teve uma baixa de projetos e aí, me fizeram visto para ir trabalhar nos Estados Unidos, mas eu não tinha interesse em trabalhar nos Estados Unidos, então acabei também me movimentando. Estava com pouco projeto naquela época, porque na consultoria também tem altos e baixos. Mas em termos de oportunidade na consultoria ficava mais difícil. Como eu tinha mais idade depois que eu entrei e as oportunidades estavam muito, muito focadas em você fazer mudanças significativas, eu já não tinha mais essa disposição para isso. Fazer mudança de cidade, de país, eu não tinha mais essa disposição. Foi importante o aprendizado, mas aí eu tive que buscar outras alternativa e abri a minha consultoria.

Fonte: A Autora

Após a preparação do material e a conclusão da operação de pré-análise das dez entrevistas, deu-se início à fase de exploração do material. Este procedimento pode ser realizado de forma manual ou por meio de operações computacionais (Bardin, 2010), consistindo na aplicação sistemática das categorias pré-definidas, as quais estão relacionadas aos objetivos específicos da pesquisa, visando à busca de respostas específicas por parte do investigador. (Franco, 2008).

Durante a codificação, os dados foram classificados, agrupados em categorias e, subsequentemente, codificados por meio de números ou letras, cada uma dotada de um significado específico. A tabulação contribuiu para a avaliação das inter-relações entre os dados, apresentando-os em formato de tabelas, o que facilita sua compreensão e interpretação de forma ágil. (Marconi; Lakatos, 2019).

Inicialmente, a codificação foi realizada de maneira manual, utilizando o *corpus* de duas entrevistas. As unidades de contexto, que se referem aos planos de fundo que sustentam uma ideia e conferem significado às unidades de registro, foram definidas com base nos construtos estabelecidos nos objetivos específicos da pesquisa. Em seguida, procedeu-se à identificação das unidades de registro, que constituem a menor fração do conteúdo, cuja

incidência é registrada de acordo com as categorias previamente definidas. Esta fase abrangeu a decodificação de trechos dos discursos obtidos durante as entrevistas. (Franco, 2008).

O segundo passo consistiu na realização da decodificação por meio da utilização de um aplicativo de inteligência artificial, o *ChatPDF.* O procedimento de construção dos *prompts* que apoiaram as análises realizadas pela pesquisadora encontram-se no Apêndice A, e foram realizados com a utilização do *ChatbotApp.* Bardin (2010) enfatiza a importância da utilização de ferramentas de informática na realização da análise de conteúdo, o que fundamentou a escolha pelo uso do *ChatPDF* e do *ChatbotApp* neste contexto.

Um teste de análise foi realizado utilizando o conjunto de seis perguntas que compõem o primeiro objetivo específico da pesquisa. Os resultados obtidos apresentaram uma análise congruente com aquela realizada de forma manual, o que permitiu concluir que tal procedimento é válido para a análise dos demais *corpora* da pesquisa. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

Segundo Nielsen, Olivo e Morilhas (2018), na pesquisa qualitativa, é fundamental que o pesquisador atente a certos cuidados essenciais para garantir uma adequada estruturação dos dados e das análises. É recomendado que o pesquisador formule perguntas adicionais para assegurar uma compreensão abrangente dos fatos sob análise. A imparcialidade deve ser buscada ao máximo, com o intuito de minimizar possíveis vieses. A análise através da utilização de uma ferramenta computacional garante esta neutralidade.

A análise final não se restringe à avaliação dos dados coletados, mas também incorpora uma crítica social fundamentada nas teorias e informações do referencial teórico. Na pesquisa qualitativa, a qualidade das informações não é sinônimo de quantidade; portanto, o pesquisador pode trabalhar com um número limitado de dados e entrevistados, desde que consiga oferecer profundidade significativa na coleta e análise, visando à adequada validação das informações. (Nielsen; Olivo; Morilhas, 2018).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito no capítulo anterior, os relatos obtidos nas entrevistas foram transcritos para proceder à realização da leitura flutuante, seguido pela definição dos *corpora* de cada entrevista, com base na matriz de amarração.

Em seguida, iniciou-se o processo de análise de conteúdo, com a utilização dos *prompts* desenvolvidos, com foco em cada um dos três objetivo específico.

4.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO PRIMEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO

Os resultados das análises de conteúdo referentes ao primeiro objetivo específico, "Investigar qual o conceito orientador da transição de carreira adotado por essas executivas: organizacional ou das novas carreiras", foram sintetizados nos quadros de 5 a 14. Conforme o Apêndice A, foram extraídos dos depoimentos os percentuais do conteúdo das entrevistas correspondentes a cada um dos conceitos de carreira abordados.

Quadro 5 – Resumo da análise da entrevista 1 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 1		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 60 - 70%	**Treinamento formal e aprendizado organizacional:** "Já na A. tinha mais treinamento. Do MBA ao mestrado, a fazer cursos no exterior [...] Nas consultorias tinha muito treinamento também. Treinamento de pensamento estratégico, de solução de problemas, internamente e em outros países. Fazíamos treinamentos, conversas, compartilhamento de projetos, novas metodologias, muito treinamento online."	Demonstra a existência de programas estruturados de desenvolvimento de competências, típicos da carreira organizacional.
	Progressão estruturada e movimentações internas: "Sim, eu discutia a minha carreira com os meus gestores, principalmente na M., a cada dois, três anos, a gente estava sempre mudando de localização, de função. [...] Na M. existia uma exposição muito grande e mudança de áreas internamente. Então fui de, de área em área, de local em local."	Expressa um padrão organizacional de progressão e desenvolvimento orientado pela empresa, com mudanças em função das decisões corporativas.
	Relação de dependência e confiança no papel da empresa: "No passado, as empresas meio que tomavam conta da carreira da gente."	Reforça a tradicional visão da carreira como dependente da organização, com expectativa de longo prazo e estabilidade.
	Dificuldades ligadas à liderança formal e ambiente: "É você depender muito da liderança que tá ali, [...] você fica muito exposto a uma liderança que às vezes pode ser boa e às vezes não. [...] tive chefes bons, que me ajudaram muito e tive chefes que me atrapalharam. E você se libertar de um chefe que te atrapalha não é muito fácil dentro de uma empresa."	Demonstra o forte peso das relações dependentes da organização e hierarquia na carreira.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 30 - 40%	**Autonomia e tomada de controle da carreira:** "Eu pensei: 'Já não deixei mais na mão da empresa, como eu fiz na M. [...] para mim foi muito marcante a saída da M.' [...] para mim foi essa marca, dos trinta e oito anos, que aí então eu via a empresa como uma empregadora, mas não a dona da minha vida mais."	Mostra uma ruptura com o modelo organizacional tradicional e a adoção da autogestão.
	Diversificação e experimentação profissional: "Depois veio a questão de governança, que eu vi que era um mundo novo, que tinha muita coisa para estudar, para aprender. [...] Eu achei que eu deveria só ficar nessas duas aí, até então eu estou assim."	A abertura para novas áreas e o aprendizado contínuo são claros.
	Postura empreendedora e independência: "No começo foi mais um coaching, porque era uma coisa totalmente nova e eu tinha que assumir uma empresa. Abrir a empresa, contratar, buscar cliente, e eu não sabia fazer isso."	Demontra a busca pelo empreendedorismo, típico do modelo sem fronteiras.
	Valorização da rede, coaching e desenvolvimento pessoal: "Então eu fui tentando fazer entrevistas, me preparar, fazer muito network, participar de eventos, para que eu pudesse conhecer outras pessoas, participar de associações, explorar alternativas."	Reflete a importância do capital social e rede na autogestão e mobilidade.
	Decisões alinhadas a valores pessoais e qualidade de vida: "Eu comecei a pesar um pouco, que eu tinha dois filhos, e eles eram pequenos, depois adolescentes, e eu também não queria mais sair do Brasil."	Demonstra escolhas pautadas em valores pessoais e não apenas por oportunidade organizacional.
	Experiências múltiplas e não lineares, sem vínculo fixo: "Na consultoria a gente cresce em dois, três anos, ou você acaba saindo."	Expressa a instabilidade e mobilidade características da carreira sem fronteiras.

Fonte: A Autora

Quadro 6 – Resumo da análise da entrevista 2 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 2		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 55%	**Estabilidade e progressão linear e vertical:** "Significa que com trinta e três anos eu fui promovida a diretora. Ainda jovem... Quando a gente cresce numa organização, a gente é tipo prata da casa. Porque as pessoas fazem referência a você... Eu cresço porque eu tenho um trabalho sólido."	Demonstra evidências de uma progressão estável dentro da empresa.
	Relações de confiança e interdependência com a organização: "Eu sempre tive um lema de: eu me conecto com as pessoas, mas eu não uso a amizade para crescer. Eu cresço porque eu tenho um trabalho sólido."	Evidencia a confiança construída no ambiente corporativo.
	Aprendizagem formal e desenvolvimento dentro da empresa: "Tive a oportunidade de aplicar um monte de teoria que eu só tinha visto na pós-graduação na Colômbia... Quando o líder de RH saiu da empresa, voltamos para uma posição tradicional de supervisão."	Mostra a valorização da aplicação de teorias aprendidas na pós-graduação e o papel do contrato de expatriação.
	Valorização da experiência em cargos formais e consolidação de carreira interna: "Fui pra São Caetano, trabalhei um tempo lá em relações trabalhistas... Depois fui expatriada na Colômbia... Além de HRBP, fui responsável pela parte de ambiente de trabalho..."	Relata a movimentação dentro da empresa, em áreas e plantas diferentes, o que configura progressão e especialização crescente dentro da organização.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 45%	**Autogestão da carreira e postura empreendedora:** "Eu, eu não delego ela não. Eu cuido direitinho da carreira, mas eu busco que o meu trabalho traga uma sustentação para o meu próximo passo."	Expressa claramente assumir a responsabilidade pela sua carreira, cuidando dela ativamente para alcançar novos desafios, valorizando mudança e aprendizado contínuo.
	Diversidade de experiências e abertura para desafios internacionais: "Quando eu falar com a J., eu disse: 'preciso morar longe, fora, um negócio diferente, que me joga na fogueira.' ... Ela falou: ' A C., eu sei que ela fala zero de espanhol, mas ela pode aprender'."	Relata a busca da carreira internacional, mesmo sem o domínio do idioma espanhol.
	Aprendizado contínuo, formal e informal, e networking intencional: "Eu busco muito essa construção acadêmica... Valorizo muito o conhecimento dentro da empresa, através das pessoas... Estabeleço intencionalidade numa rede de networking... Todo começo de ano, eu olho quem é a minha rede de stakeholders... Eu busco aprender, eu busco compartilhar."	Evidencia a construção de uma rede de contatos com intencionalidade, para trocar aprendizado e colaboração.
	Postura voltada à empregabilidade e mudanças conscientes: "Quando o headhunter me chamou, eu falei: 'Eu vou participar do processo'... Eu sinto que eu sou C.,S.A... Eu trago resultado, mas busco aprendizados... Uma construção de networking..."	Busca intencional de novos desafios e construção de network.
	Aprendizagem ativa em áreas fora de sua expertise original: "Eu me jogo em temas que eu não tenho área de expertise, mas é porque eu me forço. E tudo isso eu vejo que são formas que eu trago de buscar desenvolvimento para mim mesma."	Demostra protagonismo na busca de aprendizado e quebra do *status-quo* .

Fonte: A Autora

Quadro 7 – Resumo da análise da entrevista 3 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 3		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 55 - 60%	**Estabilidade e progressão linear:**"Entrei e fiquei doze anos nessa empresa. Eu entrei lá programando, mas eu queria ser analista de sistema."	Relata emprego de longa duração em uma mesma empresa, com progressão pretendida para analista, refletindo um caminho hierárquico tradicional.
	Treinamento formal proporcionado pela organização:"Eu tive bom treinamento de liderança na M. Foi a primeira vez que eu tive um bom treinamento de liderança. Eu fiz o MBA antes dos treinamentos de liderança. Foi a primeira vez que eu fiz algo formal de liderança."	Desta os treinamentos oferecidos pela organização e uma progressão de carreira amparada por capacitação formal.
	Relação de confiança e interdependência:"Eles me ofereceram a vaga. Eu tive que me empurrar... Foi mais uma estratégia."	Demonstra uma relação de negociação e confiança com a organização, ainda que exigida por sua iniciativa.
	Aprendizagem externa em ambientes estáveis: "Eu subi de nível, virei uma gerente sênior. Porque eu peguei uma conta grande, mas eu tinha um diretor que eu reportava para ele."	Relata pertencer a uma estrutura organizacional estável, com cargos definidos.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 40 - 45%	**Autogestão e diversificação de experiências:** "Eu consegui uma coisa muito boa... montei um negócio do zero, do zero." "Eu não tinha dinheiro para investir... você dá o seu trabalho..."	Demosntra postura empreendedora e autogerida, com risco pessoal e inovação.
	Aprendizado contínuo e investimento pessoal: "Eu fiz toda a formação do Master Coach... Um ano de treinamento... Eu não fiz com o intuito de trabalhar como coach. Eu fiz com o intuito realmente de me ajudar."	Evidencia aprendizado autodirigido, que vai além da formação formal e da organização.
	Tomada de decisões baseada em valores pessoais: "Eu não me programei para nenhum cargo... A minha vida foi um diferente porque eu me casei muito nova."	Demonstra que sua carreira foi impactada por valores e circunstâncias pessoais.
	Postura de empregabilidade: "Eu comecei a estudar, estudar, estudar... Nenhum empresa que eu procurasse serviço me contrataria por cinco vezes mais do que eu estava ganhando."	Busca de qualificação para se manter empregável e preparada para o mercado.
	Mudanças de identidade: "Quando eu fiz o MBA foi uma outra coisa na minha vida... Depois do MBA começaram a dar muito curso de liderança para nós."	Amplia a visão para além do técnico, com a construção de habilidades gerenciais e de liderança. Evolução contínua e transformação dentro da carreira.

Fonte: A Autora

Quadro 8 – Resumo da análise da entrevista 4 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 4		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 35%	**Progressão Linear e Vertical, Relação de Confiança com a Organização:** "Eu comecei como estagiária, nível técnico... Depois eu fui efetivada. Trabalhei em diversas áreas dentro do RH, subindo para posições de supervisora, gerente, VP e depois diretor sênior".	Relata percurso acumulativo e crescente dentro da mesma empresa. Trajetória clássica de carreira organizacional, com progressão vertical dentro da estrutura da organização.
	Valor do Know-how e Treinamento Formal: "Para mim, o *on the job* faz muita diferença no teu desenvolvimento... a formação acadêmica sempre foi muito importante". "Eu tinha claro que para minha carreira eu precisava fazer MBA, inglês e outros cursos… Essas foram etapas necessárias para crescer".	Descreve a importância da formação acadêmica, treinamentos específicos e desenvolvimento formal.
	Segurança e Interdependência: "Eu, felizmente, a minha trajetória me permitiu fazer os movimentos de crescimento que eu queria na carreira". "Parte da minha evolução e trajetória foi da liderança me ver atuando em coisas fora da minha esfera e acreditando que eu podia dar o próximo passo".	Denota uma relação de confiança mútua entre indivíduo e organização.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 65%	**Autogestão da Carreira e Postura Empreendedora:** "Eu acho que a gente é dono da nossa própria carreira. A nossa carreira não é da empresa, é nossa!". "Quando você se arrisca com coisas muito diferentes, isso te gera esforço pessoal, mas te faz dar saltos rápidos". "Eu sempre estava metida em projetos diferentes, me voluntariando para liderar coisas novas".	Demonstra iniciativa frequente para assumir projetos fora de seu escopo.
	Diversidade de Experiências e Transições: "Fui gerente de RH na Rússia, depois VP na Colômbia, depois retornei ao Brasil e fiz transição para manufatura". "Eu tive que reaprender a me posicionar, principalmente quando mudei para manufatura, que era um ambiente mais técnico e com profissionais de engenharia".	Evidencia a movimentação por diversos contextos culturais, profissionais e pessoais. Adptação frente a demanda de novas competências.
	Aprendizado Contínuo e Adaptabilidade: "Hoje eu tenho uma necessidade absurda de me desenvolver em temas de IA... a cultura da companhia mudou e tive que desenvolver novas competências". "Saber inglês não era opção, era obrigação".	Relata necesidade constante de atualização, inclusive em novas tecnologias e idioma para a manutenção da relevância no meio profissional.
	Decisões Alinhadas a Valores Pessoais: "Eu recusei vagas que talvez fossem maiores, mas que eu achava que não tinha habilidade para fazer tão bem".	Demonstra definição clara dos seus objetivos de carreira, mostrando forte autogestão.

Fonte: A Autora

Quadro 9 – Resumo da análise da entrevista 5 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 5		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 60%	**Estabilidade e progressão linear/vertical dentro da organização:** "Uma grande vitória, uma primeira função já como supervisora de produção".“Retornei na A. e trabalhei na engenharia, como gerente de engenharia industrial. Depois virei diretora industrial e depois... virei diretora de planejamento.”	Demonstra trajetória com progressões claras e títulos ascendentes dentro das organizações.
	Treinamento Formal e Investimento Organizacional: "Eu tive sorte de todas as empresas que eu trabalhei, todas investiam muito em treinamento. Seja em treinamento de liderança, relação interpessoal e técnicos também. Eu fiz programa de coaching, tanto na A. quanto na M."	Reforça o papel da organização na formação de competências específicas.
	Relação de confiança/interdependência com a organização: "Quando foi para a posição diretor industrial na A. já estava com manufatura há muito tempo. Eu falava: 'Não, o próximo passo só pode ser essa cadeira'. Então eu cheguei a ter essas conversas com o meu gestor."	Relata esforços claros para conseguir posições específicas internamente, com diálogo direto com gestores.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 40%	**Caminhos de construção de carreira com intencionalidade e aprendizado:** "Eu fui sem planejar em muitos momentos, mas aberta ao novo, querendo aprender muito. E quando planejado... Clareza do que eu queria, buscando as conexões que poderiam me ajudar... Tive que aprender isso muito e o coaching me ajudou muito nisso... comecei a aprender a fazer isso, a falar: 'Vou fazer conexão com fulano, eu quero ouvir o que que ele tem pra me dizer, que conselho ele daria para esse momento que eu estou vivendo".	Demonstra intencionalidade na construção da trajetória profissional.
	Busca por ampliação de áreas de atuação para evitar rótulos profissionais: "Eu estava com um rótulo muito grande de manufatura, produção etc. E eu não queria ter um rótulo, foi só manufatura. Então eu falei 'eu preciso aprender mais, eu preciso conhecer outras coisas'. E comecei a achar caminhos dentro da A. para poder sair de manufatura e ir para uma outra área de supply chain" .	Busca por ampliação do expertise profissional.
	Decisões relacionadas à mobilidade e equilíbrio pessoal: "Esse próximo passo era fora do Brasil. Eu não tenho, no momento, mobilidade para morar fora do Brasil... Já tinham me oferecido uma cadeira regional, mas que seria baseada na França. Eu falei: 'Não tenho condições de ir'. Ficar na França."	Evidencia consciência dos impactos de suas decisões e do equilíbrio requerido entre carreira e vida pessoal.
	Construção de redes de contato: "Por várias vezes pensei: vou mandar uma mensagem para a VP regional e pedir um horário para conversar com ela?... comecei a aprender a fazer isso, a falar: 'Vou fazer conexão com fulano, eu quero ouvir o que ele tem pra me dizer.'"	Demonstra posturas intencionais para a construção de redes de contato.

Fonte: A Autora

Quadro 10 – Resumo da análise da entrevista 6 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 6		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 70%	**Padrão claro de progressão linear e vertical dentro da organização, com promoções regulares:** "Eu praticamente tinha uma promoção por ano, vamos dizer assim, até eu chegar nas posições de gerente sênior". "Foi bem natural, assim, a entrada nesses boards, porque eles precisavam dessa área funcional dentro dos boards".	Relata trajetória dentro da mesma organização e alcance de posições de liderança baseadas em sua área técnica.
	Aprendizagem em ambientes organizacionais formais: "Participo de vários projetos estratégicos da companhia... contato com várias áreas... isso que me ajudou bastante".	Demonstra envolvimento em projetos estratégicos para seu desenvolvimento.
	Treinamentos internos como suporte para adquirir conhecimento: "Eu fiz bastante treinamento de supply chain".	Destaca os treinamentos oferecidos pela organização e uma progressão de carreira amparada por capacitação formal.
	Relação de confiança e interdependência: "T., ele sempre, ele sempre se preocupava em me preparar para eu ocupar a posição que ele tinha".	Descreve uma trajetória organizacional focada em crescimento dentro da empresa.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 30%	**Postura de autogestão da carreira:** "Sempre me interessava em estar falando: "Olha, qual é a carreira? Quais são as carreiras que eu posso seguir dentro de qualidade?'" e "Você é o dono da sua carreira, certo? Tem que provocar isso, você não pode deixar na mão do seu gestor".	Demonstra responsabilidade ativa no direcionamento da trajetória.
	Flexibilidade e a preparação como características próprias: "Eu nunca tive uma meta dizendo: 'Olha, daqui a dois anos, daqui a três anos, eu quero a posição X'... sem tempo pré-definido".	Relata não definir metas rígidas em termos de tempo.
	Diferenciação dos padrões mais tradicionais, principalmente na comparação com perfis masculinos: "Eu acho que eles são mais ousados... Eles fazem o negócio acontecer... Eles têm menos flexibilidade que a gente. Mas uma coisa que eu percebo nas mulheres é que a gente se prepara mais... Eu acho que as mulheres são muito flexíveis".	Apresento uma ambição "controlada" e atenção a seu momento pessoal e o da empresa.
	Construção de rede para desenvolvimento e aprendizado além do formal: "Se voluntariar realmente para participar de projetos. O que a maioria das pessoas não quer, pegar ou participar, mas, assim, é onde você aprende mais".	Evidencia a valorização de projetos e relações de rede para desenvolvimento.

Fonte: A Autora

Quadro 11 – Resumo da análise da entrevista 7 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 7		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 55%	**Treinamento formal:** "Esses treinamentos iniciais foram muito importantes, de feedback, de construção de objetivos, coaching... Sensacional." "Só os internos. Quando fiz o treinamento de liderança para mulheres eu fiz uma mentoria externa."	Descreve a participação em treinamentos estruturantes em liderança, coaching e feedback, além de formações específicas para desenvolvimento feminino que tiveram papel fundamental em sua trajetória.
	Crescimento dentro da organização por promoções e cargos formais: "Eu fiz esse passo e foi confuso para mim, porque eu tive duas promoções em um ano." "Quando teve a reestruturação, eu fui promovida para qualidade comercial Latam... depois, em 2022, estou nesta posição."	Relata promoções sequenciais, incluindo cargos de analista, supervisora e diretora sênior, mostrando um padrão de progressão vertical normatizada.
	Relações de confiança e interdependência com a organização: "Esse ano, a quantidade de mudanças que aconteceram na minha liderança direta, foi absurda. [...] respeitar o fato de que você vai precisar de um tempo para assimilar aquilo."	Demonstra necessidade de assimilar mudanças, respeitando o tempo do processo.
	Valorização do know-how e expertise interna: "Foi essa a construção. Então, construí o sistema de qualidade para a empresa." "Os sistemas de qualidade são, na verdade, os processos. Então é tudo aquilo que é definido pelas boas práticas."	Descreve a implantação de processos e procedimentos, ressaltando a valorização do conhecimento técnico interno.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 45%	**Autogestão e postura empreendedora:** "Sempre me voluntariei para projetos. [...] se você quer algo aconteça, vá em busca." "Eu gostaria de experimentar alguma coisa internacional, alguma coisa global... Eu verbalizo isso agora."	Evidencia uma postura ativa na busca de oportunidades, voluntariado para projetos e iniciativa para desenvolver-se e experimentar diferentes áreas e culturas.
	Diversidade e mudanças de identidade na carreira: "Fui para a área global. Fui grávida de oito meses... Depois, em 2022, com a separação da empresa em duas, contínuo nesta posição." "Fui gerenciar manufatura sem ter experiência, foi desafiador."	Assume várias funções distintas, evidenciando flexibilidade e adaptação em diferentes contextos organizacionais e geográficos.
	Aprendizado contínuo e adaptação ao contexto: "Eu ainda não sou uma pessoa mega planejada... mas comecei a ser mais vocal para dizer: 'estou pronta'." "Não deixar isso impactar sua energia, seu nível de engajamento. E buscar a oportunidade."	Enfrenta desafios pessoais e organizacionais, busca se reposicionar continuamente, sem ter um plano rígido, mas desenhando o futuro e conversando sobre os próximos passos.
	Valorização dos próprios valores e qualidade de vida: "Eu queria outro filho, mas o nível de stress que eu tinha era absurdo, [...] falei: 'Não, não vou ficar.'" "Eu sou muito tímida para estar no spot, mesmo sendo expansiva."	Demonstra atenção ao equilíbrio e valores pessoais na condução da carreira.

Fonte: A Autora

Quadro 12 – Resumo da análise da entrevista 8 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 8		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 55%	**Percurso em cargos e hierarquia dentro da mesma empresa e área:** "Depois dessa cadeira, eu já consegui uma promoção para diretoria, voltando pra C., também numa área de planejamento... Fui mudando muito de posição... tem ciclos, eu tenho ciclos de quatro ou cinco anos com movimentações significativas de responsabilidade, de stakeholders."	Desenvolve sua carreira dentro de uma estrutura relativamente estável e hierarquizada.
	Aprendizados e treinamentos específicos para desempenhar funções: "Um momento muito chave para mim quando eu estava na J. A gente teve que fazer toda aquela parte de Energy Management, de HPI, e eu tinha que ser a facilitadora aqui no Brasil... isso para mim foi uma virada de chave muito grande..."	Valoriza os processos de treinamentos internos formais.
	Relação com líderes, conversas formais e mentoria na organização: "Sempre tenho conversas com mentores internos. Sempre tem conversas de 1 a 1, de liderança de chefes ou líderes diretos aqui da empresa."	Reforça o papel da organização na formação de competências específicas.
	Reconhecimento da importância da influência dentro da empresa e desenvolvimento de soft skills: "Depois que você está num nível, ali de gerência sênior, toda a parte de soft skills... influência de pessoas... de formar o stakeholder pesa muito, pesa muito mais essas habilidades."	Estabelece relações interpessoais corporativas.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 45%	**Busca por oportunidades fora da região e movimentações laterais, valorizando desafios e aprendizado**: "Estou buscando me movimentar para fora da região... Estou no meio de uma conversa de um assignment para os Estados Unidos... isso bate comigo e bate com o momento dos meus filhos.",	Busca uma postura de autonomia e responsabilidade pessoal na gestão da carreira, com flexibilidade em trajetórias profissionais
	Valorização do autoconhecimento, alinhamento da carreira com valores pessoais e equilíbrio vida pessoal/trabalho: "Energy Management para mim foi uma virada de chave... conseguir ter objetivos em relação aos valores... como que eu cuido de mim? Como que eu me priorizo? Mudou meu olhar, de olhar o trabalho não como uma obrigação, mas uma parte de cuidado."	Valoriza o desenvolvimento contínuo, e busca por sentido e alinhamento da vida profissional com a vida pessoal, típicos do modelo proteano e sem fronteiras.
	Importância de uma mentoria externa para ampliar a visão sobre o mercado: "Eu sentia falta de ter uma mentoria externa e neutra com a empresa, onde eu pudesse ser verdadeiramente aberto de tudo o que eu estou pensando, independente se é interessante ou não para a empresa, até para eu enxergar com clareza o quê que tem dentro e o quê que tem fora no mercado."	Reconhece a importância de uma mentoria externa neutra, fugindo da visão interna da organização.
	Movimento lateral em espiral: "Eu tinha essa missão de circular mais, de ter uma carreira muito mais num formato espiral, mudando lateralmente, em uma hierarquia, uma pirâmide, de ficar na mesma área e seguir o mesmo fluxo de carreira."	Contesta a ideia tradicional de carreira hierárquica linear, valorizando o movimento laterla em espiral.

Fonte: A Autora

Quadro 13 – Resumo da análise da entrevista 9 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 9		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 55%	**Estabilidade e progressão linear/vertical:** Eu entrei na T. como trainee. Aí eu fiquei parte da minha carreira como trainee. Depois eu fui para assessora da diretoria e depois fui, acho que a minha primeira posição C-Level foi como gerente de logística."[...] fui direto para o Chile, ajudar na unidadedo Chile. Então eu ficava com a função também de exportação, mas eu era responsável pelas unidades externas que era Chile, Paraguai, Argentina. Depoisdisso, eu estava no Chile, arrumei a unidade do Chile. Demitimos o gerente geral do Chile e contratei um novo gerente geral para o Chile. Aí eu tinha que arrumar a Argentina."	Descreve uma carreira que apresenta uma trajetória vertical e linear, com um claro padrão de ascensão interna.
	Relação de confiança e interdependência com a organização: "Isso a T. sempre foi uma mãe, sabe? Uma mãe. Na T. a gente vivia fazendo os treinamentos da Fundação Dom Cabral, tinha muito treinamento, tudo de qualidade. Quando eu comecei com a logística, eu participei de cursos de logística, fui para o exterior. Isso sempre foi bastante, tinha bastante coisa para gente fazer. Fiz curso na China. Eles sempre tiveram uma preocupação grande com isso."	Destaca a forte ligação com a empresa. Os treinamentos oferecidos pela organização demosntram uma progressão de carreira amparada por capacitação formal.
	Segurança no emprego e ambiente estável: Não, naquela época, não tinha isso, não. Não discutia nada, não. A gente escondia, não discutia. O que acontecia era assim, naquela época, era muito assim, por exemplo, você tinha que pedir aumento de salário. Porque se você não pedisse aumento de salário, ninguém lembrava de você."[...] "Ninguém olhava muito para gente. Eu me lembro, que, quando eu fui pra Argentina, acho que era em noventa e nove, por aí, eles fizeram um trabalho de competências. [...] " Mas também fazia, mas não acontecia nada não, sabe? Era muita política, viu? Muita política. Por isso que eu fui embora para a Argentina, porque eu pensei assim: se eu ficar aqui, daqui eu não passo."	Relata a existência de politicagem, mas menciona um ambiente corporativo que oferecia certo suporte e estrutura para o crescimento interno.
	Valorização do know-how e aprendizagem externa em ambientes estáveis: "Eu participava de todos os projetos com as consultorias e eu tinha uma boa formação também. Não era uma pessoa sem formação. Eu tinha um mestrado. Acho que era a única que tinha mestrado ali. Ninguém tinha mestrado. Então, não tinha muito isso: "Ah, vou discutir a minha carreira". Não tinha nada disso."	Reforça o contínuo aprimoramento por meio de cursos externos, viagens para treinamento no exterior e participação em projetos ligados à empresa.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 45%	**Autogestão da carreira e postura proativa:** Onde eu via que tinha oportunidade, ia atrás, não deixei passar nenhuma. Nem eu percebi, mas assim, eu ia atrás de tudo que eu podia aprender. Eu também ia atrás dos meus cursos, não ficava esperando alguém me oferecer curso, eu fazia. Eu sempre estudei inglês, estudei francês, tudo por minha conta."	Enfatiza fortemente sua própria iniciativa na busca por oportunidades e cursos, não esperando que a organização lhe oferecesse.
	Diversidade, transições e mudanças de identidade: "Por isso que eu fui embora para a Argentina, porque eu pensei assim: se eu ficar aqui, daqui eu não passo. Eu vou ser essa gerente aqui de exportação, de qualquer coisa. Como ninguém queria ir, porque era assim um bando de banana, essa era a verdade. Ninguém, queria saber de nada. Aí eu falei: "Essa é minha oportunidade, eu vou. Vou me lançar de cabeça".	Demonstra flexibilidade aobuscar uma posição em outra cultura, assumindo multiplos papéis e assumindo um desafio inédito na organização.
	Postura empreendedora: "Eu também tive uma coisa que me ajudou muito, eu sempre trabalhei muito para desenvolver a minha equipe, sabe? Eu tinha sempre as melhores equipes. Era, assim, conhecida no mercado como o Dream Team. Eu tinha os melhores. E aí, por eu ter um time muito bacana, eu tinha que subir, porque eles que me empurravam para cima."	Busca o desenvolvimento da sua equipe, cria times de alto desempenho (“Dream Team”) e usa os resultados para sua própria ascensão.

Fonte: A Autora

Quadro 14 – Resumo da análise da entrevista 10 (Conceito orientador da transição de carreira)

ENTREVISTADA 10		
TIPOS DE CARREIRA (%)	**TRECHOS QUE EVIDENCIAM O TIPO DE CARREIRA**	**ANÁLISE**
CARREIRA ORGANIZACIONAL 40%	**Treinamento formal e aprendizagem em ambiente estável:** "Primeiros os treinamentos técnicos e depois já comecei a ter vários treinamentos sobre liderança. Na P. eu fiz parte de um programa de treinamento de liderança, que era bem amplo, era internacional. Cada módulo era num país..." "Na J. eu entrei num programa também. Tinha mentoria e tinha o programa de desenvolvimento... muito mais de soft skills e de visão end to end..."	Evidencia o prendizado organizado pela empresa e valorização do know-how corporativo.
	Progressão e estabilidade relativa: "...em mais de cinquenta por cento da minha carreira eu tinha uma ideia do que fazer no próximo passo... A J. foi a empresa que eu fiquei mais tempo numa posição. Eu fiquei três anos e pouquinho na posição."	Reforça a progressão linear e estabilidade na sua carreira organizacional.
	Relação de interdependência com a organização: "...até então, as coisas iam acontecendo, são vários caminhos, eles te ofereciam esse palco lá."	Reconhece que vários caminhos foram oferecidos pela empresa, indicando uma relação de confiança entre ela e a organização.
MOVIMENTOS PROTEANOS E SEM FRONTEIRAS 60%	**Autogestão da carreira e tomada de decisões alinhadas a valores pessoais:** "Eu te confesso que eu acho que eu comecei, de verdade, a tomar a rédea da minha carreira quando eu saí da J. .... Eu acho que até então, as coisas iam acontecendo... Quando eu saí de lá, eu falei: 'Cara, sou eu agora que decido'."	Assume o controle da sua trajetória profissional, indicando a autogestão típica da carreira proteana.
	Diversidade de experiências e transições de identidade profissional: "Eu iniciei a carreira na área comercial... fiz uma transição para marketing... depois, na M., eu fiz a transição para supply chain... Hoje estou na consultoria." "Eu transicionei para várias coisas diferentes..."	Evidencia uma trajetória marcada por várias área e movimentos horizontais e verticais, além de transição para consultoria atual.
	Postura empreendedora e foco na empregabilidade: "Era muito mais de exposição. Eu te confesso que eu acho que eu comecei, de verdade, a tomar a rédea da minha carreira..." "...era muito para fazer networking também... com quem você precisa falar, quais são as exposições que você precisa ter para ser visto."	Destaca a importância do aprendizado contínuo, networking e exposição para visibilidade, fatores essenciais para a empregabilidade numa carreira sem fronteiras.
	Aprendizado contínuo e movimento não-linear: "Sempre fui muito inquieta... sempre mudei... às vezes você não muda de área, mas muda de mercado."	Demonstra constante busca por novos desafios, valoriza mudanças verticais e horizontais, denotando um percurso não tradicional.

Fonte: A Autora

Em todas as entrevistas, permaneceu uma forte influência do modelo de carreira organizacional tradicional, caracterizado por uma clara progressão hierárquica, promoções internas e um enfoque no desenvolvimento dentro de estruturas formais. As entrevistadas relataram ciclos de permanência em cargos que variam de quatro a cinco anos, os quais são indicativos de planejamentos organizacionais voltados para a formação sólida e a aquisição de competências específicas, essenciais para cargos subsequentes, incluindo a participação em treinamentos internacionais. As carreiras organizacionais são caracterizadas por movimentos dentro da própria empresa, que detém o controle das estruturas de carreira da organização. (Veloso, 2012).

A construção de *expertise* técnica e comportamental foi incentivada por programas estruturados de mentoria, *feedback* e *coaching*, evidenciando a dependência em relação às instituições e hierarquias na configuração das trajetórias profissionais. As relações interpessoais, tanto nas vias hierárquicas quanto nas redes informais, foram percebidas como cruciais para o avanço na carreira, demonstrando que o sucesso profissional é sustentado por redes internas consolidadas. Segundo Quishida (2007), nos modelos de carreiras organizacionais, os indivíduos fundamentam suas trajetórias profissionais em uma organização, a qual é percebida como a responsável pela oferta de uma estrutura que facilita sua inserção, adaptação e desenvolvimento.

Apesar da solidez do modelo organizacional, houve uma intersecção com o paradigma proteano, que valoriza a autonomia na gestão da carreira e o desenvolvimento fora da organização. A mobilidade horizontal e a diversificação de experiências refletiram carreiras

"sem fronteiras", enquanto a importância do *networking* global e da aprendizagem informal foi crescente, influenciando decisões sobre mudanças geográficas e setoriais. O desenvolvimento de habilidades *"soft",* como autoconhecimento, adaptabilidade e influência, tornaram-se cruciais para navegar em ambientes dinâmicos, destacando a necessidade de equilibrar competências técnicas e comportamentais. Os reflexos das carreiras sem fronteira apontaram para a importância do indivíduo no planejamento da sua carreira, a passagem por mais de uma organização, a adoção de um modelo de *network* que promova a aprendizagem e a disseminação do conhecimento, além da incorporação do empreendedorismo como um elemento fundamental no comportamento individual de trajetória profissional. (Veloso, 2012).

As trajetórias das entrevistadas revelaram um equilíbrio entre os modelos tradicional e proteano, variando conforme o contexto e as oportunidades disponíveis, com a carreira tradicional gradualmente dando lugar a novas formas de trabalho. A análise quantitativa, embora aproximada, indicou uma divisão entre 50% a 60% da influência do modelo organizacional e 40% a 50% do modelo proteano ou sem fronteiras na maioria das situações analisadas. Tal equilíbrio permitiu flexibilidade para navegar dentro de estruturas organizacionais ao mesmo tempo em que as profissionais gerenciavam sua empregabilidade, formação e escolhas alinhadas a sua identidade e preferências pessoais. Além do aprendizado contínuo, o empreendedorismo assumiu uma importância fundamental no âmbito das carreiras sem fronteiras. Nesse sentido, o modelo tradicional de carreira hierárquica deve ser reformulado em prol de estruturas que priorizem qualificações, competências e experiências. (Veloso, 2012).

A análise indicou que, mesmo em ambientes tradicionalmente estruturados, há espaço para protagonismo individual nas escolhas de carreira, principalmente em fases avançadas ou de transição, onde a autonomia e o autoconhecimento permitiram decisões mais alinhadas a valores pessoais e preferências. O protagonismo também se manifestou na busca por desenvolvimento, construção ativa de redes e aceitação de desafios extrínsecos à área original de expertise, revelando uma postura empreendedora e adaptativa. A elevada resiliência associada à identidade de carreira proteana permite que indivíduos enfrentem desafios e busquem novos significados em contextos adversos, favorecendo sua adaptação às mudanças. Esse processo pode criar um ciclo de fortalecimento, elevando ainda mais sua resiliência. (Moon; Park; Ka, 2024).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

Os resultados das análises de conteúdo referentes ao segundo objetivo específico "Esclarecer a existência de potenciais desafios e barreiras neste processo de transição de carreira" foram resumidos nos quadros de 15 a 24:

Quadro 15 – Resumo da análise da entrevista 1 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**A transição foi impulsionada por sua capacidade de adaptação e iniciativa em áreas desafiadoras. Sua habilidade em desenvolver equipes e a busca por apoio externo quando os valores da empresa não batiam mais com os seus também foram fatores cruciais para seu crescimento. A escolha da empresa foi devido à sua forte conexão interpessoal e notável capacidade de execução.** "Não foi muito tranquilo, não. Porque eu vinha de pesquisa e desenvolvimento, não tinha experiência em operações. Aí, é, na operação que tinha no Sul, onde eu estava trabalhando, eu fiquei um tempo acompanhando a operação, inclusive em turno, uns meses. Foi bem duro." "Então eu assim, acho que foi muito cedo, percebi que ninguém trabalha sozinho. Precisa de uma equipe. E eu gostei de desenvolver equipes, desenvolver pessoas e foi assim através de criação de rotinas. Rotinas diárias, semanais, mensais. Você tira um pouco as pessoas da zona de conforto, busca apoio de consultoria, se necessário." "Porque eu tinha uma boa conexão com as pessoas. Tinha boa conexão fora e dentro da empresa, dentro do grupo. E tinha uma capacidade de execução muito grande. E tudo o que eu me comprometia a fazer de projetos, novos produtos e tudo mais, saía."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**A principal influência na decisão da entrevistada de aceitar o cargo foi seu desejo de crescimento profissional.** "Eu queria crescer. Então, o que eles iam me apresentar, eu ia topar."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Contou com cadeia de apoio familiar para assumir a posição.** "Sim, foi na época que adotei a minha filha. Estava no meio da construção. Meu ex-marido trabalhava no Sul. Ele acabou saindo, tirando licença do trabalho dele para ficar com ela. Minha mãe me ajudou bastante, então, é, tive que fazer esse sacrifício sim."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**O maior desafio foi a questão técnica da área de engenharia. Teve que lidar com um histórico de projetos no Brasil que não cumpriam valor e prazo. Fez a área funcionar, garantindo que os projetos cumprissem os objetivos.** "Eu tinha uma jornada pesada, mas eu acho que o maior desafio foi o da engenharia, uma área que eu não conhecia tecnicamente, que eu nunca tinha cuidado." "A empresa no Brasil tinha um histórico meio ruim de projetos que não cumpria valor e prazo. [...]. E lá nós não tivemos problema não. A gente cumpria tudo. Então, de um jeito ou de outro, eu tinha que fazer funcionar. Então era isso. Acho que o foi desafio maior."

Fonte: A Autora

Quadro 16 – Resumo da análise da entrevista 2 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**A transição para a posição *C-Level* foi impulsionada por um período intenso de aprendizado e observação, especialmente em sua primeira experiência *C-Level*. Ela se dedicou a entender o negócio além de sua área de RH, sendo ativamente mentorada por um *CEO*.** "Eu fui muito para aprender observando os outros. E o *CEO* Brasil daquela época[...] foi um cara que ele me ensinou leitura de PNL. Nossa, eu sempre fui terrível com matemática. E esse cara me ensinou finanças[...].Ele me mostrou tudo, como é que monta um motor. Ele me mostrou a leitura de um PNL, ele me mostrou a leitura de relatórios de negócio." "[...] muitos dos meus outros pares eram extremamente experientes também, me ensinaram. Também me ensinaram o que não fazer[...] aprendi muito observando eles que estavam à minha frente com muito mais tempo."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**A decisão de aceitar o cargo foi influenciada por uma combinação de fatores profissionais, incluindo o desejo por um escopo de impacto maior, uma perspectiva de carreira mais clara e a oportunidade de explorar um novo segmento de mercado.** "Para mim, o ponto foi, quando eles falaram *Head* Brasil. Eu perguntei: 'Vou olhar tudo o ciclo de vida do empregado na organização? Eles responderam: Vai'. Então está bom. Eu quero essa amplitude, de gerenciamento e impacto que eu possa criar." "Segundo, foi porque ali eu vi uma perspectiva de carreira muito mais clara do que a que eu tinha na X[...] eu sabia que para eu mover para uma cadeira de direção, eu tinha que esperar alguém aposentar[...].Eu achei que estava na hora de ter uma mudança." "Eu tinha uma vontade muito grande, tenho até hoje, de sair do meio automotivo, para um segmento muito diferente[...] Isso aqui vai me levar sabe para quê? Pro mercado *B2B*[...] estudei tantos cases sobre isso, mas nunca vivi num *B2B*."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Precisou fazer sacrifícios significativos, principalmente em relação à sua saúde e qualidade de vida, para se preparar e atuar em sua primeira posição *C-Level.* Dedicou-se intensamente ao trabalho, deixando de lado o autocuidado, algo que ela se arrepende e busca corrigir.** "[...] tive que fazer alguns sacrifícios[...] eu fiquei facilmente uns seis meses, oito meses, por aí, trabalhando de domingo a domingo. E ninguém me pedia. Era que eu buscava... fora desse horário de trabalho, horário comercial e finais de semana, era onde eu mergulhava em estudar as questões dos motores, do mercado, do tal do PNL, estudar mesmo." "quando a gente pensa em qualidade de vida foi zero, eu ganhei peso, eu não fazia exercício, nada. Eu tive muitos problemas de saúde. Cálculo renal. E tudo era por conta de não cuidar bem da saúde. É um excesso de foco no trabalho e deixando todo o resto de lado." "Eu acho que teve uma coisa que eu não negociei e que eu me arrependo, foi ter colocado tudo em cima da minha saúde. Eu não ter cuidado nada da minha saúde naquele período, eu acho que não fez bem para mim. E não foi um bom exemplo pra quem estava ao meu redor." "Meu marido ele, ele é muito compreensível com isso. Ele, ele só falava para mim assim: 'Eu não preciso de muito tempo com você, mas eu preciso de tempo de qualidade'[...] Se você precisa trabalhar no final de semana, escolhe ou sábado ou domingo. Aí um dia você trabalha e no outro a gente sai, vai se divertir."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Os desafios foram multifacetados, focando principalmente na construção de credibilidade em um novo ambiente, na gestão e desenvolvimento de uma equipe existente e na adaptação a uma mentalidade estratégica em vez de operacional.** "Eu acho que a primeira delas não é tangível, mas foi super impactante para mim. Foi construir credibilidade[...]. Aí fui para a C. e ninguém sabia quem eu era. Então, construir a credibilidade, para mim, ela foi um plantio intenso, principalmente no primeiro ano, um ano e meio." "O ponto número dois para mim foi construir um time forte, porque eu herdei um time que era um time que estava ali[...] eu fiz esse balanço de ouvir para entender, mas encontrar um momento certo de começar a trazer mudanças para melhorar." "O terceiro, não menos importante, foi realmente entender essa virada de chave, porque como gerente sênior eu ainda tinha oitenta por cento de gerenciamento de processos do dia a dia[...] Quando eu fui pra cadeira de diretoria Brasil[...] já era tipo cinquenta por cento para cada parte. Depois foi virando e virou uns sessenta-quarenta[...] onde quarenta é o dia a dia[...] E o sessenta por cento era: 'Como é que a gente faz para essa planta ficar mais competitiva em cinco anos?'"

Fonte: A Autora

Quadro 17 – Resumo da análise da entrevista 3 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**Percebeu que estava apta para assumir uma posição de alto nível executivo (C-Level) e, ao constatar a ausência de oportunidades internas, optou por procurar alternativas fora da organização. Durante esse processo, buscou serviços de outplacement, e sua intenção de deixar a empresa foi divulgada, resultando na oferta de promoção por parte da organização.** "Eu achava que eu já estava pronta para ir para essa posição, para ir para board executivo da empresa, do Brasil, e não estava vindo a possibilidade. Aí eu falei: 'Bom, então vou procurar fora'. E aí eu fui buscar um outplacement e foi assim. Essa é a história. Eu acho que eles perceberam que eu estava sendo séria" "Eu trabalhava muito, fazia o trabalho de dez pessoas. Fazia um trabalho louco naquela posição. Contar comigo era cômodo. Não que eu não merecesse. Eu achava que eu merecia. Na hora que eles descobriram que eles podiam me perder, eles me deram a promoção."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**A decisão de assumir o cargo foi motivada por um profundo desejo de autoafirmação, acompanhado de um sentimento de orgulho e pela necessidade de confirmação de que havia atingido o seu máximo potencial dentro da organização.** "Eu acho que tem um pouco do mostrar para mim mesma o que eu podia fazer e até mostrar para os outros, lá da empresa. Mas eu acho que vem aquele orgulho também, de falar poxa, eu sempre tive aqui batalhando, batalhando. [...] Mas eu achava que eu precisava esgotar esse caminho na empresa para ter certeza de que eu tinha passado por tudo ali. Então é isso. Eu cheguei no máximo onde eu podia chegar."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**A entrevistada não vivenciou sacrifícios diretos relacionados ao seu papel como mãe ou esposa ao assumir a posição uma vez que seus filhos já se encontravam na fase de educação superior. Experimentou um "sacrifício pessoal" manifestado na forma de burnout, resultante das elevadas responsabilidades e das exigências inerentes ao trabalho operacional característico do cargo de *C-Level*.** "Quando eu assumi essa posição, meus filhos já estavam fazendo faculdade. Então, era menos problemático, eu não precisava dar muita atenção que para eles. Então, eu imagino que esse foi um dos motivos pelo qual eu nunca corri atrás de ter posição logo no início da carreira, porque eu tinha filhos pequenos e aí eu achava que eu deveria construir uma carreira mais lenta." "Eu não acho que eu fiz sacrifício pessoal desse jeito. Eu fiz sacrifício pessoal quando tive burnout. Hoje eu reconheço que foi burnout, não é porque era uma posição *C-level*, era por causa da responsabilidade, do tipo de trabalho desse *C-level*. Era operações, uma operação de *outsourcing* de TI. Qualquer cliente que tivesse um problema eu tinha que acompanhar. [...] Isso para mim foi um sacrifício pessoal, pois foi complicado."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Ao assumir uma posição de nível C, a profissional deparou-se com desafios específicos e intensos, incluindo resistência interna, assédio, complexidades técnicas e operacionais, bem como uma carga de trabalho excessiva.** "Tinha uma pessoa que, quando eu entrei na posição, ela já era contra mim. Porque era um executivo que atuava na área de vendas e que lidava com os mesmos clientes que eu lidava. E esse homem não queria que eu fosse. Ele realmente fez da minha vida um inferno. Por alguns anos. Esse foi o maior desafio." "[...] porque já não era um trabalho fácil, porque teve os desafios técnicos, eram clientes difíceis, alguns clientes com aquelas soluções impossíveis. [...] Então eram noites sem dormir, finais de semana. O cargo era muito desafiador." "Mas se você junta isso com uma pessoa que não te quer, como este meu par que queria o meu lugar, e que ficou três anos querendo o meu lugar. Ele piorou quando ele descobriu que o cargo dele iria acabar. [...] E ele era aquele tipo de executivo que faz assédio com as pessoas, sabe?"

Fonte: A Autora

Quadro 18 – Resumo da análise da entrevista 4 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**A transição foi caracterizada por uma série de eventos cruciais e decisões estratégicas, tanto em relação à sua trajetória pessoal quanto ao contexto organizacional. Ao longo desse processo, foram enfrentados desafios significativos e realizados sacrifícios pessoais, os quais influenciaram a construção de sua trajetória profissional.** "Teve a ver com o movimento que eu fiz de sair do país. Primeiro, de me preparar com o inglês, porque quando foi me oferecido a primeira vez para ir para fora, foi no momento que a companhia falou: "A gente te vê como potencial, mas você tem que expandir seu olhar e para isso precisa ir para fora do Brasil." "[...] o movimento que eu fiz de ir pra Rússia, a visibilidade que eu ganhei, as conexões que eu criei, a network, de ter uma visibilidade global[...] me abriu muitas portas. "Eu levei um tempo para entender o que era o RH dentro do negócio[...]. Para mim, este foi um marco grande de falar: "Uau, agora sim, eu decido como parte do negócio, eu faço uma contribuição para business". "[...] essa autonomia e você entender o todo do negócio, é que é a virada de chave."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**A decisão de aceitar uma posição de *C-Level* foi motivada pelo anseio de ocupar funções que possibilitassem a formulação de estratégias e a proposição de inovações. Embora não se sentisse completamente preparada, ela possuía a experiência necessária para assumir a função, a qual considerava um objetivo de carreira delineado ao longo de vários anos.** "Eu gosto de posições que me permitam desenhar coisas no papel em branco, dar estratégia." "[...] pela jornada que eu tinha feito, eu me sentia não cem por cento preparada, mas com a bagagem cheia para poder conseguir fazer a posição. Não estar pronta, mas fazer a posição." "Era uma coisa que eu tinha desenhado como trilha de carreira para mim há muitos anos. Eu queria chegar nesse lugar, por mais que eu soubesse de todos os desafios que essa cadeira ia trazer para mim." "Quanto mais você cresce na organização, menos pessoas você pode confiar. E mais solitário. E essa é a parte cruel de ser líder nesse nível."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Fez sacrifícios pessoais significativos, especialmente ao decidir morar fora, o que a impediu de ter "relacionamento sólido" por um período.** "[...] foi um período da minha vida que eu não consegui ter nenhum relacionamento sólido com alguém, porque eu ainda era muito jovem quando eu saí do país. Uma coisa é você sair casada, outra coisa você é sair namorando. Você perde todos os namorados no meio do caminho. Então assim, foi um período da minha vida que eu só me dediquei para o trabalho." "No meio do caminho eu perdi meu avô. E eu fiquei com o seguinte pensamento: 'Poxa, eu fiz essa escolha, deixei de conviver talvez os últimos anos da vida com ele, é uma coisa que não volta mais'." "[...] eu acho que o postergar essa dedicação no relacionamento pessoal, fez com que eu tivesse filho tardio, que eu me casasse de uma forma tardia e que eu pensasse se eu quero ter mais filho no momento que eu nem sei se dá mais tempo. Então, teve um esforço pessoal enorme, que as pessoas não veem."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Ao assumir a posição, o principal desafio consistiu em internalizar a noção de que essa função não apenas integra o negócio, mas também influencia diretamente seu impacto. Ademais, foi necessário enfrentar uma significativa reestruturação organizacional em curso na Colômbia.** "Para mim, o primeiro foi entender que eu era parte do negócio e do impacto." "[...] no momento que eu cheguei na Colômbia eles estavam vivendo uma reestruturação forte do negócio. E eu sabia que se não fosse executado da forma que precisava ser executada, a gente ia impactar o fechamento financeiro da companhia naquele ano." "o desafio maior, é você conseguir provar, quando você chega nesse nível, desde o dia um, que você está pronto para isso, porque o olhar das pessoas para você é enorme... É um olhar que eu quero ver você dar conta."

Fonte: A Autora

Quadro 19 – Resumo da análise da entrevista 5 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**Demonstrou um conhecimento aprofundado das exigências da posição, atuando de maneira intencional para se destacar como candidata preferencial, ampliou suas atribuições, liderando iniciativas e compreendendo profundamente os processos organizacionais.** "Primeiro, eu me preparei conhecendo muito com o que era necessário para a posição cadeira. Para eu ser, de alguma forma, a candidata preferencial. Eu fui intencional em ser a candidata preferencial. Então, eu assumia mais responsabilidades. Estando na cadeira de gerente, eu assumia mais responsabilidade que os demais. Eu procurava entender, por exemplo, um processo." "Eu lembro que o meu diretor, na época, trouxe um processo de entrega estratégico. Então eu tentei ser a embaixadora disso." "Eu acho que para mim o caminho sempre foi fazendo mais. Tentando pegar pouco mais, indo além do que estava na minha descrição de cargo." "É abraçar as coisas e mostrar resultado. Lógico também tem que entregar resultados. Porque sem resultados não funciona. O resultado é a primeira credencial que você tem que ter para poder estar elegível ao próximo passo."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**A decisão de aceitar o cargo foi influenciada pela oportunidade de crescimento e a obtenção do título de diretora, bem como pelo incremento das responsabilidades e da abrangência atribuída à posição.** "Para mim era importante crescer. Crescer, sair, ocupar uma função de diretor. Então assim, o título era importante. Ser diretora era mais importante do que o salário, era algo que eu almejava." "A responsabilidade também é algo que me motivava. Aumentou a minha abrangência. Agora eu olho todos aqui. Eu sou a pessoa que está à frente de todas essas pessoas. Na época, eram quase duas mil pessoas dentro da manufatura." "Realmente era um impacto bastante grande que para me motivava a falar: 'Puxa, olha o impacto que eu posso causar estando à frente dessa função?'"
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Confirmou ter feito sacrifícios em sua vida pessoal, especialmente em relação ao tempo dedicado à família, em momentos de transição de carreira ou ao assumir novas e maiores responsabilidades.** "Uma posição maior, até aprender, até eu me sentir adaptada a posição. Quando eu mudei de emprego, todas as vezes que eu mudei, sempre precisei renunciar a algo. Pensava: 'Agora eu vou precisar dedicar muito mais tempo para o meu trabalho, até eu aprender, até eu entender, até eu me sentir mais segura'. Vou precisar de mais tempo, de mais dedicação ao trabalho e com isso, menos tempo de dedicação à família. Isso aconteceu em todas as vezes que eu mudei." "Muitas vezes eu quero me provar, então aceito. Tenho reuniões fora de horário. Como que eu vou falar não? Todos os outros participantes estão aceitando, como eu vou falar que eu não vou participar? Vou participar também. Então, acho que isso aconteceu em diversos momentos."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**O principal desafio enfrentado pela entrevistada consistiu na adaptação a uma nova mentalidade estratégica, bem como na assunção da responsabilidade de atuar como a voz e o direcionamento de uma área inteira, superando as dificuldades inerentes à transição de um papel de gerenciamento entre ex-colegas.** "Não quero tornar mais fácil do que foi, mas algo que poderia ser um desafio, eram vários gerentes e eu virei a chefe dos gerentes, que eram meus pares." "Acho que o meu maior desafio foi entender que a minha nova posição era responsável pelas decisões, responsável por dar o direcionamento para toda aquela área, por ser a voz da manufatura dentro do grupo de liderança do Brasil." "Aquela história: 'Ah, tenho que me posicionar mais estratégica agora, ser mais estratégica do que operacional.' E muitas vezes me perguntava: 'Meu Deus, mas o que que é ser estratégica?'" "Definir qual era a forma de eu me posicionar, sem parecer reativa, sem parecer que não entendia agora que meu escopo é maior, e que às vezes eu teria de renunciar a um indicador meu, vamos dizer assim, da fábrica, por um resultado global. Eu tive que navegar nesse momento."

Fonte: A Autora

Quadro 20 – Resumo da análise da entrevista 6 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**Assumiu o cargo de liderança *C-Level* em um contexto de crise e transformação organizacional, caracterizado por desafios de gestão em várias áreas. Sua nomeação decorreu de seu histórico de sucesso em funções anteriores e sua competência em estabelecer e nutrir relações interpessoais.** "A empresa passou por uma transformação, ela estava numa crise, de gestão mesmo, de gestão em todas as áreas, e eles precisavam passar por processo de transformação." "Eles recrutaram pessoas que tinham o perfil para fazer a transformação de processos e com pessoas. Então eu fui convidada para ocupar essa posição, que a pessoa anterior era um desastre com pessoas e com processos." "Eu já tinha um ciclo de sucesso na outra área." "E justamente por conta até de *networking*, por conta de construir relações, porque uma das características fortes que eu tenho é que eu construo relações."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**Aceitou o cargo influenciada pelos desafios intrínsecos da posição e aos benefícios relacionados a promoção.** "Primeiro, o desafio em si. Obviamente, a promoção em si, que foi um nível acima, os benefícios." "O desafio em si de pegar uma e falar assim: 'Olha, vai ficar a sua cara'. Você tem essa situação, tem que definir como dará o destino ou como é que você vai moldar?' Então foi o desafio em si. O desafio de transformar mesmo." "Eu tinha praticamente uma folha em branco na minha frente. Falando assim, olha, a única coisa que você não pode fazer é isso, isso e isso. O resto, você pode tomar a decisão que você quiser."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Não precisou fazer sacrifícios ou trade-offs pelo seu momento de vida.** "Nessa época, não, porque eu era solteira ainda, mas eu acho que dá para equilibrar. Eu acho que a gente coloca muito peso em algumas coisas. Eu não acho que tem sacrifício, mas eu acho que tem escolhas." "Nessa época, definitivamente, não. Eu estava assim, super livre, leve, solta. Eu podia fazer o que eu quisesse. Estava no momento oportuno."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Enfrentou resistência devido ao seu tempo de experiência na organização e pelo fato de assumir uma nova área cujo líder anterior tinha forte conexão na organização.** "Um pouco de resistência, porque quando eu assumi essa posição eu não estava há muito tempo na empresa. Comparado com outras pessoas que já estavam lá há quinze, vinte anos." "Um pouco de resistência, porque eu acabei assumindo uma área nova, e a líder anterior, ela era muito conectada e ela saiu da organização." "O desafio foi a minha aceitação como líder, porque eu estava há pouco tempo na empresa também, relativamente, em comparação com os outros."

Fonte: A Autora

Quadro 21 – Resumo da análise da entrevista 7 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**A transição foi motivada por uma reestruturação interna.** "Alguém saiu, mudou de área e a reorganização da área me levou lá. É, acho que foi isso, assim, não teve uma vaga, nesse caso."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**Foi influenciada por uma combinação de fatores, incluindo uma percepção de pouca opção, o medo inicial, mas também o desejo de compreender as decisões estratégicas da empresa.** "Por que que eu aceitei? Poxa vida, eu não sei se eu tinha muita opção. Tive medo, na verdade, porque eu já tinha acompanhado apresentações, então eu já tinha ido fazer apresentações como convidada e para mim era um clima péssimo. Então era muito assim, de 'eu tenho que fazer, tem que fazer'. Não pensei muito se eu tinha opções de aceitar, sabe? Tipo assim, é isso. É isso que é trabalhar, né?" "Outro ponto, foi saber como as decisões estratégicas são tomadas, onde que se coloca as prioridades. Isso é sempre atrativo." "Eu me sentia muito mais como alguém que está devendo para estar ali, do que hoje. Hoje eu consigo ver onde é que eu faço a diferença. [...] Na época, eu sentia muito como se eu estivesse devendo. Eu tinha que remar muito e não entendia muito bem esse papel."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Não precisou fazer sacrifícios ou trade-offs significativos ao assumir sua primeira posição *C-Level.*** "Na época? Na época não, eu acho."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Demonstrou dificuldade em encontrar o seu espaço e ter a sua participação reconhecida nos conselhos diretores da empresa.** "Ter um lugar na mesa, com certeza. Porque eu tinha dois boards, um de mulher e um de homem. No Brasil era mulher e era assim: "Não me traga problemas, cara". Era muito focado em duas áreas ali de negócio, muito fechado." "No outro board, que era lá da Argentina, e eu acho que não era nem por ser homem, por ser mulher. Era porque era menor. Então, quando era menor era assim: 'Cara, todo mundo aqui tem que participar'."

Fonte: A Autora

Quadro 22 – Resumo da análise da entrevista 8 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**Foi indicada por *networking* e pela construção de um perfil de liderança respeitado, com entregas e resultados consistentes na organização.** "Foi também por *network*, indicação de pessoas com quem eu tinha trabalhado anteriormente. Então, aí no caso, ela tinha se movimentado para X., estava reestruturando o time da X. e a pessoa de planejamento tinha mudado de área. Então surgiu a oportunidade por *networking*." "Acho que aí vem um pouco do perfil, do que que você vai construindo ali de consistente na sua história de carreira. O que eu já tinha feito, os resultados que eu tinha entregado e a forma com que eu entrego esses resultados. O tipo de perfil de liderança mesmo, que eu fui construindo. Então foi uma carreira que eu fui construindo com respeito."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**Aceitou a posição pela oportunidade de crescimento e pela diversidade e expansão de carreira.** "A oportunidade de crescimento que veio." "Mas o fato de ser uma diversidade no meu currículo, de ser um outro setor, de ser outro negócio, outro *network*. Eu senti que aquilo me daria uma, uma expansão maior de carreira. Pensando, foi no potencial que aquela oportunidade tinha de contribuir para a minha formação."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**A transição para a posição *C-Level* e um período de grande dificuldade pessoal impôs sacrifícios significativos, especialmente em suas responsabilidades como mãe e mulher.** "Foi um momento de vida que eu e meu marido, a gente está junto desde a faculdade [...] Estava com os meus filhos na faixa de quatro, seis anos. Ele tinha empresa e faliu. [...]. Eu tive uma crise de vida muito forte porque, com a falência eu entrei em depressão, começou a aparecer vários problemas financeiros. [...] o peso de eu estar num cargo novo, numa responsabilidade maior. E aquele peso: 'Nossa, agora sou eu que pago as contas'." "Acho que foi sacrifício, assim, como mulher eu meio que me blindei, eu me casei com o trabalho ali porque eu falei: "Nossa, eu vou fazer isso dar certo." Me endureceu mais. [...] Você fica meio que naquela ansiedade de sentir, de tentar se proteger. E o meu desejo maior é proteger meus filhos. [...] Teve uma hora que eu falei: 'Meu marido, eu não sei o que vai acontecer com ele, se ele vai se salvar ou não.' Os filhos, a casa, a estrutura que a gente tinha de família, falei: 'Isso eu vou tentar salvar'."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Enfrentou desafios significativos em liderança e gestão de equipes.** "Desafio assim, acho que vem da responsabilidade, que vem com um cargo maior e o com o poder. [...] essa consciência, principalmente em relação a pessoas. Então, o primeiro passo era reestruturar o time. Isso implicaria em demissões de pessoas." "O segundo desafio, o incômodo que a gente gera quando a gente chega num board que está passando num negócio por um momento de transição. Então, todo mundo que chega é meio que escolhido pelo novo líder. Vem meio que com selo. Parça do líder. Aí todo mundo tem uma rejeição ou medo dos pares ali do lado." "E aí vem a parte técnica, o desafio técnico. O quê que eu aprendi? Sempre tem um desafio técnico, mas vai ser sempre da sua habilidade de montar equipe, faz isso ficar bem melhor, reduz o estresse. E levantar a mão e pedir ajuda"

Fonte: A Autora

Quadro 23 – Resumo da análise da entrevista 9 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**A transição para a posição *C-Level* foi marcada por sua participação ativa e liderança em um projeto estratégico.** "Eu participei dessa consultoria, então nós fechamos, vários depósitos, eu fechei a fábrica de São Paulo, aumentamos a fábrica de Rio Claro, fechamos o depósito de Belém, fechamos o depósito de Manaus, abrimos a fábrica em Contagem. Então, foi um projeto amplo de logística, que durou quase um ano, e eu estava na frente desse projeto." "E aí, quando terminou a consultoria que se decidiu criar uma área de logística, eu fui a candidata. Fui uma candidata bastante forte para essa área." "Eu acho que foi o conhecimento adquirido, durante um ano, trabalhando com isso. É, ganhei credibilidade dos outros gerentes, ganhei credibilidade da diretoria." "Eu acho que o que determinou foi porque, além do conhecimento técnico que eu adquiri nesse período, também a habilidade de fazer tudo isso, de comunicar, de conversar com as pessoas, de realocar o time."
ACEITE DA POSIÇÃO *(SELF)*	**Aceitar a posição era a oportunidade de progredir e evitar a estagnação na carreira**. "Não tinha muito esse negócio de escolher. Era isso ou eu ia ficar lá pastando o resto da vida, entendeu. Não tinha isso, eu vou escolher isso ou aquilo. É o que tinha. Você pega ou larga. Eu me acostumei muito com isso."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Admitiu ter feito "totalmente" sacrifícios como mãe, mulher e esposa para assumir as posições de liderança.** "Totalmente, totalmente. Eu fui morar em São Paulo. Era um bando de homem ali, ninguém queria sair da cidadezinha, da vida deles, lá de Joinville, entendeu?" "Eu fui para São Paulo sozinha no início. Depois foi meu filho. Meu marido nunca foi, ele ia e voltava nos finais de semana. Eu ia e voltava fim de semana. Mas nós mudamos toda a vida. Moramos lá em São Paulo um tempo. É, acho que foi um, um grande sacrifício." "Mas assim foi um sacrifício, é claro, para o meu marido, olhando por outro lado. Para o meu filho, talvez tenha sido um sacrifício maior. Porque ele largou todos os colegas dele, foi pra São Paulo, colégio novo."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Os desafios específicos incluíram a gestão de equipes, a tomada decisões difíceis, navegar pelo processo sucessório da empresa e relocação pessoal e familiar.** "Tinha que lidar com pessoas de muito mais idade, porque a maioria dos gerentes tinham mais idade do que eu. Isso era uma barreira, sim." "Tive que demitir gente da família. Também foi um negócio difícil." "Passar por uma transição grande dentro da empresa, porque o dono morreu. Depois que ele morreu, veio uma sucessão complicadíssima dentro da empresa." "Nesse processo de sucessão, o escritório foi para São Paulo. O escritório era em Joinville e foi pra São Paulo. Eu fui morar em São Paulo, levei meu filho e fui morar em São Paulo."

Fonte: A Autora

Quadro 24 – Resumo da análise da entrevista 10 (O processo de transição).

O PROCESSO DE TRANSIÇÃO	ANÁLISE E EVIDÊNCIAS
EVENTOS DETERMINANTES/ ESCOLHA DA EMPRESA (SITUAÇÃO)	**A transição para a posição *C-Level* foi determinada pela participação em um processo seletivo a convite de um *headhunter*.** "Na verdade, por duas razões, foi uma super coincidência. Eu tinha conversado com vários *headhunters*, eu conheço muita gente nesse meio e acharam que a posição tinha tudo a ver comigo." "Não, ela já te conhece. Na verdade, ela trabalhou com você na P. e depois trabalhou com você na J. já me conhecia. [...] E o que tinha era uma relação muito forte de confiança. Assim, confiança acho que técnica e confiança pessoal. Então isso facilitou muito o meu trânsito. Foi uma coisa mais natural."
ACEITE DA POSIÇÃO (*SELF*)	**O aceite da posição foi determinado pelo contexto da empresa, o desafio profissional e a perspectiva de carreira futura.** "Eu acho que foi por ser uma empresa, uma multibrasileira que eu nunca tinha trabalhado. Eu sempre trabalhei em multinacional americana. O desafio era uma construção de área. Na verdade, a área não existia. Ela existia, mas ela era coadjuvante." "E para estar no conselho, você precisa ter uma posição *C-Level*. Para pegar conselho. Era uma coisa que na época eu pensava também. 'Ah, isso aqui vai me abrir portas se eu quiser ir para esse mundo'. [...] Abrir e começar a ter uma abertura de porta para um possível curso de conselheiro e tudo isso."
SACRIFÍCIOS E *TRADE-OFFS* (SUPORTE)	**Realizou várias renuncias durante sua carreira para manter o equilíbrio.** "Quem nunca. Nem precisa ser *C-Level* antes disso. É o balanço, eu acho que o balanço, eu fico até pensando, se ele existe. Eu acho que você constrói..." "Eu aprendi muito cedo a priorizar as coisas. Então, eu sempre tive esse olhar de 'eu não quero me matar de trabalhar', porque a minha vida é composta de outras coisas. [...] eu aprendi quais pratinhos eu não posso deixar cair e sempre tive muito bem com o resultado dos pratos que caíram." "[...] talvez eu renunciei a muitas coisas da carreira para ter esse balanço. Mas sempre algum *trade off* você vai fazer. Mas o tema de priorizar eu acho que é importante, você descobrir que você não consegue fazer tudo, que você tem que saber."
DESAFIOS AO ASSUMIR A POSIÇÃO (ESTRATÉGIA)	**Enfrentou desafios específicos relacionados a areana política de liderança, tais como agendas ocultas, postura do *CEO* e conflito com valores pessoais.** "Políticos absurdos. As agendas escondidas. Eu acho que a falta de colaboração." "[...] o *CEO* não quer entrar na discussão. Ele quer a solução, ele não quer resolver nenhum conflito. [...] ao invés de resolver o problema, você ficava tentando tirar o canhão para o seu lado." "[...] todo mundo se matando ali, um matando o outro e eu não tenho essa característica, eu tenho a característica de colaborar e de resolver. Eu não, não gosto disso. Então para mim foi muito difícil."

Fonte: A Autora

A transição das entrevistadas para posições de nível C foi influenciada por uma série de eventos significativos, escolhas estratégicas das organizações, bem como desafios enfrentados ao longo de suas trajetórias profissionais. Das entrevistadas, duas relataram que foram motivadas a realizar essa transição após receberem uma proposta de um headhunter para uma nova oportunidade de carreira. Além disso, três das executivas foram afetadas por transformações organizacionais, reestruturações e processos de aproveitamento interno, que facilitaram sua movimentação. As demais transições para posições de nível C estiveram associadas ao êxito na liderança de projetos estratégicos, à capacidade de execução demonstrada e a uma forte conexão interpessoal com suas respectivas equipes. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

A transição de carreira, seja considerada um "evento" ou "não-evento", é intrinsecamente ligada à narrativa única de cada indivíduo. Este processo pode ser desencadeado por uma postura ativa ou passiva do sujeito, uma vez que pode manifestar-se de forma voluntária ou involuntária. Além disso, a conotação dessa transição pode ser interpretada como positiva ou negativa, variando conforme o nível de estresse associado à situação enfrentada. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

De maneira geral, a decisão das entrevistadas em aceitar uma posição de nível C esteve intimamente relacionada à aspiração por crescimento profissional, bem como ao interesse em desempenhar funções que possibilitem a formulação de estratégias e a proposição de inovações. Uma das entrevistadas mencionou seu forte desejo de autoafirmação, o que pode ser interpretado como um movimento voltado ao desenvolvimento de seu ego. Outras duas entrevistadas expressaram o desejo de uma mudança em seu status socioeconômico, enfatizando a relevância do título de diretora, além do salário e benefícios que acompanharam a promoção. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

Embora a situação externa que propiciou o evento de transição de carreira seja significativa, é essencial considerar o que o indivíduo traz para esse processo (*Self*). Cada pessoa possui pontos fortes e áreas de desenvolvimento, o que resulta em distintas abordagens frente aos processos de transição. Os recursos psicológicos, moldados por questões culturais, desempenham um papel crucial na definição das respostas individuais. Assim, alguns indivíduos demonstraram proatividade, habilidade em lidar com a ambiguidade, e capacidade de assumir o controle e a responsabilidade por sua trajetória de transição, orientando-se por seus propósitos e valores pessoais, enquanto outros podem não conseguir fazer o mesmo. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

De acordo com oito das participantes da pesquisa, os momentos de transição de carreira, caracterizados pela assunção de novas e maiores responsabilidades, implicaram sacrifícios, renúncias ou *trade-offs* no papel de mãe, mulher ou esposa. Duas entrevistadas mencionaram sacrifícios significativos, especialmente no que diz respeito à sua saúde e qualidade de vida, como parte do processo de preparação e atuação em sua primeira posição C-*Level*. Outra entrevistada observou o impacto de sua decisão na formação de um relacionamento afetivo sólido. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

Por outro lado, apenas uma entrevistada destacou o apoio da rede familiar em sua trajetória para a nova posição. A função de suporte, compreendida nos termos de afeto, afirmação e assistência, reveste-se de fundamental importância, pois permite que os indivíduos concentrem seus esforços e avancem em seus processos de transição. Embora existam diversas modalidades de suporte, as mais prevalentes estão associadas ao apoio proveniente de familiares ou cônjuges, de redes de amigos e de instituições comunitárias. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

Ao assumir posições de alta administração, duas das entrevistadas relataram que o principal desafio foi a adaptação à nova mentalidade estratégica e a construção de sua credibilidade dentro dos conselhos de administração das organizações. Outras duas identificaram o papel de liderança e a gestão de equipes como os principais obstáculos enfrentados. Por sua vez, quatro das entrevistadas mencionaram a dificuldade em lidar com a resistência interna da organização, assédio e as dinâmicas políticas como os desafios mais impactantes. Por fim, duas descreveram as complexidades técnicas e operacionais como os maiores desafios enfrentados em suas novas funções. As estratégias de enfrentamento empregadas durante um processo de transição de carreira podem contemplar tanto a recuperação de abordagens utilizadas em transições anteriores quanto a exploração de novas táticas que possam ser incorporadas ao repertório individual. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

As estratégias abordadas podem incluir a modificação da situação por meio da resolução de problemas, a reinterpretação do significado da situação através da reavaliação das circunstâncias envolvidas e a gestão eficaz das situações que provocam estresse. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO TERCEIRO OBJETIVO ESPECÍFICO

Os resultados das análises de conteúdo referentes ao terceiro objetivo específico "Verificar se essas mulheres buscam satisfazer os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanço e crescimento, em decisões relacionadas à sua carreira profissional" foram sintetizados nos quadros de 25 a 34:

Quadro 25 – Resumo da análise da entrevista 1 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
BALANÇO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	**Integra as esferas pessoal e profissional, guiando suas decisões por intuição e alinhamento com seus valores e necessidades, evidenciando uma harmonização interna entre convicções pessoais e demandas laborais.** "Cheguei fazer entrevistas em outros lugares que eu não trabalharia, porque não gostei do ambiente. É como que um gut feeling. Conversar com a pessoa e sentir que o ambiente não ia ser apropriado ou o estilo da empresa. "Hoje eu vejo aula, por exemplo. Se eu tenho uma aula para fazer, vejo como uma oportunidade de network, ou uma palestra. Então quando me convidam também faço. É assim, eu acho que é sempre estar conhecendo gente."
AUTENTICIDADE	**Distingue-se por sua genuinidade e autoconhecimento, que constituem pilares fundamentais em suas decisões profissionais. Ela prioriza o alinhamento com seus valores e com as relações interpessoais em detrimento das oportunidades oferecidas.** "Eu nem sempre eu busquei salário. Eu posso dizer que em todas as mudanças que eu fiz, na verdade, não foi por grandes incrementos de salário, mas eu olhei muito a pessoa que estava me contratando". [...] "trabalhei dois meses e pedi para sair," "Fiquei um mês nos Estados Unidos e um mês no Brasil e falei: 'Isso aqui não dá'".
CRESCIMENTO	**Demonstra uma constante busca por desenvolvimento pessoal e profissional, percebendo cada interação e experiência como uma oportunidade para aprendizado e expansão. Ela adota uma postura proativa na aquisição de conhecimento, na ampliação de sua rede de contatos e na adaptação a novos contextos.** "Agora mesmo vou fazer essa viagem para os Estados Unidos, que é com um grupo que vai conhecer outras empresas, outra práticas em governança e gestão também." "Eu acho que a gente precisa se movimentar. Não tem jeito. Tem que conversar, conhecer e se apropriar de oportunidades."
PERFIL PREDOMINANTE ALFA	**Busca contínua por aprimoramento profissional e a proatividade em construir e manter sua rede de contatos.** [...] "eu acho que a gente precisa se movimentar. Não tem jeito. Tem que conversar, conhecer e se apropriar de oportunidades." "Eu aprendi, talvez meio tarde, aos trinta e oito, que eu tinha que fazer network externo. Mais network externo. Então eu comecei a fazer parte de associações, de cursos, conhecer as pessoas, fazer visita, fazer parte de grupos onde eu conhecia outras empresas..."

Fonte: A Autora

Quadro 26 – Resumo da análise da entrevista 2 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
AUTENTICIDADE	**Apresenta-se como uma pessoa genuína, com autoconhecimento sobre seus valores e uma abordagem transparente e relacional em suas escolhas profissionais.** "Onde eu pudesse impactar mais pessoas com responsabilidades maiores. Isso foi sempre a busca de todos os movimentos. Além disso, eu valorizo muito o conhecimento e a formação dentro da empresa, através das pessoas." "Eu tenho um bom relacionamento com pessoas, isso foi um dos fatores que eu recebi de feedback deles me ofertarem essa cadeira global. Porque eles falaram: 'Você nem mora aqui, mas parece que você mora nos países'. De tão próxima que eu sou."
CRESCIMENTO	**Demonstra uma busca contínua por desenvolvimento pessoal e profissional, enfrentando desafios e promovendo aprendizado. Associa o crescimento a desafios e impacto, o que impulsiona seus movimentos de carreira.** "Desafio maior. Mais desafio, mais desafio, mais impacto, um trabalho com mais amplitude, ideias. Onde eu pudesse impactar mais pessoas com responsabilidades maiores. Isso foi sempre a busca de todos os movimentos." "Porque daí eu busco aprender com eles. Eu busco aprender, eu busco compartilhar o que a gente está fazendo. Quando estou com um problema, falo: 'Fulano, vamos conversar, me ajuda aqui, você já viveu isso antes, você tem alguma referência, pode me ajudar?'"
PERFIL PREDOMINANTE ALFA	**Demonstra uma clara e intensa dedicação à carreira, focando em desafios, impacto e crescimento contínuo.** [...] "eu valorizo muito o conhecimento e a formação dentro da empresa, através das pessoas." "Eu crio o networking intencionalmente. Todo começo de ano, eu olho quem é a minha rede de stakeholders que eu preciso estar conectando com frequência. E não é sobre quantidade, é sobre qualidade."

Fonte: A Autora

Quadro 27 – Resumo da análise da entrevista 3 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
BALANÇO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	**Realiza uma gestão consciente entre suas necessidades pessoais e as demandas da carreira. Embora tenha tido uma carreira ininterrupta, ela buscou ativamente manter esferas de sua vida separadas e alinhadas com suas preferências pessoais.** "No passado eu fui bem negligente com o meu networking. Eu acho que um dos motivos é exatamente pelo fato de eu nunca ter ficado um tempo sem trabalhar." [...] "a network que eu tinha fora do trabalho não tinha nada a ver com carreira. Sempre foi com amizades, com assuntos, por exemplo, meu grupo de meditação, coisas totalmente diferentes."
AUTENTICIDADE	**Demonstra um alto grau de autoconhecimento e genuinidade em suas motivações e desafios. Ela é transparente sobre o que a impulsiona e sobre suas características pessoais, o que se reflete em suas escolhas profissionais.** "O que me moveu foi: 'Eu gosto de me superar, eu quis sempre me superar." "No passado eu fui bem negligente com o meu networking [...] Não porque eu não goste, mas porque eu sou mais reservada. Apesar de eu ter facilidade, eu sou reservada. Quero meu sossego." "Eu sempre soube na minha vida que quando eu atingisse alguma coisa que deixasse de me trazer brilho nos olhos, eu iria buscar algo novo."
CRESCIMENTO	**Considera o crescimento como força motriz central na sua carreira da entrevistada, não apenas em termos de ascensão hierárquica, mas como uma busca contínua por superação pessoal, aprendizado e novos desafios.** "Eu gosto de me superar, eu quis sempre me superar." [...] "eu tive que aprender a aumentar o meu networking em áreas variadas, exatamente para eu conseguir o que eu estou tentando agora. Estou tendo que fazer mais."
PERFIL PREDOMINANTE ALFA	**Demonstra uma intensa dedicação à carreira e uma busca constante por superação e desafios, características centrais do perfil Alfa.** "É como se eu tivesse que provar para mim mesma que eu podia ser mais, que eu podia fazer mais. Eu sempre tive essa coisa comigo mesma. Eu sempre queria e quis me superar em alguma coisa." "Eu participo de grupos, vou em jantares, eventos, estou sempre participando de alguma coisa. Pelo menos três, quatro vezes por mês eu vou em alguma coisa. Em algum evento que eu posso ver as pessoas, falar com elas."

Fonte: A Autora

Quadro 28 – Resumo da análise da entrevista 4 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
BALANÇO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	**Concilia suas esferas pessoal e profissional de forma planejada, especialmente quando se trata de desenvolvimento acadêmico.** Eu não tive intervalo na minha carreira. Eu fiquei fora em duas oportunidades para me dedicar aos meus estudos, mas foi um combinado com a empresa. A primeira vez foram seis meses e na segunda quatro meses. Foi o máximo."
AUTENTICIDADE	**Demonstra autoconhecimento sobre suas preferências e limitações, o que guia suas escolhas profissionais. Tem clareza sobre o que a motiva e desmotiva, e suas decisões refletem essa genuinidade.** "Eu acho muito chato ser uma especialista. Eu respeito, acho importante, mas para mim, no meu perfil, é chato. Eu gosto da estratégia, eu gosto de ver o resultado acontecendo perto." "Para fora da empresa, nessa parte eu sou fraca, me falta. Eu diria que meu olhar está sempre dentro da empresa. Eu acho que isso é uma coisa que eu tenho gap." "Para mim, a network, ele tem a ver, lógico que, com as necessidades daquilo que você faz, mas olhando para pessoa e não para a posição que a pessoa está."
CRESCIMENTO	**Busca incessante por desenvolvimento pessoal e profissional.** "Eu preciso ir para uma nova posição onde eu não consigo, de pronto, saber tudo. Vou me desenvolver naposição. Até hoje é assim. Se não me der frio na barriga, se eu não tenho que parar para pensar como que eu respondo, isso é um fator que me desmotiva."
PERFIL PREDOMINANTE ALFA, COM ALGUNS PONTOS DE BETA	**Demonstra uma inclinação significativamente mais forte para o perfil Alfa, embora apresente alguns pontos que intersectam com desafios frequentemente associados ao perfil Beta, especialmente no que tange ao balanço entre vida pessoal e profissional.** "Preciso estar numa posição onde sinto que estou aprendendo, me desenvolvendo, enchendo a minha mochilinha de coisas. Por mais que eu goste de uma posição, para mim tem prazo de validade. Quando eu sinto que eu não consigo aprender mais com aquilo. Acho que um dos motivos que me levou a mudar de RH foi isso." "Agora, quando eu retornei da licença maternidade foi um desafio, porque quando eu voltei eu não tinha mais o meu lugar. (...) Para mim foi muito difícil, porque eu voltei da Colômbia e eu fiquei quase dois meses sem função. Me deram um projeto para eu cuidar. (...) Isso gera um processo de ansiedade enorme. Porque você está num período, num momento em que tudo que você não quer é instabilidade."

Fonte: A Autora

Quadro 29 – Resumo da análise da entrevista 5 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
BALANÇO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	**Demonstra uma clara harmonização e priorização entre suas esferas pessoal e profissional, tomando decisões de carreira que refletem essa busca por equilíbrio.** "Então essa primeira pausa eu tive quando meu filho nasceu. Eu estava na W. quando ele nasceu parecia que ele tinha algum problema neurológico. [...] Enfim, eu tinha que correr muito com ele para médicos o tempo inteiro. Aí eu resolvi sair da empresa para poder cuidar dele." "Da segunda vez, eu pedi demissão da A. para poder ir morar nos Estados Unidos. Achei que era uma experiência importante para a família, para mim e para os meus filhos."
AUTENTICIDADE	**Demonstra um alto grau de autoconhecimento, reconhecendo suas forças e limitações, direcionando suas escolhas profissionais de forma genuína.** "Foi quando eu fiz a minha certificação do CPIM, porque eu senti que eu tinha um gap técnico quando fiz a mudança de manufatura para planejamento. Porque planejamento é uma área muito técnica. Não era só chegar lá e fazer. Eu também senti a necessidade de ter mais bagagem." "E retornar, eu acho que sempre foi uma dificuldade também no sentido do medo. [...] Será que eu vou conseguir retornar? Será que eu vou conseguir arranjar um emprego? Para mim sempre foi um desafio, isso sempre me perturbou bastante."
CRESCIMENTO	**Busca contínua por desenvolvimento pessoal e profissional, enfrentando desafios e promovendo inovações em sua carreira.** "Então deu certo eu conciliar esta certificação, que não é uma certificação fácil. Eu lembro que essa certificação era trabalhosa, bem pesada. Então, foram realmente dois anos e meio estudando." "Pensando em mim, eu sempre busquei o aumento da minha abrangência. Acho que este sempre foi o meu primeiro foco. Eu estou fazendo isso aqui, acho que isso aqui vai me limitar em algum espaço de tempo. Como que eu aumento essa minha abrangência? Então, sempre foi o que eu busquei nas minhas transições"
PERFIL PREDOPERFIL PREDOMINANTE BETA, COM ALGUNS PONTOS DE ALFA	**Se alinha mais ao perfil Beta, embora demonstre também características de busca por desafios e crescimento profissional que poderiam ser associadas ao perfil Alfa.** [...] "eu não podia trabalhar. Eu não tive meu visto de trabalho". "Quando eu voltei, eu me estruturei bem, eu me organizei muito bem dentro de casa, então eu tinha muito apoio para eu poder voltar e voltar com tudo." "Em nenhum momento eu procurei manufatura. Eu não queria manufatura. Eu falei, agora é a hora de eu falar assim: 'Não é manufatura. Eu vou buscar escolher, dentro das possibilidades, provavelmente algo na área de planejamento.' Eu me preparei para isso."

Fonte: A Autora

Quadro 30 – Resumo da análise da entrevista 6 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
AUTENTICIDADE	**Apresenta um claro autoconhecimento sobre suas motivações, forças e o que a mantém engajada em sua trajetória profissional. É transparente sobre seus gostos e aversões, o que se reflete diretamente em suas escolhas.** [...] "meu principal motivador realmente era: 'Olha, qual é o problema, qual é a situação, o que eu consigo resolver, o que eu consigo agregar?'" "E o desenvolvimento de pessoas[...] Eu gosto muito disso mesmo."
CRESCIMENTO	**Busca contínua por desenvolvimento pessoal e profissional, revelando uma mentalidade orientada para o crescimento, a superação de desafios e a inovação.** "Qual era o tamanho da equipe? Quais que eram as principais dores, como é que eu motivo, como é que eu engajo as pessoas." "Eu mantenho uma network interno e externos... Eu sou bem ativa. Eu vou atrás das pessoas, marco um café. Estou em vários grupos [...] entrei em vários grupos fora da empresa [...] eu me infiltro nas coisas."
PERFIL PREDOMINANTE ALFA	**Demonstra dedicação intensa à carreira e a busca por superar desafios profissionais.** "Não tive intervalo de carreira". "Porque eu gosto de desafio. Então para mim, se eu pegar uma área muito estabilizada, depois de um tempo eu vou ficar um pouco entediada."

Fonte: A Autora

Quadro 31 – Resumo da análise da entrevista 7 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
BALANÇO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	**Demonstra uma consciência e um esforço ativo para harmonizar suas esferas pessoal e profissional, embora reconheça períodos de desequilíbrio.** [...]"eu também percebi que a minha vida ficou muito dentro da empresa. Então, ano passado eu comecei a me meter no que tinha assim de oportunidade para network fora. Eu comecei, coloquei de meta." "Eu gosto muito também de grupos de diversidade e inclusão, então me meto em outras coisas que não são só o trabalho do dia a dia." "Até fiz trabalho voluntário. Eu estou com a parte de crianças e adolescentes."
AUTENTICIDADE	**Apresenta-se como uma pessoa genuína, com claro autoconhecimento de suas preferências e motivações.** "Eu poderia ter ficado um pouco mais, mas acho que eu gosto de fazer coisas novas. E o que mais que eu busquei? Não necessariamente eu busquei cargos. Em algumas mudanças eu procurei sobrevivência, que era aquilo ou nada." "Mas assim, na hora que você está ali, você se sente muito sozinha. Você está vendo o que está acontecendo e que é aquela chance. Então, em alguns casos foi sobrevivência mesmo."
CRESCIMENTO	**Demonstra uma busca contínua por desenvolvimento pessoal e profissional.** "Mas eu acho que é muito de aprender, eu acho, sabe. Testar, fazer coisa diferente, conhecer gente. É isso." "Então, comecei nesse investimento. Mas ainda tem mais coisas que eu gostaria de me meter. Eu gosto muito também de grupos de diversidade e inclusão, então me meto em outras coisas que não são só o trabalho do dia a dia. Então, tem algumas que são coisas internas. Mulheres na liderança, eu fiz várias coisas, agora eu estou no time do T." "Isso já me rendeu algumas coisas, então agora a minha meta é aumentar. Então agora eu já estou num grupo da S., num congresso, que rendeu uma palestra na semana que vem."
PERFIL PREDOMINANTE ALFA	**Motivada por um desejo de ampliar seu repertório profissional e networking.** "Não tive intervalo na carreira." "Buscava mudança, eu acho. Coisas diferentes. Em algumas, eu achei até que o ciclo ficou curto demais." "Mas eu acho que é muito de aprender, eu acho, sabe. Testar, fazer coisa diferente, conhecer gente. É isso."

Fonte: A Autora

Quadro 32 – Resumo da análise da entrevista 8 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
BALANÇO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	**Valoriza e busca uma harmonização entre suas esferas pessoal e profissional. Busca o sucesso na carreira, mas também a capacidade de vivenciar e prover para sua família.** "Então é mais do que a realização externa, eu vejo muito da minha satisfação interna em ver essas coisas acontecendo. E o fato de que eu consigo prover para a minha família, esses momentos, de experiências. Também de recursos."
AUTENTICIDADE	**Demonstra autoconhecimento e genuinidade, utilizando sua introspecção para guiar suas conexões e escolhas profissionais. Movida por valores internos, busca por significado que se alinham à sua essência.** "Eu sou uma pessoa mais introspectiva, então eu estou mais ouvindo e observando." "Então, eu sempre busquei, nessa observação, achar perfis ali que são inspiradores para mim, internamente, nos contatos do dia a dia. E essa busca também de buscar referências externas. Então, mentorias externas, pessoas com visão de espiritualidade ou de saúde com quem eu possa falar também com mais abertura, mas com perfis totalmente diferentes do mundo corporativo. Isso me ajudou muito." "Acho que depois de um tempo, a partir de um cargo de gerente sênior, diretoria, o que eu fui buscando mais foi essa realização interna. Sentir que você está construindo algo que tem valor para as pessoas, que deixa um impacto positivo naquele negócio, que você sabe que você vai transitar rápido."
CRESCIMENTO	**Busca contínua por desenvolvimento, superação de desafios e inovação, tanto em seu papel profissional quanto em sua evolução pessoal.** "Eu buscava essa parte de crescimento. Acho que crescimento do ponto de vista de me desenvolver como pessoa, de responsabilidades, conhecimentos que me tornem um líder melhor, um perfil profissional mais completo, mais competitivo e satisfação." "Eu comecei a buscar líderes ou pessoas que foram meus chefes há três, quatro anos. Foi me reconectar e buscar. 'Olha, posso conversar sobre carreira?'" "Acho que depois de um tempo, a partir de um cargo de gerente sênior, diretoria, o que eu fui buscando mais foi essa realização interna. Sentir que você está construindo algo que tem valor para as pessoas, que deixa um impacto positivo naquele negócio, que você sabe que você vai transitar rápido. Vai circular, as coisas acontecem, a empresa continua, mas dá uma satisfação você ter contribuído."
COMBINAÇÃO ENTRE PERFIL ALFA E BETA	**Busca por crescimento, desafios e impacto (características Alfa), mas faz isso dentro de uma estrutura onde o balanço entre trabalho, vida e família é valorizado e a realização interna, que inclui o bem-estar familiar, é um pilar de sua satisfação (características Beta).** "Eu sempre tive essa curiosidade, onde eu estou, de observar. Eu sou uma pessoa mais introspectiva, então eu estou mais ouvindo e observando. Então eu observo pessoas que, nos fóruns, nos boards têm um impacto positivo, que tem uma visão diferente e aí eu tento me conectar em reuniões uma a um." "Essa questão de balanço de trabalho, vida e família, acho que para mim é bem importante."

Fonte: A Autora

Quadro 33 – Resumo da análise da entrevista 9 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
AUTENTICIDADE	**Apresenta-se de forma genuína, demonstrando um autoconhecimento notável sobre suas forças e, principalmente, suas limitações.** "Eu sempre tive dificuldade de fazer network. Até hoje, eu tenho dificuldade, eu não tenho facilidade em fazer network. Não tenho. Mas assim, acho que eu estou melhorando um pouco ou não. Tem anos que eu melhoro, tem anos que eu não tenho muita vontade de fazer toda a network. É muito chato, viu?." "Eu queria crescer, viu? Eu queria crescer dentro da carreira e eu queria ter mais salário, eu queria ter mais poder. É, tudo isso. Tudo que ninguém quer falar, né? Todo mundo fala: 'Não, é um propósito'. Eu não acredito nesse negócio de propósito, mas tudo bem. Uma hora eu vou entender. (...) Eu queria, eu queria ter mais bônus, mais salário. Talvez esse fosse um bom propósito, dar oportunidade para a minha equipe, entendeu? Isso eu queria. Eu queria ter mais poder para poder mandar nesses caras. É, eu queria, é tudo isso"
CRESCIMENTO	**Demonstra uma busca contínua por desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional. Sua carreira é marcada por uma ambição explícita.** "Eu queria crescer, viu? Eu queria crescer dentro da carreira e eu queria ter mais salário, eu queria ter mais poder. É, tudo isso." "Até quando eu tive um mentor, quando eu fui fazer o programa de diversidade [...] eu fui mentorada pelo P. [...] aí eu aprendi essa história da network." "Hoje eu estou em um, dois, três. É, espera aí. Estou em quatro conselhos. Outro dia me perguntaram como eu consegui. Eu falei assim: 'Olha, eu acho que é Deus', porque, é, sinceramente, eu não sei onde aparece meu nome, porque não aparece."
PERFIL PREDOMINANTE ALFA	**Demonstra uma dedicação intensa à carreira e uma busca clara por crescimento profissional, salário e poder, que são características do perfil Alfa.** "Eu queria crescer, viu? Eu queria crescer dentro da carreira e eu queria ter mais salário, eu queria ter mais poder." "Não tive intervalos na carreira." "Todo mundo fala: 'Não, é um propósito'. Eu não acredito nesse negócio de propósito, mas tudo bem. Uma hora eu vou entender. Eu queria entender esse tal do propósito. Deve ter, deve ser muito bom. Mas naquela época, eu vou ser bem honesta. Eu queria, eu queria ter mais bônus, mais salário." "Eu queria ter mais poder para poder mandar nesses caras." [...] "os conselhos, para você conseguir um conselho e tal, você tem que fazer a tal da network. Porque senão você não consegue o tal do conselho. Não consegue!"

Fonte: A Autora

Quadro 34– Resumo da análise da entrevista 10 (Carreira caleidoscópica).

PILARES	ATRIBUTOS E EXEMPLOS
BALANÇO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	**Demonstra uma notável harmonização entre suas esferas pessoal e profissional, integrando-as de forma orgânica em suas decisões de carreira.** "Eu sempre tive grupos de afinidade, até no próprio trabalho. Eu também tenho grupos de afinidade fora do trabalho. Tem os artistas da cerâmica, a música, a ginástica, a dança, que eu sempre mantive. O grupo de escola, o grupo do meu filho, o grupo do vôlei do meu filho. No fundo, eu acabo tendo muitos grupos que eu permeio. E sempre foi muito natural, então não é uma coisa forçada." "A mãe de um amiguinho do meu filho, falando de livros, falou que estava num grupo de sarau de livros. Ela me colocou, eu entrei e fui a uma reunião, conheci a pessoa que tocava isso, que é uma mulher empoderadíssima, tipo animal, ela era presidente da ONG e super alto nível. Com ela eu consegui ter acesso a uma mulher que tinha uma ONG, que eu comecei a ser voluntária."
AUTENTICIDADE	**Apresenta-se de forma genuína e autoconsciente, com um claro entendimento de suas forças e limitações, o que se reflete em suas escolhas profissionais.** "Eu sempre busquei reconhecimento e oportunidade." "Quando eu fui para F. eu entendi muito essa mudança de cultura. Então eu transito bem nas culturas, mas eu também comecei a entender que eu precisava de ambientes colaborativos, eu precisava de ambientes que aflorassem a minha criatividade. Não em ambientes carreiristas ou ambientes onde existem muitos silos. Isso é outra coisa que depois eu comecei a buscar também." "O que eu estou descobrindo agora, na consultoria, é que meu networking é muito maior do que eu imaginava. E que eu sou muito mais cara de pau e aberta. Eu tenho muito mais tribos do que eu imaginava."
CRESCIMENTO	**Busca continuamente seu desenvolvimento pessoal e profissional, enfrentando desafios e promovendo inovações em sua trajetória.** "Eu não fui uma pessoa que tive uma carreira única, numa empresa única, ou numa área única, você vê que eu transitei em várias áreas, então acho que isso acabou me ajudando muito. Enriqueceu muito o meu currículo." "A entrada em outro mundo, que é o mundo da consultoria, não foi tão difícil quanto eu imaginei que seria. Porque acho que na minha cabeça eu já estava preparada para isso." "Agora, eu começo a forçar o que eu preciso dentro do networking que eu já tenho. Eu acho que sempre foi natural, mas eu sempre tive essa construção nas várias verticais."
PERFIL PREDOMINANTE BETA	**Revela uma forte valorização do equilíbrio entre vida pessoal e carreira, a integração de múltiplas áreas da vida, e a necessidade de ambientes que apoiem essa diversidade.** "Então,para mim sempre foi muito natural ir permeando. Acho que construo nos mais variados lugares, não só de trabalho. É muito maluco, assim, eu consigo umas coisas que você não tem noção, eu consigo umas coisas muito loucas do nada, aí eu falo assim: "Gente, o universo tá me dizendo..." Não é, é que você está aberto, né? A ver aquilo e buscar aquilo e as coisas acabam acontecendo, é muito louco." "Eu acho que no fundo, eu acabo construindo em qualquer vertical. Então assim, no trabalho em si, de relações, eu acabo mantendo, então seja um almoço, ou seja, um café, ou seja, lembrar de alguma coisa e mandar para a pessoa pelo WhatsApp."

Fonte: A Autora

A análise das trajetórias profissionais das entrevistadas, com base nos pilares da carreira caleidoscópica (balanço entre vida pessoal e profissional, autenticidade e crescimento), revelaram uma profunda interconexão entre eles, moldando suas decisões e seu desenvolvimento. As entrevistadas 2 e 6 não apresentaram informações que permitissem uma avaliação do pilar balanço entre vida pessoal e profissional, o que revelou uma forte manifestação dos pilares da autenticidade e do crescimento. As trajetórias profissionais das mulheres, analogamente aos caleidoscópios, são intrinsecamente relacionais. Cada decisão que uma mulher toma em sua carreira é interpretada como tendo impactos significativos e sustentáveis em seu entorno. Assim, cada ação no contexto profissional é analisada em função

das repercussões que pode provocar em suas interações com os outros, em vez de ser concebida como atos isolados de um sujeito atuante de forma independente. (Mainiero; Sulivan, 2006).

As jornadas de carreira das entrevistadas foram impulsionadas por uma forte autenticidade, manifestada na busca incessante por superação e na honestidade sobre suas características pessoais. Demonstraram um claro entendimento e gerenciamento do balanço entre vida pessoal e profissional, estabelecendo limites e investindo em redes de apoio pessoal e bem-estar, mesmo com carreira ininterruptas. O pilar do crescimento é central, evidenciado pela motivação intrínseca de se superar, pela busca constante por novos desafios e pela disposição em aprender e adaptar suas estratégias, como aprimorar seus *networkings*, para atingirem novos objetivos. (Mainiero; Sulivan, 2006).

As entrevistadas construíram trajetória profissional dinâmica, adaptáveis e profundamente alinhada com seus valores e aspirações pessoais. Mainiero e Sulivan (2006), destacam a dimensão relacional das carreiras femininas, enfatizando a importância que as mulheres atribuem à ascensão em suas organizações.

Segundo Mainiero e Sulivan (2006), em contraste significativo com as histórias de carreira dos homens, as carreiras femininas são caracterizadas por descontinuidades, interrupções e uma natureza não linear, o que não foi evidenciado nas entrevistas deste estudo. A entrevistada 5 destacou-se como a única executiva a realizar duas interrupções em sua trajetória profissional, ambas motivadas por questões familiares, evidenciando que, embora desafiador, foi possível conciliar sua vida familiar com a ambição de avançar na carreira. A entrevistada 4, por sua vez, mencionou dois períodos de afastamento de seis e quatro meses, dedicados ao seu desenvolvimento acadêmico em consonância com as diretrizes da empresa.

Essa situação sugeriu uma flexibilidade e um planejamento que possibilitaram a integração de seus objetivos pessoais com suas metas profissionais. Contudo, a experiência mais desafiadora relatada por esta entrevistada foi o retorno da licença-maternidade, descrito como um momento de significativa instabilidade e ansiedade, caracterizado por quase dois meses de ausência de função. (Mainiero; Sulivan, 2006).

Em relação à predominância dos perfis, as entrevistadas 1, 2, 3, 6, 7 e 9 exemplificaram a prevalência do perfil Alfa (crescimento, autenticidade e balanço). Essas profissionais demonstraram uma dedicação intensa à carreira, impulsionadas por uma busca incessante por crescimento, superação, aprendizado e, em alguns casos, por poder e reconhecimento salarial. Suas trajetórias foram caracterizadas pela continuidade, com poucas ou nenhuma interrupção, além de uma proatividade na busca por novos desafios e oportunidades, mesmo que isso implicasse a navegação por ambientes complexos ou a resistência à estagnação. O foco

principal residiu na expansão profissional, bem como na capacidade de resolução de problemas e na agregação de valor. (Mainiero; Sulivan, 2006).

Cabrera (2007), evidencia a tendência de homens e mulheres seguirem padrões de carreira distintos. As mulheres geralmente adotam o Padrão de Carreira Beta Caleidoscópio, que se caracteriza por um enfoque em desafios no início da carreira, seguido pela priorização do equilíbrio na metade da trajetória e da autenticidade na fase final. Em contraste, os homens tendem a seguir o Padrão de Carreira Alfa Caleidoscópio, no qual o foco inicial é o desafio, passando para a autenticidade na metade da carreira e, finalmente, para o equilíbrio na fase final.

A entrevistada 10 exemplificou de forma clara o perfil Beta (crescimento, balanço e autenticidade). Para essa profissional, a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional constituiu um pilar fundamental, e suas decisões de carreira foram orientadas por uma busca por harmonia e bem-estar, integrando diferentes esferas de sua vida. A autenticidade desempenhou um papel crucial, uma vez que o autoconhecimento a respeito de seus valores e aversões orientou suas escolhas e sua busca por ambientes que favorecessem o engajamento e a qualidade de vida. O equilíbrio não foi concebido como uma meta a ser alcançada, mas sim como uma maneira de vivenciar a carreira, onde as dimensões pessoal e profissional se interconectam de forma fluida. (Mainiero; Sulivan, 2006).

O perfil Beta*,* especialmente entre mulheres casadas e com filhos, assume diferentes dimensões caleidoscópicas, que varia conforme a etapa do ciclo de vida. Embora os três parâmetros fundamentais se mantenham operantes, observa-se uma transição nas prioridades ao longo do tempo. Nos anos iniciais da carreira, a ênfase recai sobre os desafios e conquistas profissionais, posteriormente deslocando-se para um equilíbrio entre temas familiares e relacionais durante a meia-idade. Esta trajetória culmina em questões de autenticidade e autoafirmação em uma fase mais avançada da carreira. (Mainiero; Sulivan, 2006).

Entretanto, alguns destes perfis não se alinham aos perfis típicos identificados na Carreira Caleidoscópica e embora o gênero esteja correlacionado a estes padrões, não exerce controle sobre eles. É notável que algumas carreiras desafiam uma categorização rígida, apresentando elementos de ambos os perfis. A entrevistada 8 é um exemplo claro de uma fusão de características Alfa e Beta, indicando uma abordagem mais holística e equilibrada de sua trajetória profissional. (Mainiero; Sulivan, 2006).

Nesses casos, a carreira se manifestou como um campo de tensão e adaptação, onde ambição e autoproteção, reconhecimento de resultados e limitações sociais foram constantemente reavaliados. A fluidez na reavaliação de como e onde investir energia ilustrou

uma carreira que, "como um caleidoscópio, se rearranja e se transforma com base em suas prioridades e experiências vividas". Em síntese, os perfis Alfa e Beta oferecem perspectivas relevantes para a compreensão das motivações e escolhas profissionais, mas a análise subjacente evidencia a complexidade e a singularidade de cada trajetória. Frequentemente, a realidade profissional manifesta-se como uma combinação adaptativa de características, evidenciando a natureza dinâmica e multifacetada das carreiras contemporâneas, em particular aquelas que se correlacionam com o conceito de "carreira caleidoscópica". (Mainiero; Sulivan, 2006).

4.4 ANÁLISE GLOBAL DOS RESULTADOS

O Quadro 35 sintetiza a análise final dos objetivos específicos:

Quadro 35– Análise final dos objetivos específicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SÍNTESE
1 - Investigar qual conceito orientador foi utilizado na transição carreira por essas executivas: organizacional ou das novas carreiras.	**As executivas investigadas não adotam um conceito orientador exclusivo, mas sim uma estratégia híbrida que integra a estabilidade e a estrutura oferecidas pelo modelo organizacional com a flexibilidade, autonomia e empreendedorismo demandados pelas novas carreiras, adaptando-se às oportunidades e contextos.** - Há uma confluência predominante entre o modelo de carreira organizacional tradicional e o paradigma das novas carreiras, notadamente o modelo proteano e sem fronteiras. - Inicialmente, constatou-se uma forte influência do modelo organizacional, caracterizado por progressão hierárquica clara, promoções internas e ciclos de permanência em cargos de quatro a cinco anos, indicativos de planejamento estruturado para formação e aquisição de competências específicas. - O sucesso profissional nesse contexto é intrinsecamente ligado a programas de mentoria, feedback e coaching, além de uma robusta rede de relações interpessoais e hierárquicas consolidadas, onde a organização assume a responsabilidade pela inserção e desenvolvimento profissional. - A análise subsequente demonstra uma intersecção significativa com o paradigma proteano. Este modelo valoriza a autonomia na gestão da carreira, a mobilidade horizontal, a diversificação de experiências e a importância crescente do networking global e da aprendizagem informal. - A aquisição de habilidades "soft", como autoconhecimento, adaptabilidade e influência, emerge como crucial para navegar em ambientes dinâmicos, equilibrando competências técnicas e comportamentais. - As trajetórias das entrevistadas configuram um equilíbrio dinâmico, com uma influência aproximada de 50-60% do modelo organizacional e 40-50% do modelo proteano ou sem fronteiras. - Este balanço permite que as profissionais transitem entre as estruturas organizacionais e a gestão autônoma de sua empregabilidade, formação e escolhas alinhadas à identidade pessoal**.** **-** O protagonismo individual manifesta-se na busca ativa por desenvolvimento, na construção de redes e na aceitação de desafios extrínsecos à área original de expertise, revelando uma postura empreendedora e adaptativa. - O empreendedorismo, aliado à resiliência inerente à identidade de carreira proteana, é fundamental para o enfrentamento de desafios e a busca de novos significados, sugerindo que o modelo tradicional deve ser reformulado em prol de estruturas que priorizem qualificações, competências e experiências.
2 - Esclarecer a existência de potenciais desafios e barreiras neste processo de transição de carreira.	**A transição de carreira para posições de nível C, conforme analisado no estudo, evidencia uma complexidade de desafios e barreiras tanto no âmbito profissional quanto pessoal.** - Profissionalmente, as executivas enfrentaram dificuldades significativas, sendo os principais obstáculos a adaptação a uma nova mentalidade estratégica e a construção de credibilidade em conselhos de administração (20% das entrevistadas), a gestão de equipes e o papel de liderança (20%), e a resistência interna organizacional, assédio e dinâmicas políticas (40%). Adicionalmente, 20% das participantes destacaram as complexidades técnicas e operacionais como desafios notáveis em suas novas funções. - No plano pessoal, a ascensão a cargos de alta administração impôs sacrifícios consideráveis. 80% das participantes relataram renúncias ou trade-offs em seus papéis de mãe, mulher ou esposa. Duas entrevistadas especificamente mencionaram impactos negativos na saúde e qualidade de vida durante o processo preparatório e de atuação em sua primeira posição C-Level. Outra participante pontuou o efeito de sua decisão na formação de um relacionamento afetivo sólido. - O estudo também salienta a importância de recursos psicológicos individuais, como proatividade, habilidade em lidar com a ambiguidade e capacidade de assumir controle da trajetória, bem como o papel do suporte social. - Embora apenas uma entrevistada tenha destacado o apoio familiar em sua trajetória, a função de suporte – compreendida como afeto, afirmação e assistência, proveniente de familiares, cônjuges, amigos ou instituições – é considerada fundamental para o avanço nos processos de transição. - As estratégias de enfrentamento adotadas incluem a recuperação de táticas anteriores, a exploração de novas abordagens para modificar a situação (resolução de problemas), reinterpretar seu significado (reavaliação) e gerenciar o estresse.
3 - Verificar se essas mulheres buscaram satisfazer os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanço e crescimento, em decisões relacionadas à sua carreira profissional.	**Os achados revelam uma interconexão profunda entre os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanceamento entre vida pessoal e profissional e crescimento, que dinamicamente moldam as escolhas e o desenvolvimento profissional das entrevistadas**. - Observa-se que as jornadas são predominantemente impulsionadas por uma forte autenticidade, evidenciada pela busca incessante por superação e honestidade pessoal. O balanço entre vida pessoal e profissional é gerido por meio do estabelecimento de limites e investimento em redes de apoio, mesmo em carreiras contínuas. O crescimento, por sua vez, é central, manifestado pela motivação intrínseca, busca por novos desafios e adaptabilidade estratégica, como o aprimoramento de networkings. - Ao contrário da caracterização de Mainiero e Sulivan (2006) sobre carreiras femininas como descontinuas e não lineares, o estudo evidenciou trajetórias majoritariamente contínuas. Apenas a entrevistada 5 apresentou interrupções por questões familiares, e a entrevistada 4 por desenvolvimento acadêmico, embora esta última tenha relatado desafios significativos no retorno da licença-maternidade. - Em termos de perfis, a maioria das entrevistadas (1, 2, 3, 6, 7 e 9) exemplifica o perfil Alpha, caracterizado por dedicação intensa à carreira, busca por crescimento, superação, aprendizado e, por vezes, poder e reconhecimento salarial. Essas profissionais demonstram proatividade e foco na expansão profissional e agregação de valor. Este padrão contrasta com a tendência observada por Cabrera (2007), que associa o Padrão de Carreira Alpha a homens, com foco inicial em desafio, seguido por autenticidade e, finalmente, equilíbrio. - A entrevistada 10 ilustra o perfil Beta, no qual o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um pilar fundamental, e as decisões de carreira são orientadas pela harmonia e bem-estar. A autenticidade, embasada no autoconhecimento, guia as escolhas por ambientes que favoreçam o engajamento e a qualidade de vida. O equilíbrio, neste contexto, é percebido como uma forma fluida de vivenciar a carreira. Segundo Mainiero e Sulivan (2006), o perfil Beta feminino, especialmente para mulheres casadas e com filhos, manifesta uma transição de prioridades ao longo do ciclo de vida, iniciando com desafios, passando para o equilíbrio na meia-idade e culminando em autenticidade em fases mais avançadas. - Nem todos os perfis se alinham rigidamente às tipologias, e o gênero, embora correlacionado, não controla esses padrões (Mainiero; Sulivan, 2006). A entrevistada 8 exemplifica uma fusão de características Alfa e Beta, indicando uma abordagem holística e adaptativa. Em síntese, enquanto os perfis Alfa e Beta oferecem lentes analíticas, a realidade profissional manifesta-se frequentemente como uma combinação adaptativa de características, evidenciando a natureza dinâmica e multifacetada das carreiras contemporâneas, alinhada ao conceito de carreira caleidoscópica.

Fonte: A Autora

A análise dos três primeiros objetivos revelou que as executivas investigadas não se restringiram a um único conceito orientador de transição de carreira, mas adotaram uma

estratégia híbrida que harmonizou elementos dos modelos de carreira organizacional tradicional e dos novos paradigmas, como a carreira proteana e sem fronteiras. Inicialmente, observou-se uma forte influência do modelo organizacional, caracterizado por progressão hierárquica, promoções internas e ciclos de permanência em cargos, evidenciando um planejamento estruturado. Nesse contexto, o sucesso profissional estava atrelado a programas de mentoria, feedback, coaching e uma robusta rede de relações interpessoais e hierárquicas, onde a organização assumia a responsabilidade pelo desenvolvimento. Os conceitos teóricos corroboram essa hibridização, explicando que os novos modelos de carreira, como as carreiras sem fronteiras, surgem em contraposição às tradicionais, enfatizando a responsabilidade dos indivíduos na gestão de suas trajetórias. (Veloso, 2012).

A análise subsequente demonstrou uma intersecção significativa com o paradigma proteano e sem fronteiras. Este modelo, que emergiu da transição da Sociedade Industrial para a Nova Economia nos anos 90, valoriza a flexibilidade e a responsabilidade individual na gestão da própria carreira, em contraste com a rigidez organizacional. A carreira proteana, conceitualizada por Hall (2018), foca no controle individual, nos valores centrais do indivíduo e no sucesso psicológico subjetivo, em contraste com o modelo tradicional pautado por fatores externos e organizacionais.

As executivas demonstraram autonomia na gestão de suas carreiras, mobilidade horizontal, diversificação de experiências e a importância crescente do *networking* global e da aprendizagem informal. O desenvolvimento de habilidades *"soft"* como autoconhecimento, adaptabilidade e influência, tornou-se crucial para navegar em ambientes dinâmicos e equilibrar competências técnicas e comportamentais. A complementaridade entre a carreira proteana e as carreiras sem fronteiras é explicitada por Veloso (2012), mostrando como essas abordagens se alinham para compreender as novas trajetórias profissionais.

As trajetórias das entrevistadas configuraram um equilíbrio dinâmico, com uma influência aproximada de 50-60% do modelo organizacional e 40-50% do modelo proteano ou sem fronteiras. Este balanço permitiu que elas transitassem entre as estruturas organizacionais e a gestão autônoma de sua empregabilidade e formação, alinhadas à sua identidade pessoal. O protagonismo individual se manifestou na busca ativa por desenvolvimento, na construção de redes e na aceitação de desafios que extrapolam suas áreas de expertise originais, revelando uma postura empreendedora e adaptativa, aspectos essenciais na carreira proteana. A identidade profissional é configurada por nossas atividades laborais, pelo âmbito organizacional em que estamos inseridos, pelas interações estabelecidas no ambiente de trabalho, pelos grupos profissionais a que pertencemos, bem como pelos eventos significativos ao longo de nossas

trajetórias de vida. Essa construção identitária é marcada pela confluência entre o que fomos, o que somos e o que aspiramos a ser no futuro. (Ibarra, 2009).

A transição de carreira para posições de nível C, conforme demonstrado no estudo, envolveu uma série de desafios e barreiras que se manifestam tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. No contexto profissional, as executivas enfrentaram obstáculos significativos, como a necessidade de adaptação a uma nova mentalidade estratégica, a construção de credibilidade junto aos conselhos de administração, a gestão de equipes, o exercício da liderança, a resistência interna, o assédio, a dinâmica política e as dificuldades técnicas e operacionais, que se revelam como desafios proeminentes em suas novas funções. No que diz respeito ao aspecto pessoal, a ascensão a cargos de alta administração demandou sacrifícios consideráveis, sendo que oito das participantes relataram renúncias ou *trade-offs* em suas funções como mães, esposas ou mulheres. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

A resiliência é definida como a capacidade de se recuperar e enfrentar mudanças sem vivenciar grandes turbulências pessoais. Outra abordagem para essa construção refere-se à habilidade de lidar de forma eficaz com situações desafiadoras da vida. Entre os fatores individuais que favorecem a resiliência, destacam-se a flexibilidade, a perseverança e a robustez, a aceitação de desafios, a execução de habilidades eficazes de enfrentamento e uma perspectiva positiva e esperançosa. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

O estudo ressaltou, ainda, a importância de recursos psicológicos individuais, como proatividade, habilidade em lidar com a ambiguidade e a capacidade de assumir o controle da própria trajetória, assim como o papel do suporte social na facilitação desse processo. Embora apenas uma entrevistada tenha mencionado o apoio familiar, o suporte – entendido como afeto, afirmação e assistência, originado de familiares, cônjuges, amigos ou instituições – foi considerado crucial para o progresso nas transições de carreira. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

As estratégias de enfrentamento adotadas pelas participantes incluem a recuperação de táticas previamente utilizadas, a exploração de novas abordagens para a modificação da situação (resolução de problemas), a reinterpretação do significado das experiências (reavaliação) e a gestão eficaz do estresse, todos aspectos centrais na navegação por essas transições. Indivíduos que demonstram uma capacidade eficaz de enfrentamento empregam uma diversidade de estratégias. A interação com experiências de transição anteriores contribui para a identificação e a ampliação do repertório de habilidades de enfrentamento dos indivíduos. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

A pesquisa verificou que as mulheres entrevistadas buscaram satisfazer os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanço e crescimento em suas decisões profissionais. Os achados revelaram uma interconexão profunda entre esses pilares, que moldaram dinamicamente as escolhas e o desenvolvimento profissional das participantes. A maior parte das entrevistadas (1, 2, 3, 6, 7 e 9) exemplificaram o perfil Alfa, caracterizado pela dedicação intensa à carreira, busca por crescimento, superação, aprendizado e, por vezes, poder e reconhecimento salarial. Essas profissionais demonstraram proatividade e foco na expansão profissional e agregação de valor, um padrão que contrasta com a tendência de Cabrera (2007) de associar o perfil Alfa a homens.

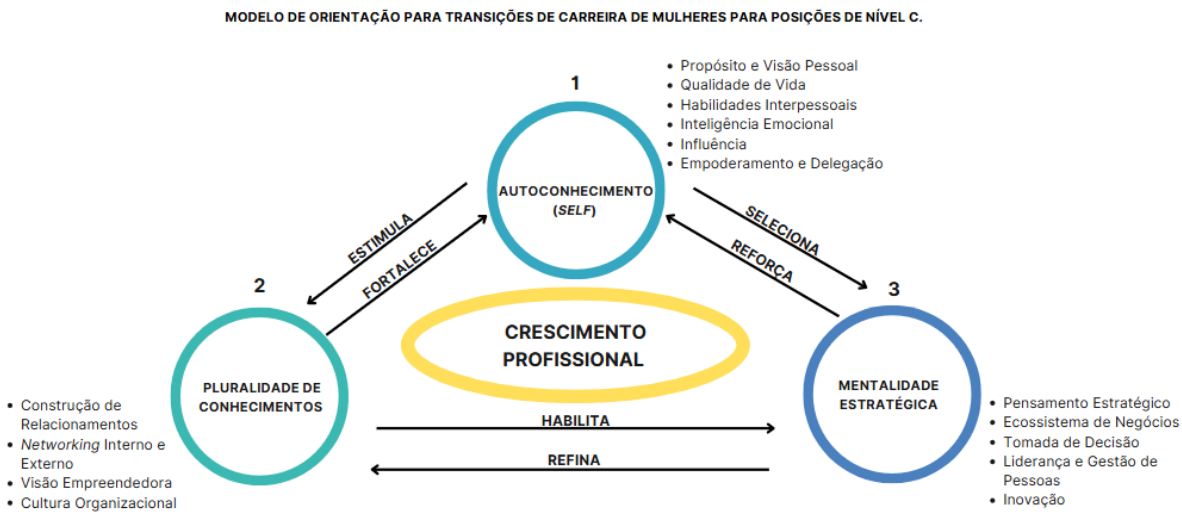
A entrevistada 10 ilustrou o perfil Beta*,* no qual o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é um pilar fundamental, e as decisões de carreira são orientadas pela harmonia e bem-estar. A autenticidade, baseada no autoconhecimento, guia as escolhas por ambientes que favoreçam o engajamento e a qualidade de vida. Neste contexto, o equilíbrio é percebido como uma forma fluida de vivenciar a carreira. É importante notar que nem todos os perfis se alinham rigidamente às tipologias, e a entrevistada 8 exemplifica uma fusão de características Alfa e Beta, indicando uma abordagem holística e adaptativa. Isso evidencia a natureza dinâmica e multifacetada das carreiras contemporâneas, alinhada ao conceito de carreira caleidoscópica. (Mainiero; Sulivan, 2006).

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

A proposta de um modelo de orientação para transições de carreira de mulheres para posições de nível C surgiu como resposta ao quarto objetivo específico deste estudo: "Construir um modelo de orientação para as transições de carreira de mulheres que almejam ocupar posições de liderança *C-Level*".

O modelo proposto na figura 8 visa proporcionar suporte aos programas de orientação profissional, permitindo que os orientadores de carreira compreendam e selecionem de maneira adequada os elementos relevantes nos relatos dos clientes, oferecendo uma resposta fundamentada com base em um suporte teórico-prático. A orientação profissional com enfoque psicodinâmico em tempos modernos busca promover o desenvolvimento do ego e a integração do *self*, facilitando os processos decisórios relacionados à interação do indivíduo com o trabalho. Essa metodologia se fundamenta no conceito de escolhas maduras, visando um maior alinhamento entre o indivíduo e suas decisões profissionais. (Malki, 2018).

Figura 8 – Modelo de orientação para transições de carreira de mulheres para posições de nível C.



Fonte: A Autora.

A decisão das profissionais entrevistadas em aceitar uma posição de nível C revelou-se profundamente conectada à sua busca por desenvolvimento profissional. Além disso, evidenciou um interesse marcante em assumir responsabilidades que permitissem a formulação de estratégias e a proposição de inovações. O pilar do crescimento foi considerado central, manifestando-se na motivação intrínseca para superação, na busca incessante por novos

desafios e na disposição para aprender e adaptar estratégias. O conceito de desafio, entendido como a capacidade de gerar impacto, emerge como um tema relevante e constitui um parâmetro significativo dentro do modelo da Carreira Caleidoscópica. A concretização desse desafio implica a habilidade de estabelecer conexões com indivíduos, mobilizando-os em contextos colaborativos destinados à resolução de problemas, ao desenvolvimento de novos negócios ou à geração de inovações em equipe. (Mainiero; Sulivan, 2006).

O orientador profissional é capaz de fundamentar o planejamento e a execução do processo de orientação vocacional com base nas três etapas do modelo proposto, as quais interagem de forma dinâmica entre si.

A primeira etapa, denominada Autoconhecimento (*Self)*, refere-se ao auxílio proporcionado ao orientando na identificação de seus recursos internos, promovendo uma compreensão mais aprofundada de seus valores e da maneira como estas influenciam suas escolhas. Esses recursos podem fornecer indícios sobre o nível de otimismo, a tolerância à ambiguidade, a autonomia e o estado da saúde mental do indivíduo. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

A pluralidade de conhecimentos, ressaltada na segunda etapa, revela-se essencial principalmente nos contextos contemporâneos, nos quais se observa uma tendência à diminuição das carreiras organizacionais tradicionais. O conceito de carreiras sem fronteiras enfatiza a necessidade de que os indivíduos adotem uma postura de aprendizagem contínua, promovendo a absorção e a disseminação do conhecimento, ampliando suas redes de contatos, acessando informações de mercado, e engajando-se em projetos e comunidades de prática. (Veloso, 2012).

A terceira etapa enfatiza a importância do desenvolvimento de uma mentalidade estratégica. O orientador profissional desempenha um papel crucial ao auxiliar o indivíduo na identificação das estratégias empregadas em processos de transição anteriores e das novas estratégias que poderão ser incluídas no seu repertório. Essa abordagem permite que o orientando compreenda de forma mais aprofundada seu estilo de tomada de decisão, além de aprimorar suas habilidades na gestão do estresse e dos impactos emocionais associados ao processo de mudança. (Anderson; Goodman; Schlossberg, 2011).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, por meio de uma abordagem qualitativa, visou aprofundar a compreensão da transição de carreira de mulheres em cargos gerenciais para posições executivas de nível C. A pesquisa foi conduzida por meio de técnicas de análise de conteúdo, utilizando ferramentas computacionais para apoiar a análise de dez entrevistas realizadas com executivas que ocupam ou ocuparam posições de *C-Level* por um período mínimo de um ano durante suas trajetórias profissionais.

Este estudo revelou que essas executivas não se limitam a um único modelo de carreira, mas adotaram uma estratégia híbrida que integra aspectos dos modelos tradicionais e dos novos paradigmas, como as carreiras proteanas e sem fronteiras. Observou-se que, embora haja uma forte influência do modelo organizacional, com foco em progressão hierárquica e estrutura formal, as executivas também demonstraram autonomia, flexibilidade e a importância do *networking* e desenvolvimento de habilidades interpessoais.

As trajetórias das entrevistadas refletiram um equilíbrio dinâmico entre os modelos organizacional e proteano, com uma porcentagem considerável de cada um influenciando suas decisões de carreira, bem como um protagonismo individual na busca por desenvolvimento e aceitação de novos desafios. No entanto, a transição envolveu desafios significativos, incluindo adaptação a novas responsabilidades e a necessidade de gerenciamento de expectativas pessoais e profissionais.

A resiliência emergiu como um fator crítico durante essa jornada, sendo favorecida por características individuais como flexibilidade e apoio social. Embora o suporte seja mencionado por poucas participantes, ele se mostrou vital para as transições de carreira. Além disso, as estratégias de enfrentamento das participantes, que incluem reavaliação de experiências e gestão do estresse, indicaram a capacidade de adaptação às demandas de suas novas posições.

Finalmente, os achados revelaram que as mulheres entrevistadas buscaram satisfazer os pilares da carreira caleidoscópica — autenticidade, balanço e crescimento — em suas decisões profissionais. As diferenças entre os perfis Alfa e Beta destacaram a diversidade nas abordagens de carreira, evidenciando que a combinação de características de ambos os perfis é uma manifestação da complexidade e dinamismo das trajetórias profissionais contemporâneas. A pesquisa contribuiu para o entendimento das novas configurações de carreira, enfatizando a necessidade de considerar a individualidade e a interconexão entre vida pessoal e profissional.

6.1 CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E FUTUROS ESTUDOS

As principais contribuições deste estudo para o campo das transições de carreira de mulheres em posições de liderança *C-Level* podem ser sintetizadas da seguinte forma:

1 - Identificação da Estratégia Híbrida de Carreira para Executivas: O estudo revelou que as executivas investigadas não se restringem a um único modelo de carreira, mas adotaram uma estratégia híbrida que combinou elementos dos modelos organizacional tradicional (progressão hierárquica, planejamento estruturado) com os novos paradigmas da carreira proteana e sem fronteiras (autonomia, flexibilidade, responsabilidade individual). Essa hibridização foi quantificada, mostrando um balanço dinâmico de 50-60% do modelo organizacional e 40-50% do modelo proteano/sem fronteiras.

2 - Detalhamento dos Desafios na Transição para Posições C-level: A pesquisa descreveu os múltiplos desafios enfrentados por essas mulheres ao ascender a cargos de nível C, tanto no âmbito profissional (adaptação estratégica, credibilidade junto a conselhos, gestão de equipes, política interna, assédio) quanto pessoal (sacrifícios e *trade-offs* em papéis como mães, esposas).

3 - Reinterpretação dos Pilares da Carreira Caleidoscópica em Mulheres: O estudo verificou que as mulheres entrevistadas buscaram satisfazer os pilares de autenticidade, balanço e crescimento em suas decisões profissionais. Contrariando tendências anteriores, a pesquisa mostrou que a maioria das entrevistadas exemplificaram o perfil Alfa (dedicação intensa, busca por crescimento, poder), um padrão frequentemente associado a homens, além de identificar o perfil Beta e fusões de características Alfa e Beta, evidenciando a natureza dinâmica e multifacetada das carreiras femininas contemporâneas.

4 - Proposição de um Modelo de Orientação para Transições de Carreira de Mulheres: Uma contribuição central foi a criação de um modelo de orientação específico para mulheres que almejam posições de liderança *C-level*. Este modelo, com base psicodinâmica, visa auxiliar orientadores de carreira a compreender e apoiar essas transições, promovendo o desenvolvimento do ego e a integração do *self.* O modelo foi estruturado em três etapas: Autoconhecimento (*Self*), Pluralidade de Conhecimentos e Desenvolvimento de Mentalidade Estratégica.

5 - Ênfase em Recursos Psicológicos e Estratégias de Enfrentamento: O estudo destacou a importância da resiliência, proatividade, capacidade de lidar com a ambiguidade, controle da própria trajetória e suporte social como fatores cruciais para o sucesso nessas transições de carreira. Além disso, identificou as estratégias de enfrentamento adotadas pelas

participantes, como recuperação de táticas anteriores, exploração de novas abordagens e gestão eficaz do estresse.

Além das potenciais contribuições mencionadas, é fundamental reconhecer as limitações do estudo. Em virtude da natureza qualitativa do estudo, as participantes foram selecionadas por conveniência. Além disso, não fez parte deste estudo compreender a trajetória de mulheres que não alcançaram cargos de liderança executiva ou diversidade de gênero. A falta de apoio à carreira das mulheres, já que as empresas demonstram um compromisso decrescente com a sua ascensão, não foi aprofundado, assim como o impacto da transformação digital nas carreiras. Dessa forma, não se pode generalizar os resultados obtidos, uma vez que estes podem estar vinculados a especificidades ou ao contexto cultural dos casos selecionados.

Ademais, existem limitações inerentes à abordagem qualitativa do estudo, que tende a desconsiderar nuances individuais dos participantes. Portanto, recomenda-se a realização de futuras pesquisas que busquem diversificar o perfil da amostra, bem como conduzir análises longitudinais ou de natureza quantitativa que possam complementar os resultados alcançados.

7 APÊNDICES

7.1 APENDICE A: *PROMPTS* UTILIZADOS NA PESQUISA

Este apêndice contém a lista de *prompts* aplicados durante a análise de dados e a revisão da escrita.

O primeiro objetivo específico, “Investigar qual o conceito orientador da transição de carreira adotado por essas executivas: organizacional ou das novas carreiras”, foi analisado com a utilização dos *prompts* 1 e 2. Os quadros 36 e 37 demostram a construção destes *prompts*:

Quadro 36 – *Prompt* 1 do primeiro objetivo de pesquisa.

CONSTRUÇÃO DO *PROMPT* 1 - PRIMEIRO OBJETIVO DA PESQUISA	
Instrução - Primeiro *Prompt*	***Prompt* Definido**
“Gostaria de ajuda para criar um prompt para uma pesquisa acadêmica que visa identificar em um texto, construído com base em entrevistas, quais as partes do discurso pertencem a uma carreira organizacional ou ao movimento de carreira proteana e sem fronteiras. Para isso, consideraremos a seguinte definição para carreira organizacional: o modelo de carreira organizacional é caracterizado por um padrão de estabilidade e uma progressão linear e vertical, dentro de um ambiente estável. É um modelo relacional de longo prazo, baseado na relação de confiança e interdependência entre indivíduo e organização, onde a carreira do indivíduo é gerenciada pela organização. Valoriza o *know-how* e a segurança no emprego e o treinamento formal, e a aprendizagem, se dá mais no ambiente externo da organização. A definição do movimento de carreira proteana e sem fronteiras utilizado será: no movimento de carreira proteana e sem fronteiras, a carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização. A carreira é caracterizada por uma série de experiências ao longo da vida, qualificações, aprendizados contínuos, desenvolvimento de relações, valorizando as transições e mudanças de identidade, dentro de um ambiente dinâmico. Visa o *learning-how* e a empregabilidade do indivíduo, com base em tarefas desafiadoras, a possibilidade de atuação em projetos, networks ou informações externas. O indivíduo adota uma postura de empreendedor, mesmo trabalhando como empregado. O indivíduo toma decisões de acordo com seus valores pessoais, rejeitando oportunidades de carreiras por razoes pessoais ou familiares. A força motora são as necessidades pessoais e o objetivo de carreira é o sucesso psicológico.”	"Analisar o texto construído a partir de entrevistas, destacando e identificando as partes do discurso que ilustram as características do modelo de carreira organizacional em contraste com o movimento de carreira proteana e sem fronteiras. A pesquisa abordará as seguintes definições: Carreira Organizacional: Identificar trechos que demonstrem um padrão de estabilidade e progressão linear e vertical, evidenciando relações de confiança e interdependência entre o indivíduo e a organização. A análise focará em aspectos como o valor do *know-how*, a segurança no emprego, o treinamento formal, e a aprendizagem predominantemente externa em ambientes estáveis. Carreira Proteana e Sem Fronteiras: Reconhecer segmentos que evidenciem a autogestão da carreira pelo indivíduo, incluindo uma diversidade de experiências ao longo da vida, a valorização de transições e mudanças de identidade, e o aprendizado contínuo. Também se buscará destacar uma postura empreendedora, em que o indivíduo, mesmo como empregado, prioriza a empregabilidade, enfrentando desafios por meio de projetos e relações de rede, além de tomar decisões alinhadas aos seus valores pessoais. A partir da análise dos discursos, buscamos compreender como as narrativas dos entrevistados se alinham a esses paradigmas de carreira e contribuir para um entendimento mais profundo do impacto dessas abordagens na trajetória profissional individual."

Fonte: A Autora

Quadro 37 – *Prompt* 2 do primeiro objetivo de pesquisa.

CONSTRUÇÃO DO *PROMPT* 2 - PRIMEIRO OBJETIVO DA PESQUISA	
Instrução - Primeiro *Prompt*	***Prompt* Definido**
"Como construir um prompt adequado que solicite: com relação exclusivamente ao material da entrevistada 1, qual seria o peso, em termos percentuais, entre a carreira organizacional e o modelo de carreira proteana e sem fronteiras?"	"Por favor, analise o material da entrevistada 1 e forneça uma avaliação percentual do peso relativo entre a carreira organizacional e o modelo de carreira proteana e sem fronteiras. Quais seriam os percentuais sugeridos para cada modelo de carreira com base nas informações apresentadas?"

Fonte: A Autora

Para o segundo objetivo específico "Esclarecer a existência de potenciais desafios e barreiras neste processo de transição de carreira" foi desenvolvido o *prompt* 3, conforme demonstrado no quadro 38:

Quadro 38 – *Prompt* 1 do segundo objetivo de pesquisa.

CONSTRUÇÃO DO *PROMPT* 1 - SEGUNDO OBJETIVO DA PESQUISA	
Instrução - Primeiro *Prompt*	***Prompt* Definido**
"Gostaria de ajuda para criar um prompt para uma pesquisa cadademica considerando as seguintes questões: Houve algum evento que determinou a transição da entrevistada para a posição *C-Level*? O que determinou a escolha por parte da empresa? O que influenciou o aceite da entrevistada para assumir esta posição. Quais foram as principais desafios e barreiras enfrentados pela entrevistada durante a sua carreira? Quais foram os principais desafios enfrentados pela entrevistada ao assumir a posição *C-Level*? Verificar se a entrevistada precisou fazer algum sacrifício ou "*trade offs"* como mãe, mulher ou esposa par assumir esta posição?"	"A pesquisa visa explorar a transição da entrevistada para a posição *C-Level* investigando fatores críticos tanto da perspectiva da empresa quanto da entrevistada. Por favor, analise os seguintes pontos: 1.Eventos Determinantes: Quais eventos específicos contribuíram para a transição da entrevistada para a posição *C-Level*? Isso pode incluir conquistas profissionais, reconhecimento ou mudanças no cenário da empresa. 2.Escolha da Empresa: O que levou a empresa a escolher a entrevistada para essa função? Considere os antecedentes profissionais, as habilidades, a visão e a cultura organizacional. 3.Aceitação da Posição: O que influenciou a decisão da entrevistada de aceitar o cargo? Avalie fatores pessoais, profissionais e contextuais. 4.Desafios e Barreiras: Quais foram os principais desafios e barreiras enfrentados pela entrevistada ao longo de sua carreira até sua ascensão ao *C-Level*? Considere aspectos como discriminação de gênero, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e resistência no ambiente de trabalho. 5.Desafios ao Assumir *C-Level*: Quais desafios específicos a entrevistada enfrentou ao assumir a posição de *C-Level*? Examine aspectos de liderança, gestão de equipes, e adaptação às expectativas do cargo. 6.Sacrifícios e *Trade-offs*: A entrevistada precisou fazer sacrifícios ou *trade-offs* em suas responsabilidades como mãe, mulher ou esposa para assumir a posição? Analise como esses fatores impactaram sua vida pessoal e carreira. Por favor, destaque trechos do texto que exemplifiquem cada um dos pontos mencionados."

Fonte: A Autora

Para o processo de análise de conteúdo referente ao terceiro objetivo específico "Verificar se essas mulheres buscam satisfazer os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanço e crescimento, em decisões relacionadas à sua carreira profissional" foram utilizados os *prompts* 4 e 5, conforme demostrados nos quadros 39 e 40:

Quadro 39 – *Prompt* 1 do terceiro objetivo de pesquisa.

CONSTRUÇÃO DO *PROMPT* 1 - TERCEIRO OBJETIVO DA PESQUISA	
Instrução - Primeiro *Prompt*	***Prompt* Definido**
Verificar se a Entrevistada X – Carreira Caleidoscópica satisfaz os pilares da carreira caleidoscópica de autenticidade, balanceamento e crescimento, em decisões relacionadas à sua carreira profissional, utilizando as seguintes definições: A carreira não é exclusivamente moldada pela organização, mas sim pela individualidade, que se constrói a partir dos valores, escolhas e parâmetros de cada pessoa. Assim como um caleidoscópio, o indivíduo ajusta continuamente seus padrões de vida e relacionamentos, influenciado tanto por fatores internos quanto externos, resultando em configurações que atendem às suas necessidades em diferentes papéis sociais e interações. Os três pilares que norteiam as decisões de carreira caleidoscópica são a autenticidade, o balanço entre vida pessoal e profissional e o crescimento. Definições: 1 - Balanço entre vida pessoal e profissional: refere-se ao estado de harmonização entre as esferas da vida pessoal e profissional. 2 – Autenticidade: constitui um parâmetro fundamental que denota a capacidade do indivíduo de ser genuíno e verdadeiro em sua essência, implicando um profundo conhecimento de suas próprias forças e limitações. 3 - Crescimento: refere-se à busca contínua do indivíduo por desenvolvimento pessoal e profissional, manifestando-se por meio da superação de situações desafiadoras e da promoção	"Analise o seguinte texto, que foi construído com base em entrevista com a entrevistada X, com o objetivo de identificar se a carreira da entrevistada satisfaz os três pilares da carreira caleidoscópica: autenticidade, balanço entre vida pessoal e profissional e crescimento. Considere as definições abaixo ao realizar sua análise: 1.Balanço entre vida pessoal e profissional: Avalie se a entrevistada demonstra uma harmonização entre suas esferas pessoal e profissional, indicando como ela lida com essas dimensões em suas decisões de carreira. 2. Autenticidade: Verifique se a entrevistada se apresenta como uma pessoa genuína, considerando seu autoconhecimento em relação a suas forças e limitações. Observe como isso se reflete em suas escolhas profissionais. 3. Crescimento: Identifique se a entrevistada busca continuamente seu desenvolvimento pessoal e profissional, analisando exemplos de como ela supera desafios e promove inovações em sua carreira. Por favor, destaque trechos do texto que exemplifiquem cada um dos pilares mencionados e discorra sobre a interação entre eles na construção da trajetória profissional da entrevistada."

Fonte: A Autora

Quadro 40 – *Prompt* 2 do terceiro objetivo de pesquisa.

CONSTRUÇÃO DO *PROMPT* 2 - TERCEIRO OBJETIVO DA PESQUISA	
Instrução - Primeiro *Prompt*	***Prompt* Definido**
"Analise o seguinte texto, que foi construído com base em entrevista, com o objetivo de identificar se a carreira da entrevistada foi influenciada pela delineação de carreira caleidoscópica no perfil Beta ou Alfa, com base nas seguintes definições: o perfil Beta —concebido como crescimento, balanço e autenticidade—refere-se a indivíduos que valorizam a dimensão familiar e realizam ajustes em sua trajetória profissional com o objetivo de alcançar um equilíbrio entre vida pessoal e carreira. Tal perfil é predominantemente associado às mulheres casadas e com filhos, que conciliam suas responsabilidades familiares com suas atividades profissionais. O Perfil Alfa—abrangendo crescimento, autenticidade e balanço—descreve indivíduos mais focados na sua trajetória de carreira, frequentemente relacionados a perfis masculinos, os quais demonstram maior dedicação às exigências do desenvolvimento profissional e à realização de desafios na esfera corporativa."	"Analise o texto a seguir e determine se a carreira da entrevistada se alinha mais ao perfil Beta ou Alfa. O perfil Beta é associado a indivíduos que valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e carreira, frequentemente mulheres casadas com filhos que ajustam suas trajetórias profissionais para atender às responsabilidades familiares. O perfil Alfa é caracterizado por uma dedicação intensa à carreira, muitas vezes relacionado a homens que buscam superar desafios profissionais. Inclua trechos específicos da entrevista que ilustrem os aspectos de cada perfil."

Fonte: A Autora

Para a revisão da escrita e gramática foi utilizado o *prompt* 6:

Prompt 6 - Revisão da Escrita

“Revisar o parágrafo em linguagem acadêmica”.

REFERÊNCIAS

ADP RESEARCH INSTITUTE. **Dimensão pessoal e trabalho em 2023:** Uma visão da força de trabalho global. São Paulo: ADP, 2023. 19 p.

ANDERSON, M. L.; GOODMAN, J.; SCHLOSSBERG, N. K. **Counseling adults in transition**. 1. ed. Nova Iorque: Springer Publishing Company, 2011.

ANDERSON, M. M. de M.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; STEFANI, S. R. Transição de carreira de profissionais da meia-idade. **Revista de Administração da UFSM**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 63–78, 2021.

ANDERSON, M. M. M.; TONATO, R. M.; TAVARES, L. M. Transição de Carreira: Mudança Profissional a partir dos 40 anos. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 128-142, 2019.

ASHFORTH, B. E. **Role transition in organizational life:** an identity-based perspective. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2001.

BANDEIRA, P. B. **Motivações para a carreira empreendedora segundo o modelo de carreira caleidoscópica**. 2018. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARUCH, Y. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. **Emerald. Career Development International**, Scottsdale, v. 9, n. 1, p. 58-73, 2004.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher 2024.** Brasília DF: Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania, 2024. 465 p.

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

CABRERA. E. F. Protean Organizations: reshaping work and careers to retain female talent. **Emerald, Career Development International**, Scottsdale, v. 14, n. 2, p. 186-201, 2009.

CAMPOS, C. A. S. **Visão estratégica e a preparação para uma transição de carreira executiva de profissionais na meia-idade**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2016.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em Cargos de Liderança e os seus Desafios no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, Jaraguá do Sul, v. 22, n. 57, p. 57-67, 2020.

CEPELLOS, V. M. Feminização do Envelhecimento: um fenômeno multifacetado muito além dos números. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 2, p. 1-7, 2019.

CEPELLOS, V. M.; TONELLI, M. J. O Processo de Envelhecimento de Mulheres em Cargos de Liderança: a Iminência da Morte e do Renascimento Simbólicos. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 29, n. 101, p. 329-358, 2022.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE – Revista da Administração de Empresas***,* São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

COSTA, L. V.; DUTRA, J. Avaliação da Carreira no Mundo Contemporâneo: Proposta de um Modelo de Três Dimensões. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2011.

DELOITTE GLOBAL. **Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações 2023**. São Paulo: Deloitte, 2023. 36 p.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Mulheres e o Labirinto da Liderança. **Harvard Business Review**, Evanston, v.85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Liber Livro Editora, 2008.

GENERATION. **IA à Prova de Idade:** permitindo que uma força de trabalho intergeracional se beneficie da IA. São Paulo: Generation, 2024. 15 p.

GORDON, J. R.; WHELAN, K. S. Successful professional women in midlife: How organizations can more effectively understand and respond to the challenges. **Academy of Management Perspectives,** Valhalla, v. 12, n. 1, p. 46-57, 1998.

HALL, D. T.; YIP, J.; DOIRON, K. Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, San Mateo, v. 5, p.129-156, 2018.

HERMÍNIA, I. **Identidade de carreira:** a experiência é a chave para reinventá-la. São Paulo: Editora Gente, 2009.

HILLER, N. J.; PETERSON, S. J. Assessment and development first requires a deeper: understanding of unique categories of senior leaders: a focus on CEOs and C-Level executives. **Industrial and Organizational Psychology**, Cambridge, v. 12, p. 211–214, 2019.

IBARRA, H. Identity Transitions: Possible Selves, Liminality and the Dynamics of Career Change. **INSEAD Faculty Research**. Fontainebleau Cedex, p. 0-42, 2005.

JORNAL DE BRASILIA. **Empresas enxugam estrutura, e Brasil elimina mais de 300 mil vagas de gerente e diretor em 6 anos. Brasília:** Redação Jornal de Brasília, 2026. 1 p.

KORN FERRY. **O futuro não tão futurista do trabalho**. Newsletter Esta Semana em Liderança Janeiro 2025. Los Angeles: Korn Ferry, 2025. 1 p.

LOLI, F.; TREFF M. A. O coaching de carreira como recurso facilitador do processo de transição profissional. **ReCaPe – Revista de Carreiras e Pessoas,** São Paulo, v. 8, n. 1, p. 41-60, 2018.

LOUIS, M. R. Career Transitions: Varieties & Commonalities. **The Academy of Management Review***,* Valhalla, v. 5, n. 3, p. 329-340, 1980.

MAINIEIRO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **Opt-out revolt:** why people are leaving companies to create kaleidoscope careers. Nova Iorque: David-Black Publishing, 2006.

MALKI, Y. Orientação psicodinâmica em tempos modernos. In: LIMA, G. A. M.; UVALDO,

M. C. C.; DIAS, M. L. (Org.). **Orientação profissional & psicanálise:** o olhar clínico. Maringá: Vetor, 2018. p. 159 – 19.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2019.

MCKINSEY&COMPANY. **Diversidade Socioeconômico no Ambiente de Trabalho América Latina:** porque as empresas podem contribuir para a equidade e inclusão. Manhattan: McKinsey & Company, 2022. 30 p.

MCKINSEY&COMPANY. **Women In the Workplace 2024**. Manhattan: McKinsey & Company, 2024. 63 p.

MCKINSEY&COMPANY. **Women In the Workplace 2025**. Manhattan: McKinsey & Company, 2024. 60 p.

MIRVIS, P. H.; HALL, D. T. Psychological Success and the Boundaryless Career. **Journal of Organizational Behavior**, Philadelphia, v. 15, n. 4, p. 365-380, 1994.

MOON, E. Y.; PARK, J.; KA Y. A Latent Profile Analysis of Protean Career Attitude and Vocational Identity Status. **Journal of Career Development**. Columbia, v. 51, n. 5, p. 527 – 543, 2024.

MORISON, R.; ERICKSON, T.; DYCHTWALD, K. Managing Middlescence. **Harvard Business Review**, Evanston, v. 36, n. 4, p. 64-72.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVIO, R. L. DE F.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para a elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

NYUPRESS. **The opt-out revolution, ten years later.** Manhattan: NYU Press, 2013. 1 p.

OLIVEIRA, L. B.; SILVA, E. C. M. Demissão e transição de carreira de trabalhadores na maturidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Boa Vista, v. 23, n. 3, p. 410-433, 2024.

PINEIRO, P. A. **Análise do panorama da gestão de carreiras no Brasil e estudo da influência do sistema de gestão de carreiras sobre os indicadores de performance em uma organização do setor de base.** 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) – Fundação Instituto de Administração, São Paulo, 2018.

QUISHIDA, A. **Adaptação à transição de carreira na meia-idade:** um estudo exploratório sob o enfoque do locus de controle. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

RODRIGUES, V. A. **Em busca da mistura perfeita: transições de carreira à luz dos parâmetros propostos pelo modelo de carreira caleidoscópica (MCC)**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Pampa, Uruguaiana, 2024.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional:** como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, M. P.; SILVA-MELO, L. L. Transições na carreira na perspectiva de psicólogos: motivos e estratégias de enfrentamento. **INTERAÇÃO EM PSICOLOGIA**, Curitiba, v. 25, n. 1, p. 78-89, 2021.

SUGIYAMA, K.; LADGE, J. J.; DOKO, G. Âncoras estáveis e evolução dinâmica: uma teoria paradoxal da manutenção e mudança da identidade de carreira. **The Academy of Management Review**, Valhalla, v. 49, n. 1, p. 135-154, 2024.

TELLES, R. A efetividade da "Matriz de Amarração" de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, 2001.

VELOSO, E. F. R. **Carreiras sem fronteiras e transição profissional no Brasil:** desafios e oportunidades para pessoas e organizações. São Paulo: Atlas, 2012.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para a organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p.3 – 39.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N. A racionalidade das decisões na transição interprofissão de professores universitários. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 104-123, 2020.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações y, x e baby boomers. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v.23, n. 6, p. 88-98, 2016.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap 2024**. Geneva: World Economic Forum, 2024. 385 p.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs Report 2025**. Geneva: World Economic Forum, 2025. 290 p.