**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Carreira caleidoscópio: um estudo qualitativo sobre as
decisões de carreira de mulheres executivas**

Luiza Maria Pinto de Carvalho

Orientador: Prof. Dr. Joel Dutra

SÃO PAULO

2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUIZA MARIA PINTO DE CARVALHO

**CARREIRA CALEIDOSCÓPIO: UM ESTUDO QUALITATIVO SOBRE AS
DECISÕES DE CARREIRA DE MULHERES EXECUTIVAS**

Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia, Administração
e Contabilidade da Universidade de São
Paulo como requisito para a obtenção
do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr Joel Dutra

Versão Corrigida

SÃO PAULO

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Rafael Mielli Rodrigues – CRB-8/7286
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Carvalho, Luiza Maria Pinto de

Carreira caleidoscópio: um estudo qualitativo sobre as decisões de carreira de mulheres executivas / Luiza Maria Pinto de Carvalho. -- São Paulo, 2018.

341 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: Joel Souza Dutra.

1. Administração de carreiras 2. Carreira caleidoscópio 3. Mulheres
4. Executivas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.409

Nome: CARVALHO, Luiza Maria Pinto de

Título: Carreira Caleidoscópio: um estudo qualitativo sobre as decisões de carreira de mulheres executivas.

Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração da
Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como
requisito para obtenção do título de
Mestre em Ciências.

Dedico esta tese
à minha mãe Olga
que sempre me deu apoio
e tornou tudo possível.
Aos meus filhos Francisco e Tereza,
que fazem tudo valer a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador Prof. Joel Dutra, inspiração acadêmica e de vida, que se tornou um grande amigo, sempre pronto a me incentivar e a me mostrar os melhores caminhos.

À professora Tania Casado que me inspirou em suas aulas sobre carreira e nas questões sobre gênero.

À professora Marley Pozzebon que me despertou para o encanto da pesquisa qualitativa em sua disciplina de Metodologia Qualitativa.

Às professoras Elza Veloso e Liliana Vasconcelos, que tanto contribuíram no exame de qualificação.

À querida Elaise Rocha, pela disponibilidade, pelo suporte e pelo carinho ao me ajudar em todos os momentos.

À colega de jornada, que dividiu conhecimentos, experiências e dificuldades durante todo o mestrado: Veronica Ahrens.

Minha gratidão a todas as entrevistadas que doaram parte de seu tempo para me contar suas histórias de vida e compartilharam momentos de grande aprendizado para este estudo.

À minha família e aos meus amigos que entenderam a minha ausência e me apoiaram em diversos momentos ao longo do mestrado.

"E de repente, num dia qualquer,
acordamos e percebemos
que já podemos lidar
com aquilo que
julgávamos maior
que nós mesmos.
Não foram os abismos
que diminuíram,
mas nós que crescemos..."

(Fabíola Simões)

RESUMO

Depois de algumas décadas da entrada das mulheres no mercado de trabalho, esperava-se que a equidade de gênero já fosse uma realidade nas organizações. Porém, os números mostram que os homens ainda são maioria e que quanto mais alto o cargo, menor a quantidade de mulheres. No Brasil, segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2016, 60,9% dos cargos gerenciais, tanto no poder público quanto na iniciativa privada, eram ocupados por homens e 37,8% por mulheres. As mulheres continuam ganhando menos com salários em torno de 75% inferiores ao dos homens. A questão do aumento da presença das mulheres nas organizações deve ser vista como um problema econômico, pois elas representam talentos que podem contribuir para o aumento da produtividade e dos resultados financeiros das organizações, gerando impactos positivos em toda a economia. De fato, a maioria das mulheres possui carreiras não lineares e realizam mudanças de trajetórias em suas carreiras. O termo “opt out” foi utilizado para explicar a saída de mulheres altamente qualificadas das organizações. Acreditava-se que o principal motivo desta mudança de carreira era em função da maternidade e da família. Porém, Mainiero e Sullivan (2005) fizeram uma extensa pesquisa e descobriram que os motivos do “opt out” eram muito mais complexos. Necessidade de oportunidades interessantes, reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fundamentais para as mulheres. Desenvolveram, então, um novo modelo de carreira chamado de modelo da carreira caleidoscópio. Baseado no funcionamento do caleidoscópio, considera que as decisões de carreira dependem de três pilares: autenticidade, balanço e desafio. As pessoas ajustam suas carreiras de acordo com a importância de cada um desses pilares ao longo de suas vidas. Com base no modelo da carreira caleidoscópio, esta pesquisa de natureza qualitativa analisou os fatores que influenciam as decisões de carreira de mulheres executivas. No referencial teórico, foram considerados 3 construtos principais: carreira, gênero e ambiente corporativo. Foram realizadas 18 entrevistas não estruturadas com 2 grupos de mulheres na fase intermediária de carreira e com pelo menos 1 filho: mulheres que permanecem na carreira corporativa e mulheres que mudaram de carreira. A análise dos resultados foi feita em 2 partes: a análise cronológica das carreiras dessas mulheres e a análise de conteúdo com a categorização e análise das respostas obtidas. As conclusões mostraram que as decisões de carreira das mulheres são extremamente complexas e dependem de inúmeros fatores. Vida pessoal e profissional devem ser analisadas de forma integrada e a maternidade não é o fator decisivo para as mudanças de carreira das mulheres. O modelo da carreira caleidoscópio mostrou-se bastante aderente à análise efetuada e os pilares autenticidade, balanço e desafio foram priorizados de acordo com cada momento. Clima organizacional e liderança positivos, políticas corporativas, suporte da família e do parceiro e equilíbrio nos pilares autenticidade, desafio e balanço são alguns dos fatores que contribuem diretamente para a permanência na carreira corporativa. Diante de dificuldades, insatisfação e desequilíbrios nos pilares da carreira caleidoscópio, as mulheres tomam suas decisões de carreira e em alguns casos, fazem o “opt out” total.

Palavras-chave: Carreira; Administração de carreiras; Carreira caleidoscópio, Mulheres; Executivas; Opt out.

ABSTRACT

After a few decades of women entering the labor market, it was expected that gender equity would already be a reality in organizations. However, men are still the majority and the differences are worse at the top positions. In Brazil, according to IBGE, in 2016, women represented only 37,8% of the management positions in the state and private companies and their wages were 25% lower than men's. To increase the presence of women in organizations should be seen as an economic problem, since they represent talents that can contribute to the increase of productivity and financial results of the organizations, generating positive impacts throughout the economy. In fact, most women have non-linear careers and make career changes. The "opt out" term was used to explain the evasion of highly skilled women from organizations. Maternity and family reasons were considered the main reasons for these career changes. However, Mainiero and Sullivan (2006) found out that the opt out reasons were more complex. Interesting opportunities, recognition and balance between personal and professional life were considered very important factors for women's lives. As a result of this research, they developed the kaleidoscope career model. Based on the kaleidoscope's system, it considers that career decisions depend on three pillars: authenticity, balance and challenge. People adjust their careers according to the importance of each of these pillars throughout their lives. Based on the kaleidoscope career model, this qualitative research examined the factors that influence the career decisions of executive women. In the theoretical reference, 3 main constructs were considered: career, gender and corporate environment. There were 18 unstructured interviews with 2 mid-career women groups and at least 1 child: women who remained in the corporate career and women who changed their careers. The analysis of the results was done in two parts: the chronological analysis of the careers of these women and the content analysis with the categorization and analysis of the answers obtained. The findings showed that women's career choices are extremely complex and depend on a number of factors. Personal and professional life should be analyzed in an integrated way and motherhood is not the decisive factor for women's career changes. The kaleidoscope career model showed to be quite adherent to the analysis performed and the authenticity, balance and challenge pillars were prioritized according to each moment. Positive organizational climate and leadership, corporate policies, family and partner support and the pillars of authenticity, challenge and balance are some of the factors that directly contribute to the permanence in the corporate career. Difficulties, dissatisfaction and imbalances in the cornerstones of the kaleidoscope career can lead women to make significant career decisions and, in some cases, opt out.

Keywords: Career; Career management; Kaleidoscope careers; Women; Executives; Opt out.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	Contexto e problema de pesquisa	19
1.2	Objetivos	23
1.3	Justificativa e contribuições do estudo	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	Carreira	29
2.1.1	Conceito	30
2.1.2	Teorias de carreira	31
2.1.3	Carreira caleidoscópica	39
2.1.3.1	“Opt out”	41
2.1.3.2	Modelo ABC	43
2.1.3.3	Utilização do modelo da carreira caleidoscópica	49
2.2	Gênero	52
2.2.1	Conceito de gênero	52
2.2.2	Carreira de mulheres	57
2.2.2.1	A evolução da mulher no mercado de trabalho	57
2.2.2.2	Carreiras não lineares	59
2.2.2.3	Carreira caleidoscópica para mulheres	68
2.3	Ambiente corporativo	73
2.3.1	Clima organizacional	73
2.3.2	Políticas corporativas	76
2.3.3	Políticas para mulheres	76
2.3.4	Fatores chave de sucesso	79
2.3.5	Políticas governamentais	81
2.3.6	Princípios de “Empoderamento” das Mulheres (Weps)	83
2.3.7	Carreira caleidoscópica e políticas corporativas	85
2.4	Modelo conceitual	88
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	91
3.1	Enfoque e tipo de estudo	91
3.2	Definição das pessoas entrevistadas	92
3.3	Estratégia e instrumento de coleta de dados	95
3.4	Pré-teste	96
3.5	Método de análise dos resultados	96
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	101
4.1	Descrição do perfil das entrevistadas	101
4.2	Descrição das carreiras	103
4.2.1	Entrevistada F1	103
4.2.2	Entrevistada F2	108
4.2.3	Entrevistada F3	112
4.2.4	Entrevistada F4	116
4.2.5	Entrevistada F5	120
4.2.6	Entrevistada F6	124
4.2.7	Entrevistada F7	128
4.2.8	Entrevistada F8	132
4.2.9	Entrevistada F9	136

4.2.10	Entrevistada D1	140
4.2.11	Entrevistada D2	145
4.2.12	Entrevistada D3	148
4.2.13	Entrevistada D4	152
4.2.14	Entrevistada D5	156
4.2.15	Entrevistada D6	159
4.2.16	Entrevistada D7	164
4.2.17	Entrevistada D8	168
4.2.18	Entrevistada D9	171
4.3	A análise de conteúdo das entrevistas.....	175
4.3.1	Dimensão ambiente corporativo	176
4.3.1.1	Categoria 1 - Clima organizacional.....	176
4.3.1.2	Categoria 2 – Liderança.....	180
4.3.1.3	Categoria 3 – Política corporativa	182
4.3.2	Dimensão carreira	184
4.3.2.1	Categoria 1 – Trajetória de carreira.....	184
4.3.2.2	Categoria 2 – Pilar autenticidade.....	188
4.3.2.3	Categoria 3 – Pilar balanço.....	189
4.3.2.4	Categoria 4 – Pilar desafio.....	191
4.3.2.5	Categoria 5 – Decisão de carreira	193
4.3.2.6	Categoria 6 – Mudança de carreira	196
4.3.3	Dimensão vida pessoal.....	200
4.3.3.1	Categoria 1 – Relacionamentos	200
4.3.3.2	Categoria 2 – Maternidade	203
4.3.3.3	Categoria 3 – Reflexões	208
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
5.1	Resumo dos principais resultados	211
5.2	Conclusões.....	215
5.3	Limitações da pesquisa	218
5.4	Sugestões para estudos futuros	219
5.5	Considerações finais	220
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	221
7	APÊNDICE.....	231
7.1	Unidades de registro das entrevistas	231
7.2	Termo de consentimento livre e esclarecido	339

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicadores sobre mulheres no Brasil.....	20
Quadro 2 - Lista de publicações da Vos.....	24
Quadro 3 - Tipos de carreira.....	34
Quadro 4 – Outros modelos de carreira.....	38
Quadro 5 - Tipos de estudos feitos nas pesquisas de carreira caleidoscópio	39
Quadro 6 - Resumo dos possíveis tipos de abordagem por pilar do modelo ABC.....	48
Quadro 7 - Utilização do modelo da carreira caleidoscópio.....	49
Quadro 8 - Quantidade de mulheres nas 150 melhores empresas para você trabalhar.....	58
Quadro 9 - Definições de clima organizacional.....	74
Quadro 10 - Ações voltadas às mulheres nas 150 melhores empresas para você trabalhar.....	78
Quadro 11 - Análise % por ação para mulheres	78
Quadro 12 - Estratégias e exemplos de gestão de pessoas para carreira caleidoscópio	87
Quadro 13 – Matriz de referência teórica	99
Quadro 14 - Características das mulheres que deixaram a carreira corporativa.....	101
Quadro 15 - Características das mulheres que estão na carreira corporativa.....	102
Quadro 16 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F1	107
Quadro 17 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F2	111
Quadro 18 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F3	115
Quadro 19 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F4	119
Quadro 20 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F5	123
Quadro 21 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F6	127
Quadro 22 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F7	131
Quadro 23 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F8	135
Quadro 24 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F9	139
Quadro 25 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D1.....	143
Quadro 26 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D2.....	147
Quadro 27 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D3	151
Quadro 28 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D4.....	155
Quadro 29 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D5	159
Quadro 30 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D6.....	163
Quadro 31 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D7	167
Quadro 32 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D8	171
Quadro 33 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D9	174
Quadro 34 - Total de registros por dimensão	176
Quadro 35 – Ambiente corporativo - Categoria 1 - Clima organizacional.....	177
Quadro 36 – Ambiente corporativo - Categoria 2 – Liderança	180
Quadro 37 – Ambiente corporativo - Categoria 3 – Política corporativa	182
Quadro 38 – Carreira - Categoria 1 – Trajetória de carreira.....	184
Quadro 39 - Carreira - Categoria 2 - Pilar autenticidade	188
Quadro 40 - Carreira - Categoria 3 - Pilar balanço.....	189

Quadro 41 – Carreira - Categoria 4 - Pilar desafio	191
Quadro 42 – Carreira - Categoria 5 - Decisão de carreira	193
Quadro 43 – Carreira - Categoria 6 - Mudança de carreira	196
Quadro 44 – Vida pessoal - Categoria 1 - Relacionamentos	200
Quadro 45 – Vida pessoal - Categoria 2 - Maternidade	203
Quadro 46 – Vida pessoal - Categoria 3 - Reflexões	208
Quadro 47 – Resumo dos resultados da pesquisa	211
Quadro 48 - Dimensão ambiente corporativo – registros	231
Quadro 49 - Dimensão carreira – registros	249
Quadro 50 - Dimensão vida pessoal - registros	312

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do estudo	24
Figura 2 - Esquema do referencial teórico	29
Figura 3 – Perfil Beta (C-B-A)	71
Figura 4 – Perfil Alpha (C-A-B)	72
Figura 5 - Modelo conceitual	88
Figura 6 - Linha do tempo (F1)	107
Figura 7 – Linha do tempo (F2)	111
Figura 8 – Linha do tempo (F3)	115
Figura 9 – Linha do tempo (F4)	119
Figura 10 – Linha do tempo (F5)	123
Figura 11 – Linha do tempo (F6)	127
Figura 12 – Linha do tempo (F7)	130
Figura 13 – Linha do tempo (F8)	134
Figura 14 – Linha do tempo (F9)	138
Figura 15 – Linha do tempo (D1)	143
Figura 16 – Linha do tempo (D2)	147
Figura 17 – Linha do tempo (D3)	151
Figura 18 – Linha do tempo (D4)	155
Figura 19 – Linha do tempo (D5)	158
Figura 20 - Linha do tempo (D6)	162
Figura 21 – Linha do tempo (D7)	166
Figura 22 – Linha do tempo (D8)	170
Figura 23 – Linha do tempo (D9)	174

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e problema de pesquisa

A evolução nas questões de gênero nas últimas décadas é evidente com um considerável crescimento das mulheres no mercado de trabalho, a transformação das convenções de gênero, definição de novas políticas, e a organização das mulheres em movimentos sociais em todo o mundo. Em 2014, a ONU Mulheres lançou a campanha “HeForShe” em que coloca homens e mulheres juntos como responsáveis pela igualdade de gênero. O direito ao emprego e à educação para todas as mulheres deixou de ser visto como um problema das mulheres e passou a fazer parte da discussão de direitos humanos (ONU Mulheres, 2014).

De forma geral, o progresso feito no aumento da participação das mulheres nas organizações tem sido lento e pouco consistente. Segundo pesquisa divulgada em 2015 pelo Instituto McKinsey, no início da carreira, há praticamente a mesma quantidade de homens e mulheres nas empresas americanas. Entretanto, quando se analisa o topo das organizações, há cerca de 17% de mulheres e 83% de homens (Woetzel et. al., 2015). Pesquisas do International Business Report da Grant Thornton (IBR) revelam que, globalmente, a porcentagem de mulheres nas equipes de alta gerência aumentou apenas 1% no último ano - de 24% em 2016 para 25% em 2017. Isto contribuiu para uma mudança de apenas 6% em 13 anos, desde que esta pesquisa começou. Ao mesmo tempo, o número de organizações sem participação feminina em nível senior subiu de 33% em 2016 para 34% em 2017, mostrando um pequeno retrocesso.

No Brasil, a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) - Estatísticas de Gênero de 2016, revelou que as mulheres são a maioria da população com 51,5% e possuem maior nível de escolaridade que os homens tendo 16,9% com ensino superior completo. Porém, as mulheres ainda são minoria nos cargos de gerência e chefia das empresas, representando cerca de 37% das posições. Elas se dedicam mais tempo aos afazeres domésticos e aos

cuidados de pessoas, o que pode explicar os 28,2% de mulheres que trabalham menos de 30 horas semanais. Segundo pesquisa da Organização Internacional do Trabalho de 2017, quanto mais alto o cargo, menor a representatividade das mulheres. Apenas entre 5% a 10% dos cargos de liderança são ocupados pelas mulheres. No quadro 1, encontra-se um resumo sobre os indicadores referente às mulheres no Brasil.

Quadro 1 – Indicadores sobre mulheres no Brasil

Índice	Homens	Mulheres	Fonte
População	48,97%	51,03%	IBGE Censo 2010
Liderança executiva	90-95%	5-10%	OIT 2017
Cargos Gerenciais	62,2%	37,8%	IBGE Estatística Gênero 2016
Trabalho em horário parcial (subocupados)	14,1%	28,2%	IBGE Estatística Gênero 2016
Tempo dedicado aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos (horas semanais)	10,5	18,1	IBGE Estatística Gênero 2016
Salário médio mensal	R\$2.306	R\$1764	IBGE Estatística Gênero 2016
Ensino superior completo	13,5%	16,9%	IBGE Estatística Gênero 2016

Fonte: Elaborado pela autora com base em pesquisas do IBGE e OIT.

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho e na liderança das organizações não é uma questão apenas social; é também, um problema econômico. Maitland e Wittenberg-Cox (2008), apresentam o fenômeno chamado de “womenomics”, ou seja, a revolução econômica criada pelo crescimento da força e do potencial das mulheres. As mulheres são chave para o desenvolvimento sustentável, pois poderão suprir mão-de-obra e talentos no mercado. O poder de consumo das mulheres também deve ser considerado. Elas representam metade do mercado, porém são responsáveis por 80% das decisões de compra (Maitland; Wittenberg-Cox, 2008). Segundo pesquisa de 2015 feita pelo Instituto Mckinsey, 12 trilhões de dólares poderiam ser

adicionados ao PIB mundial até 2025 em função da promoção da igualdade das mulheres.

Além disso, a presença das mulheres nas organizações tem aspectos muito positivos. Pesquisa do International Business Report da Grant Thornton (IBR) de 2017 constatou que homens e mulheres veem e reagem aos riscos e oportunidades de maneiras diferentes. Com uma maior diversidade na liderança, as empresas têm uma chance melhor de enxergar os riscos e se preparar para eles. Com poucas equipes diversas, as empresas tornam-se suscetíveis ao "pensamento coletivo" – tratam os problemas de forma padronizada e têm menor capacidade de reação ao ambiente. Diferenças de raça, classe e sexo podem ter um efeito muito positivo na "performance" das empresas, pois os diferentes históricos e experiências enriquecem as ações e decisões do grupo de trabalho. Além disso, facilita o entendimento dos diferentes perfis de clientes existentes no mercado (Dixon, 2011).

Reforçando o aspecto de competitividade e lucratividade, em 2013, um estudo feito pelo Instituto McKinsey com 345 empresas da América Latina, examinando os resultados financeiros e a composição de gênero de seus comitês executivos, constatou que as empresas com uma ou mais mulheres em seus comitês executivos, superaram aquelas com comitês todos masculinos. Em média, o retorno sobre o patrimônio foi 44% mais elevado e a margem de lucro 47% superior (Manuela *et. al.*, 2013).

As pesquisas apresentadas acima reforçam a importância da diversidade nas empresas considerando os aspectos financeiros e econômicos. Muitas empresas já entenderam a importância da diversidade e estão investindo neste tema. Segundo estudo global da Pwc de 2017, cerca de 80% dos executivos afirmaram que a estratégia de recrutamento de novos funcionários está alinhada aos princípios da equidade de gênero. Além disso, 78% das organizações estão implantando estratégias para atrair mais talentos femininos.

Entretanto, existem ainda questões importantes a serem resolvidas em relação à participação feminina no mercado de trabalho. "O sexismo, tanto aberto quanto sutil, permanece considerável em diversos setores da economia" (Joshi; Neely; Emrich et al., 2015). As mulheres recebem salários inferiores em

relação aos homens em trabalhos similares e estão subrepresentadas nas posições mais altas das organizações (Catalyst, 2011, 2016; ONU Mulheres, 2014). É fato que a carreira das mulheres, em geral, é não linear com cerca de 60% das mulheres parando de trabalhar ou buscando rotas alternativas em suas carreiras (Hewlett, 2007). O termo “Opt out Revolution” foi criado em 2003 pela jornalista americana Lisa Belkin para definir o movimento de uma quantidade significativa de mulheres profissionais bem-sucedidas e altamente qualificadas, que optavam por deixar suas carreiras executivas e buscavam trajetórias de carreira alternativas ao que se oferecia nas grandes organizações. Segundo ela, a razão principal desta evasão de mulheres estava relacionada à conciliação da carreira com a maternidade e questões familiares.

Posteriormente, pesquisadores acadêmicos como Mainiero e Sullivan (2006) e Hewlett (2007) investigaram mais a fundo o tema e viram que a explicação para este fenômeno não era simples e que existiam outros motivos para justificar este movimento. Desafio profissional, busca de autenticidade, equilíbrio pessoal e discriminação de gênero foram algumas das justificativas encontradas em suas pesquisas. Para Mainiero e Sullivan (2006), o “opt out” não é uma revolução, e sim uma revolta contra ambientes de trabalho que não permitem que as pessoas atinjam seu potencial, sejam autênticas e ao mesmo tempo sintam-se realizadas.

Outros autores analisaram as decisões de carreira de mulheres, contribuindo para o aprofundamento do estudo deste tema. McKie, Biese & Jyrkinen (2013) entrevistaram cerca de 25 mulheres na Escócia e na Finlândia que abriram mão da carreira corporativa para serem autônomas. Fizeram um retrospecto de suas trajetórias ao longo do tempo e do espaço gerando um modelo para analisar carreiras desgastadas de mulheres. Outra pesquisa relevante sobre o tema colocou que carreiras executivas demandam uma grande dedicação e comprometimento de tempo, energia e emoção, apelidado de “esquema de devoção ao trabalho” (Blair-Loy, 2003). Blair-Loy (2003) explicou que neste esquema, o trabalho é o propósito da vida das pessoas e que elas não necessitam se dedicar a outros aspectos. Para as mulheres, isto confronta com uma questão cultural relacionada ao “esquema de devoção à família” no qual as mulheres devem se dedicar ao casamento e à maternidade para serem felizes.

Em função dessas posições antagônicas, surgem conflitos entre a vida pessoal e profissional, com um peso maior para as mulheres.

Com base em suas pesquisas, Mainiero e Sullivan (2006) desenvolveram o modelo da carreira caleidoscópico que considera que durante a vida profissional, uma pessoa rotaciona um caleidoscópico, alterando suas prioridades quanto aos pilares de carreira: desafio, balanço entre trabalho e vida pessoal e a busca de autenticidade naquilo que faz. O modelo mostra que as mulheres são extremamente relacionais e não separam vida pessoal e profissional para tomar uma decisão. Consideram todos os aspectos de sua vida e as pessoas com quem possuem conexão para tomar uma decisão de carreira. Este modelo de carreira baseado em gênero ajuda a explicar as decisões de carreira de mulheres, pois consegue abranger os fatores importantes da vida pessoal e profissional das mulheres. Portanto, pode auxiliar no entendimento das questões relativas à participação das mulheres no mercado de trabalho.

1.2 Objetivos

Utilizando como base o modelo da carreira caleidoscópico, este trabalho tem como objetivo principal **analisar os fatores que influenciam as decisões de carreira de mulheres**. Os objetivos secundários deste trabalho são:

1. Analisar a importância da vida pessoal, da carreira e do ambiente corporativo para as decisões de carreira das mulheres;
2. Analisar a importância dos pilares balanço, desafio e autenticidade do modelo da carreira caleidoscópico nas decisões de carreira de mulheres;
3. Analisar os fatores que contribuem para as mulheres decidirem ou não permanecer na carreira corporativa.

Para atingir os objetivos propostos, será feita uma pesquisa qualitativa com dois grupos de mulheres com filhos: mulheres que estão na carreira corporativa e mulheres que deixaram a carreira corporativa. Pretende-se entender os aspectos relevantes de suas carreiras, os pontos positivos, as dificuldades da carreira corporativa e a influência da vida pessoal neste contexto. Desta forma, será possível identificar os fatores que contribuíram para as suas

decisões de carreira, a partir do modelo de carreira caleidoscópico e os pilares autenticidade, balanço e desafio.

A figura 1 abaixo representa o esquema que será adotado neste estudo e estabelece a relação com o objetivo do trabalho:

Figura 1 – Esquema do estudo
FONTE: Elaborado pela autora

1.3 Justificativa e contribuições do estudo

Nesta parte, será discutida a importância desta pesquisa, justificando seu desenvolvimento e analisando as contribuições que este estudo pretende gerar.

A teoria da carreira caleidoscópica é relativamente recente no mundo: foi publicada em 2006 por Mainiero e Sullivan. Segundo pesquisa realizada na base de dados Web of Science (WoS) com o termo “kaleidoscope career”, nas áreas de “business, management e psychology” entre os anos de 2005 e 2018, há 16 publicações sobre o modelo da carreira caleidoscópica e 517 artigos que fizeram a citação do modelo. O quadro 2 abaixo mostra a lista das 16 publicações encontradas na WoS:

Quadro 2 - Lista de publicações da Wos

Ano da publicação	Título	Autores	Título da fonte
2005	Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the opt-out revolution	Mainiero, LA; Sullivan, SE	ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE
2007	The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers	Baruch, Yehuda	ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES

Ano da publicação	Título	Autores	Título da fonte
2008	Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers	Grady, Geraldine; McCarthy, Alma M.	JOURNAL OF MANAGERIAL PSYCHOLOGY
2009	Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration	Sullivan, Sherry E.; Baruch, Yehuda	JOURNAL OF MANAGEMENT
2009	Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes	Sullivan, Sherry E.; Forret, Monica L.; Carraher, Shawn M.; Mainiero, Lisa A.	CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL
2009	Protean organizations Reshaping work and careers to retain female talent	Cabrera, Elizabeth F.	CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL
2011	Women's Later Life Career Development: Looking Through the Lens of the Kaleidoscope Career Model	August, Rachel A.	JOURNAL OF CAREER DEVELOPMENT
2012	New challenges in career development: the boundaryless career model	Nunez-Cacho Utrilla, Pedro; Grande-Torrallaja, Felix A.; Pedrosa-Ortega, Cristina	UNIVERSIA BUSINESS REVIEW
2014	A Framework for Promoting Women's Career Intentionality and Work-Life Integration	Tajlili, Megan Hyland	CAREER DEVELOPMENT QUARTERLY
2014	A kaleidoscope career perspective on faculty sabbaticals	Carraher, Shawn M.; Crocitto, Madeline M.; Sullivan, Sherry	CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL
2015	Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organizations	Shaw, Sally; Leberman, Sarah	GENDER IN MANAGEMENT
2015	Dual careers: the new norm for Gen Y professionals?	Clarke, Marilyn	CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL
2016	Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM	Kirk, Susan	INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
2016	How gender and career concepts impact Global Talent Management	Boehmer, Nicole; Schinnenburg, Heike	EMPLOYEE RELATIONS
2016	Opting-out and opting-in: a review and agenda for future research	Zimmerman, Lauren M.; Clark, Malissa A.	CAREER DEVELOPMENT INTERNATIONAL

Ano da publicação	Título	Autores	Título da fonte
2018	The career impacts of women managing women	Hurst, Jane; Leberman, Sarah; Edwards, Margot	AUSTRALIAN JOURNAL OF MANAGEMENT

FONTE: Elaborado pela autora de acordo com pesquisa feita no WoS

Estudos sobre este modelo avançaram principalmente nos Estados Unidos com a análise sobre os pilares da carreira para diferentes gerações de trabalhadores, na definição de políticas corporativas e nas transições de carreira de mulheres. Listado na tabela acima, está o artigo de Rachel August (2011) baseado em uma pesquisa qualitativa e longitudinal a respeito da carreira caleidoscópica sobre mulheres na fase da aposentadoria. Como estudos futuros, a autora sugere pesquisas em outros países e com outros grupos de mulheres. August (2011) entende que a percepção sobre autenticidade, balanço e desafio pode ser diferente em outras culturas e idades.

No Brasil, pode-se constatar também a pouca exploração acadêmica sobre o modelo de carreira caleidoscópica. Foram feitas algumas buscas sobre o modelo em portais nacionais para constatar este fato. No portal de busca integrada (SIBI) da Universidade de São Paulo (USP), foram encontrados 83 artigos com citações do modelo da carreira caleidoscópica todos estrangeiros. No SIBI, foi encontrado um único artigo brasileiro que cita a carreira caleidoscópica: “Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada” (Veloso; Dutra, 2011). No google acadêmico, 24 trabalhos acadêmicos e 1 artigo foram encontrados em português, citando o modelo da carreira caleidoscópica. Porém, apenas a pesquisa feita por Scalabrin (2011) sobre a revolução “opt out” é de fato baseada no modelo de Mainiero e Sullivan (2006). Os demais estudos apenas citam esta teoria. Na Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (RAE) e na Revista de Administração da USP (RAUSP) não foram encontrados artigos sobre este modelo.

Como dito acima, Scalabrin (2008) foi uma das pioneiras a estudar o movimento “opt out” e a carreira caleidoscópica no Brasil. Em sua dissertação de mestrado, ela analisou de forma quantitativa as características do movimento “opt-out” entre os ex-alunos da Faculdade de Economia, Administração e

Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA USP) que estiveram presentes no “II Encontro de Ex-Alunos” ocorrido em 10 de novembro de 2007. Scalabrin (2008) sugeriu um estudo qualitativo para aprofundar este tema.

Dada à relativa recência da criação do modelo de carreira caleidoscópico e de sua utilização principalmente no Brasil, entende-se que este estudo pode colaborar de forma significativa para as pesquisas sobre este modelo no país. Estudos acadêmicos sobre as decisões de carreira de mulheres com base na teoria de carreira caleidoscópico não foram encontrados, daí a relevância do estudo na academia. Será possível responder à sugestão de August (2011) de realizar pesquisas sobre o modelo da carreira caleidoscópico fora dos Estados Unidos e de Scalabrin (2008) que sugeriu um enfoque qualitativo nas pesquisas sobre o tema. Além disto, este trabalho auxiliará na expansão e aprofundamento das teorias de carreira e gênero e, conseqüentemente, na área de Gestão de Pessoas.

Além disso, segundo Veloso e Dutra (2010), os estudos sobre carreira no Brasil ainda precisam de maior robustez e é importante o aprofundamento neste tema para enriquecer a disponibilidade e variabilidade de informações e experiências. Para Greenhaus e Foley (2007), a ampliação de estudos sobre a fronteira trabalho-família é importante na área de carreiras e apontam como uma das tendências de pesquisa, a influência das questões de gênero, pois alegam que ainda existem diferenças significativas nos papéis e responsabilidades de homens e mulheres e um longo caminho a ser percorrido para atingirmos a igualdade.

As mulheres são parte importante dos profissionais qualificados disponíveis. “A vantagem mais óbvia é que as mulheres representam 50% da população e, conseqüentemente, dos talentos. Se você está pescando apenas em uma parte do oceano, está potencialmente excluindo metade dos profissionais” (Dixon, 2011). Considerando que aumentar a participação feminina nas organizações e principalmente nas posições de liderança aumenta a competitividade (Pesquisa do International Business Report da Grant Thornton, 2016) e contribui para os resultados financeiros (Instituto Mckinsey, 2015), este tema torna-se bastante adequado às discussões atuais em administração de empresas e pode auxiliar na resposta das organizações à guerra por talentos.

Portanto, este trabalho poderá sugerir às empresas, fatores para a atração e retenção de mulheres em seu quadro de funcionários. A compreensão dos motivos pelos quais as mulheres tomam decisões de carreira pode gerar iniciativas corporativas para que busquem o “empoderamento” das mulheres e implantem práticas de gestão que contemplem as questões de gênero. Este estudo poderá auxiliar na análise sobre possíveis caminhos para diminuir a desigualdade feminina nesta área e gerar um debate sobre a criação de políticas corporativas e alternativas que possam reter esses talentos em seu quadro de funcionários.

Para os indivíduos, poderá contribuir para o entendimento de suas próprias escolhas e caminhos percorridos e ainda, compreender melhor algumas decisões de subordinados, colegas e superiores. Isto pode proporcionar uma compreensão mais ampla das características da carreira corporativa e dos fatores que podem influenciar em suas decisões de carreira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para suportar esta pesquisa, a fundamentação teórica abrangerá os conceitos necessários para compreender carreira e será feito um aprofundamento no modelo da carreira caleidoscópico que será utilizado como base para este estudo. Além disto, serão analisadas as questões de gênero específicas para as mulheres, as características das carreiras de mulheres e o modelo da carreira caleidoscópico para as mulheres. Por fim, serão discutidas as questões do ambiente corporativo que podem influenciar as decisões de carreira das mulheres tais como clima organizacional, liderança e as políticas corporativas. A figura 2 abaixo ilustra os principais construtos que serão discutidos no referencial teórico:

Figura 2 - Esquema do referencial teórico

FONTE: Elaborado pela autora

2.1 Carreira

2.1.1 Conceito

A seguir, será feita uma revisão do conceito de carreira e das principais teorias necessárias ao entendimento das carreiras de mulheres.

Após a implementação da tecnologia eletromecânica e a administração científica, as carreiras passaram a existir no ambiente organizacional com a criação de cargos mais complexos e especializados. O interesse sobre o estudo de carreiras cresceu após a Segunda Guerra Mundial com o aumento e diversificação das questões organizacionais fomentadas pela busca da melhoria da produtividade (Veloso; Dutra, 2010).

O termo carreira foi raramente utilizado antes de 1960. Até então, o termo vocação era utilizado para definir as escolhas profissionais das pessoas (Herr, 2001). Na Europa e nos Estados Unidos, os estudos sobre carreira se estruturaram fortemente na década de 70. Já no Brasil, o interesse pelo assunto teve início na década de 80 sob a ótica da administração, com o estabelecimento de primeiras práticas e instrumentos de gestão de carreiras nas empresas (Veloso; Dutra, 2010).

Existem diversas definições para o termo carreira. Hall (2002) definiu quatro significados distintos para carreira dependendo do enfoque de estudo:

1) Carreira como avanço - representa uma sequência de promoções e outros movimentos para cima numa hierarquia de trabalho dando a ideia de mobilidade vertical na organização;

2) Carreira como profissão – considera que as profissões específicas que realizam avanços progressivos são carreiras; as demais não;

3) Carreira como sequência de atividades durante a vida – a história de trabalho da pessoa ou a série de posições ocupadas determina a sua carreira. O tipo de ocupação ou atividade não é relevante;

4) Carreira como sequência de experiências relativas às funções ao longo da vida - é considerada carreira a forma como a pessoa experimenta a sequência de trabalhos e atividades que formam a sua história de trabalho.

Segundo Hall (2002), a partir da junção desses quatro significados é possível definir que “a carreira é a sequência individualmente percebida de

atitudes e comportamentos associados com as experiências de trabalho e atividades durante o ciclo de vida da pessoa.”

Para Arthur *et. al.* (1996), a carreira é a sequência evolutiva de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo, ou seja, todos que trabalham possuem uma carreira, independente do tipo de relação de trabalho, da atividade exercida ou remuneração. Neste caso, a carreira surge com uma ideia de movimento.

A definição de London e Stumpf (1982) considera que a carreira não é algo linear e que vai se transformando ao longo do tempo e dos acontecimentos como uma série de estágios e transições que variam conforme pressões originadas no próprio indivíduo e no ambiente e não a partir da suposição de que a carreira seja linear. Tem-se uma ideia de movimento.

2.1.2 Teorias de carreira

As teorias e práticas de carreiras ao longo dos tempos estão alinhadas com as principais mudanças sociais, políticas e econômicas (Herr, 2001). Os modelos tradicionais de carreira eram suportados por um ambiente econômico e de trabalho e também por normas e estruturas sociais que suportavam o modelo masculino de estrutura familiar (Sullivan; Crocitto, 2007). Segundo Veloso e Dutra (2010), as teorias tradicionais de carreira surgiram de forma estruturada na década de 70 com o lançamento de três livros-chave: *Career in Organizations* de Douglas Hall em 1976; *Career dynamics* de Edgard Schein em 1978 e *Organizational careers* por John Van Maanen em 1977.

Essas teorias consideravam uma relação direta entre a carreira e a realização pessoal e enfatizavam a associação da carreira com as organizações. As pessoas buscavam crescimento vertical, segurança e estabilidade e procuravam se manter na mesma organização por muito tempo e se possível, durante toda a vida (Veloso; Dutra, 2010). A presença física no ambiente de trabalho também era típica. Uma pessoa que estabelecesse uma carreira duradoura e estável em uma organização era considerada como bem-sucedida profissionalmente na época. A carreira era primordialmente definida como organizacional, ou seja, consistia em ocupações formais dentro de uma

hierarquia de uma organização. A relação empregado-empregador era caracterizada pela troca entre a lealdade do trabalhador e a promessa implícita da empresa de segurança (Arthur, 1994).

As transformações que ocorreram no mercado de trabalho devido à globalização e à revolução tecnológica de forma intensa a partir da década de 80 impactaram diretamente nos modelos de gestão de pessoas e, consequentemente nas carreiras das pessoas (Veloso; Dutra, 2010). As mudanças constantes e rápidas, geraram novas demandas em gestão de pessoas e o modelo tradicional não cabia mais (Cálcena; Casado, 2013). Reestruturação dos sistemas produtivos, intensificação da competição e massificação do uso de tecnologia levaram à sociedade do conhecimento com a valorização das pessoas com competências que gerem maior valor agregado às organizações (Albuquerque; Leite, 2009).

Essas mudanças permitem que as pessoas gerenciem suas próprias carreiras, trabalhem por conta própria, utilizem a internet para encontrar fornecedores, parceiros de negócio, façam propaganda e vendam diretamente seus produtos e serviços (Carraher, 2005).

Na era da informação, as pessoas vendem criatividade, *expertise*, ideias e soluções que não são facilmente medidas. Por isso, cada vez mais, as pessoas são compensadas pelas tarefas executadas e por projetos concluídos. Na era da manufatura, tempo era fundamental para o conceito de trabalho e os funcionários eram pagos pela quantidade de horas trabalhadas (Mainiero; Sullivan, 2006).

Por outro lado, o perfil dos trabalhadores valorizado pelo mercado também mudou. Os profissionais precisam ter flexibilidade, multidisciplinaridade, capacidade de autogestão e de resistência à pressão. Para atender às novas exigências, as pessoas passaram a se preocupar mais com o desenvolvimento de suas competências e estão atentos às melhores oportunidades para isto. Um único emprego em uma organização por anos já não determina o sucesso profissional. As pessoas buscam o desenvolvimento de suas competências para que sejam mais valorizadas no mercado de trabalho (Costa, 2013).

Diante deste cenário, surgiu o enfoque da gestão de carreira pelo próprio indivíduo. Ideias e teorias consolidadas sobre trabalho e carreira estão constantemente sendo desafiados e diante desse novo contexto, novos caminhos são necessários para estudar carreira. Com menor previsibilidade e estabilidade, surgiram conceitos para refletir esta nova realidade onde os próprios indivíduos gerenciam suas carreiras e sua empregabilidade. Competências individuais, resiliência e adaptação são características mais importantes do que comprometimento organizacional e segurança (Sullivan; Baruch, 2009).

Os modelos de carreira antes gerenciados de forma tradicional pela área de recursos humanos das empresas a fim de promover a evolução dos cargos e salários passam a ser compartilhados com os próprios profissionais e cada indivíduo começa a ser responsável pela gestão de sua carreira (Cálcena; Casado, 2013). Os indivíduos traçam um plano de carreira baseado no autoconhecimento e em suas necessidades. Em contrapartida, as organizações devem proporcionar processos e oportunidades que atendam aos anseios das pessoas para que sejam capazes de atrair os talentos (Dutra, 2010).

Novas teorias de carreira surgem diante dessas transformações, colocando o indivíduo como protagonista do desenvolvimento e gestão de suas carreiras em ambientes que não se restringem às organizações. Para Veloso e Dutra (2010), a compreensão de carreira não está mais relacionada apenas às oportunidades profissionais, mas deve incluir as demandas pessoais e familiares dos trabalhadores. Carreira Proteana (Hall, 1996) e Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1994) são teorias de grande destaque nesse contexto.

O conceito de carreira proteana foi originalmente definido por Hall em 1976, que utilizou como referência o deus grego proteus que tinha a capacidade de alterar sua aparência de acordo com a situação. Na década de 90, esta teoria ganha relevância, pois considera que o indivíduo gerencia sua própria carreira, faz adaptações de acordo com os seus objetivos e realiza escolhas independente de uma organização (Cálcena; Casado, 2013). Briscoe e Hall (2006) explicam a carreira proteana baseada em duas dimensões: valores internos da pessoa determinam a medida do sucesso; e auto-gestão na carreira, com a capacidade de se adaptar de acordo com desempenho e demandas de

aprendizado. O foco desta teoria é no auto direcionamento impulsionado pelos valores pessoais do indivíduo. O sucesso depende do que cada indivíduo busca e prioriza em sua vida. Como pontos críticos desta teoria, vale ressaltar que nem todos os trabalhadores querem fazer uma mudança em direção à carreira proteana. Ter que gerenciar a própria carreira pode gerar desconforto. Alguns indivíduos não têm as competências necessárias para isto e preferem a segurança dada pela organização nos modelos tradicionais de carreira (Sullivan; Baruch, 2009).

Carreiras sem fronteiras foi um conceito definido por Arthur (1994) e considera que a carreira não ocorre dentro das fronteiras de uma única empresa. O indivíduo percorre sua trajetória profissional e constrói sua carreira de acordo com o que almeja e com as experiências que possui em diferentes organizações, o que aumenta sua empregabilidade e valoriza o profissional. Esta teoria está relacionada ao aproveitamento de oportunidades por um indivíduo ao longo de sua carreira independente do local de trabalho (Arthur; Rousseau, 1996). Não prevê apenas a mobilidade física do profissional, mas também a psicológica para que faça transições de carreira de acordo com as suas escolhas profissionais e pessoais (Sullivan; Baruch, 2009).

A seguir, no quadro 3, serão apresentadas as principais características das carreiras tradicional, proteana e sem fronteiras:

Quadro 3 - Tipos de carreira

Carreira tradicional (Wilensky, 1961)	Carreira Proteana (Hall, 1976 e 2002)	Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1994)
Foco na segurança e estabilidade.	Foco na realização pessoal.	Foco na empregabilidade.
A empresa controla e gerencia a carreira.	Gerenciada pela pessoa.	Gerenciada pela pessoa.
Sucesso é ter carreira com vínculo trabalhista contínuo de preferência para um único empregador.	Sucesso medido pela visão particular visando autorrealização.	Sucesso pelas diversas experiências além das fronteiras de uma organização.
<u>Valores importantes:</u> mobilidade vertical e uma carreira longa e estável.	<u>Valores importantes:</u> aprendizagem contínua e autoconsciente. Experiências, habilidades, aprendizagens, transições	<u>Valores importantes:</u> metas, expectativas e caminho para além dos limites da organização.

Carreira tradicional (Wilensky, 1961)	Carreira Proteana (Hall, 1976 e 2002)	Carreira Sem Fronteiras (Arthur, 1994)
	e mudanças de identidade que se acumulam ao longo da vida.	
<u>Outras características:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento intenso; • Separação entre a esfera do trabalho e as outras esferas da vida. 	<u>Outras características:</u> <ul style="list-style-type: none"> • O tempo de carreira é importante e não o tempo cronológico. 	<u>Outras características:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Baseada em 3 dimensões de conhecimento: <ul style="list-style-type: none"> ○ saber por que (know why): motivação para o exercício do trabalho; ○ saber como (know how): informação para a execução do trabalho; ○ saber com quem (know whom): rede de relacionamentos que sustenta o trabalho.

FONTE: Adaptado pela autora com base em Veloso e Dutra (2010).

Por muitos anos, os acadêmicos enfatizaram o estudo de carreiras dentro das organizações. Na metade dos anos 90, mudaram o foco para o outro extremo com o estudo de carreiras não tradicionais fora das organizações, como se não existissem mais as carreiras tradicionais. Porém, pesquisas mostram que ainda existe uma grande quantidade de profissionais que prefere e segue o modelo tradicional de carreira (Sullivan; Baruch, 2009).

Se por um lado o protagonismo do indivíduo na condução de sua carreira pode gerar maior flexibilidade e autonomia, por outro, requer novas competências e a preparação para novos desafios e riscos, podendo ser fonte de preocupação e dificuldades para algumas pessoas. Nem todos querem e conseguem se adequar aos novos tipos de carreira (Cálcena; Casado, 2013). Os tipos de empregos que aumentam, demandam alto nível de qualificação consolidando a condição da educação como fator da mobilidade social e de segregação da força de trabalho (Albuquerque; Leite, 2009).

As mulheres em geral, seguem os modelos não tradicionais de carreira, sendo que apenas 38% das mulheres aderem a um modelo de carreira linear

com padrões de mobilidade vertical dentro das organizações (O'Neil; Bilimoria; Saatcioglu, 2004 apud Sullivan; Baruch, 2009).

Sullivan e Arthur (2006) evoluíram no conceito de carreira sem fronteiras detalhando uma série de possibilidades ou obstáculos para este modelo (por exemplo, discriminação de gênero, diferenças culturais, competências individuais), mostrando que as fronteiras podem ser cruzadas ou superadas, porém este movimento não é igual para todos os indivíduos. Eles sugerem que em geral, as mulheres teriam uma maior mobilidade psicológica, talvez porque possuem uma maior tendência a carreiras não lineares e conseguem enxergar melhor múltiplas trajetórias de carreira. Por outro lado, os homens teriam uma maior mobilidade física, pois enfrentam menor discriminação no trabalho.

Mainiero e Sullivan (2005) colocam que embora o conceito de carreiras sem fronteiras tenha surgido na academia há pouco tempo, o modelo existe na prática há muitas décadas. Tem sido adotado principalmente por mulheres a fim de acomodar necessidades pessoais, familiares e profissionais de forma mais natural e permite quando necessário, descontinuidades e períodos de desaceleração profissional. As mulheres estão preparadas para assumirem carreiras sem fronteiras, já que possuem características marcantes como cooperação, abertura e desenvolvimento de relacionamentos que propiciam a adoção deste tipo de modelo (Fondas, 1996).

Recentemente, conceitos e modelos têm surgido para explicar a variedade de padrões de carreira que estão sendo adotados no ambiente de trabalho dinâmico atual. Alguns modelos integradores representam tentativas de combinar várias ideias dos conceitos de carreira proteana e sem fronteiras. Sullivan e Baruch (2009) apresentaram alguns modelos que serão discutidos a seguir.

Primeiramente, o conceito de “carreira pós-corporativa” integra os conceitos da carreira proteana e sem fronteiras. Sugere que os indivíduos são focados em suas carreiras e fazem a gestão delas, percebem uma variedade de opções de carreira e desejam cruzar múltiplas fronteiras para preencher suas necessidades de satisfação no trabalho e recompensa financeira. Esses indivíduos são aqueles que voluntariamente ou involuntariamente deixam as grandes organizações para trabalhar em uma variedade de trabalhos

alternativos, como terceiros e independentes, trabalhadores temporários ou em pequenas empresas que prestam serviço para grandes corporações (Peiperl; Baruch, 1997 apud Sullivan; Baruch, 2009).

O segundo modelo chama-se a “perspectiva sem fronteiras” e possui três elementos: mobilidade (para todas as direções), competências da carreira (manifestadas através de crenças, identidade, conhecimento, habilidade e relacionamentos), orientação proteana - voltada para valores e gestão da própria carreira (Greenhaus et al. 2008 apud Sullivan; Baruch, 2009).

O terceiro modelo conhecido como “perfis de carreira” combinou dimensões da carreira proteana e da carreira sem fronteiras e gerou dezesseis perfis de carreira. Cada perfil é baseado em duas dimensões proteanas (auto-gestão da carreira e atitudes baseadas em valores) e duas dimensões da carreira sem fronteiras (mobilidade física e psicológica). Cada perfil é descrito como sendo alto ou baixo em cada uma dessas quatro dimensões (Briscoe e Hall, 2006 apud Sullivan; Baruch, 2009).

A “carreira híbrida” é um modelo que utiliza elementos dos conceitos tradicionais e não tradicionais de carreira. Alguns estudos apontam que os indivíduos buscam valores da carreira tradicional como uma mobilidade vertical e segurança. Por outro lado, querem ter experiências como em carreira sem fronteiras através de treinamentos que possam ser aplicados dentro e fora da organização e consideram relevantes aspectos da carreira proteana como valorização do indivíduo, respeito e um bom clima de trabalho (Granrose; Baccili, 2006 apud Sullivan; Baruch, 2009). Além disso, optam por gerenciar a própria carreira, ou seja, carreiras com elementos tradicionais, proteanas e sem fronteiras.

Por fim, será apresentado o modelo da “carreira caleidoscópio” (Mainiero; Sullivan, 2006) que foi desenvolvido independente dos conceitos da carreira proteana ou da carreira fronteiras e oferece uma lente alternativa para examinar as carreiras. Considera que os indivíduos mudam sua carreira de acordo com os diferentes aspectos de suas vidas ao longo do tempo similar ao funcionamento de um caleidoscópio. Os autores sugerem três pilares - autenticidade, balanço e desafio - que são priorizados ao longo da carreira de acordo com a escolha de cada indivíduo. Como esta teoria será a base de estudo deste trabalho, será detalhada em um capítulo exclusivo.

No quadro 4, é apresentado um resumo das teorias de carreira descritas acima.

Quadro 4 – Outros modelos de carreira

Modelo	Características
Pós corporativa (Peiperl e Baruch, 1997)	Opções de carreira fora das grandes corporações por não serem capazes ou desejarem seguir a carreira corporativa considerada insegura atualmente. Trabalho autônomo, terceirizado, em projetos, voluntário, em pequenas e ágeis empresas. Carreira permanente e não um emprego permanente.
Perspectiva sem fronteiras (Greenhaus, Callanan, e DiRenzo, 2008)	Os componentes são: mobilidade multidirecional, competências de carreira e orientação proteana. Fatores econômicos, condições organizacionais e características pessoais e familiares são precursores.
Perfis de carreira (Briscoe e Hall, 2006)	Combinação das duas dimensões da carreira sem fronteiras (mobilidade física e psicológica) com as duas dimensões da carreira proteana (valores e auto-gestão de carreira) gera 16 perfis potenciais de carreira.
Carreira híbrida (não está associado com nenhum autor específico)	Carreiras que contêm aspectos do modelo tradicional e da proteana e sem fronteiras.
Carreira caleidoscópio (Mainiero e Sullivan, 2005)	Utiliza a metáfora do caleidoscópio para explicar como o indivíduo seleciona cada um dos três pilares desse modelo autenticidade, balanço e desafio para criar sua própria trajetória de carreira.

FONTE: adaptado pela autora com base em Baruch & Sullivan (2009).

Para Baruch e Sullivan (2009), os acadêmicos devem ser cautelosos, pois ainda são necessárias mais pesquisas e aprofundamentos sobre o tema de carreiras que está em permanente evolução. Evitar os extremos é importante, pois hoje, modelos tradicionais e não tradicionais de carreiras coexistem no mercado de trabalho e novos modelos estão surgindo diante de tantas mudanças. Esses autores sugerem um olhar atento a gênero e variáveis de contexto como nação e cultura, pois podem influenciar o tipo de carreira seguido pelos indivíduos. Populações menos representadas, imigrantes, deficientes, minorias, pessoas com transições significativas na fase de carreira intermediária, e trabalhadores voluntários são sugestões de focos para pesquisas futuras sobre carreiras. Este trabalho pesquisará carreira de mulheres contribuindo também para o aprofundamento deste tema.

2.1.3 Carreira caleidoscópio

O enfoque deste capítulo é explicar o modelo da carreira caleidoscópio de acordo com as informações obtidas no livro “The opt out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers” publicado em 2006 por Lisa Mainiero e Sherry Sullivan, que pesquisaram e definiram este modelo de carreira. Posteriormente neste capítulo, serão ilustradas algumas aplicações do modelo com base em artigos acadêmicos.

A carreira caleidoscópio é uma teoria sobre carreiras desenvolvida por Mainiero e Sullivan a partir do resultado de 5 anos de pesquisas quantitativas e qualitativas com mais de 3000 profissionais nos Estados Unidos, homens e mulheres. No total, foram 5 pesquisas realizadas de acordo com os métodos listados no quadro 5:

Quadro 5 - Tipos de estudos feitos nas pesquisas de carreira caleidoscópio

Tipo de pesquisa	Grupo de estudo	Objetivo
Estudo 1: pesquisa por e-mail	109 (mulheres membros de organização americana de profissionais mulheres)	Entender as carreiras e detalhar as razões de suas transições de carreira com maior enfoque em mulheres.
Estudo 2: pesquisa online com auxílio de uma empresa de pesquisa de mercado	1647 (837 homens e 810 mulheres) pessoas cadastradas em um site de pesquisa de mercado	Examinar as estratégias utilizadas nas carreiras e em suas transições e entender os fatores que as motivaram.
Estudo 3: conversas online	27 (5 mulheres e 22 homens) estudantes de um programa de MBA entre 25 e 55 anos com renda anual de 60 mil a 200 mil dólares)	Entender as carreiras e detalhar as razões de suas transições de carreira com maior enfoque em homens.
Estudo 4: pesquisa online com auxílio de uma empresa de pesquisa de mercado	1525 (675 homens e 850 mulheres) pessoas cadastradas em um site de	Examinar as estratégias utilizadas nas carreiras e em suas transições e entender os fatores que as motivaram.

Tipo de pesquisa	Grupo de estudo	Objetivo
	pesquisa de mercado	
Estudo 5: entrevistas	52 pessoas escolhidas	Obter estudos de caso e exemplos para ilustrar o modelo caleidoscópico

FONTE: adaptado pela autora com base em Mainiero e Sullivan (2006).

Os estudos quantitativos utilizaram amostras grandes e diversas que permitiram examinar empiricamente questões sobre decisões de carreira, inclusive a revolução “opt out”. A parte quantitativa permitiu o enriquecimento do entendimento sobre as escolhas feitas por homens e mulheres contadas pelos próprios indivíduos (Mainiero; Sullivan, 2006).

O modelo da carreira caleidoscópico considera que durante a vida profissional, uma pessoa altera suas prioridades quanto a desafio, balanço entre trabalho e vida pessoal e a busca de autenticidade naquilo que faz. Autenticidade, balanço e desafio são os pilares deste modelo de carreira e se alternam no centro de apoio (base do caleidoscópico) durante a vida profissional e pessoal do indivíduo (Mainiero; Sullivan, 2006).

A definição de caleidoscópico consiste em um aparelho óptico formado por um pequeno tubo de cartão ou de metal, com pequenos fragmentos de vidro colorido, que, através do reflexo da luz exterior em pequenos espelhos inclinados, apresentam, a cada movimento, combinações variadas e agradáveis de efeito visual. As autoras associam a teoria a este instrumento e seu funcionamento (Mainiero; Sullivan, 2006).

Os indivíduos fazem mudanças em suas carreiras quando rotacionam os variados aspectos de suas vidas e os organizam em novas relações e papéis. O uso do caleidoscópico demonstra este dinamismo e a mobilidade de diversos fatores nas decisões de carreira. Essas mudanças podem ocorrer em função de questões internas e familiares como maturidade, maternidade e também, por mudanças ambientais como uma demissão, por exemplo. Os indivíduos avaliam suas opções e escolhas disponíveis para determinar a melhor combinação entre demanda de trabalho, restrições, oportunidades bem como relacionamentos, valores e interesses pessoais. Quando uma decisão é feita, afeta o resultado da carreira caleidoscópica. Este conceito considera que as prioridades do indivíduo

mudam ao longo do tempo e ajustes são feitos em sua trajetória profissional de acordo com as suas necessidades (Mainiero; Sullivan, 2006).

A carreira do indivíduo é criada e desenvolvida por ele mesmo e não por uma organização, de acordo com os seus valores, escolhas e parâmetros. Ajustes na carreira podem e devem ser feitos pelo próprio indivíduo quando necessário tirando este poder das mãos da organização (Mainiero; Sullivan, 2006).

2.1.3.1 “Opt out”

O modelo de carreira caleidoscópio foi desenvolvido para explicar a revolução “opt out”, ou seja, o afastamento da organização. A expressão foi criada pela mídia nos Estados Unidos para justificar o crescimento do número de mulheres que abandonavam a carreira executiva, supostamente para dedicar maior atenção à família. Belkin (2003) publicou um artigo sobre o número alarmante de mulheres com excelente formação que estavam desistindo da carreira corporativa e a princípio, o grande motivo desta mudança era a dificuldade de conciliar a vida pessoal com o trabalho.

Mainiero e Sullivan (2006) ao pesquisarem o assunto concluíram que não apenas as mulheres estavam deixando as carreiras organizacionais, mas também os homens. Além disso, descobriram que os motivos que levavam os profissionais a fazerem um movimento de “opt-out” eram mais complexos do que simplesmente o conflito trabalho e família e estavam relacionados com a busca do indivíduo por autenticidade, balanço ou desafio.

As autoras investigaram as carreiras de homens e mulheres separadamente utilizando a lente de gênero. Inicialmente, encontraram de forma superficial, tendências sexistas com explicações simples para o “opt out” que sugeriam que os homens se mantinham no mercado de trabalho e as mulheres saíam para cuidar da família. Porém, descobriram causas bem mais profundas e complexas e decisões de carreira muito particulares. Homens que se sentem pressionados a serem os provedores da família e que gostariam de ter mais qualidade de vida, mas que não conseguem se libertar das regras sociais. Mulheres que gostariam de ter uma carreira corporativa, mas que por não terem

flexibilidade nem boas oportunidades de trabalho, acabam decidindo se dedicar à família. As autoras concluíram que a estrutura da sociedade e especialmente a estrutura das organizações forçam homens e mulheres a fazerem escolhas complicadas entre trabalho e família e, por isso, homens e, principalmente mulheres, estão buscando alternativas de carreira fora dos padrões tradicionais. Cansados de horários exaustivos, sem flexibilidade, pouca consideração sobre o equilíbrio entre trabalho e família, os profissionais estão buscando novas oportunidades de carreira que atendam suas necessidades. As pessoas definem o que consideram sucesso para elas e traçam suas escolhas de carreira de acordo com isto (Mainiero; Sullivan, 2006).

Novos padrões de carreira estão surgindo com este movimento. Mainiero e Sullivan (2006) sugerem que o termo correto não é revolução “opt out”, mas sim a revolta “opt out” contra padrões das empresas que exigem tempo e horários que as pessoas não querem mais aceitar em função das demandas da vida pessoal. Graças ao uso da tecnologia, os profissionais estão adotando modelos criativos de trabalho e alcançando seus objetivos financeiros e de equilíbrio, autenticidade, desafio e autonomia fora das corporações.

Segundo as autoras, as empresas demoraram para perceber essas novas necessidades, e, por isso, os próprios indivíduos começaram a sinalizar a necessidade de mudanças e buscaram novos caminhos e novas formas de sucesso. Sugere-se que as organizações revejam a forma de desenhar trabalho e criar uma cultura que incentive lealdade, para que consigam reter talentos e até mesmo, aumentar a lucratividade (Mainiero; Sullivan, 2006).

Por fim, Mainiero e Sullivan (2006) alertam que os profissionais não buscam mais, em sua grande maioria, uma carreira em uma única organização com fins de segurança e estabilidade. São agora motivados pela auto realização e pelo equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Ter sucesso não é apenas um bom salário e *status*, mas sim, respeito, reconhecimento e satisfação pessoal. Querem aprender, crescer e se desenvolver e o trabalho tem que se adequar e caber em suas vidas.

2.1.3.2 Modelo ABC

Mainiero e Sullivan (2006) identificaram em seu trabalho três principais razões ou parâmetros que suportam as decisões de carreira, mudanças e transições de homens e mulheres a fim de atender suas necessidades profissionais, pessoais e familiares. Com base no sistema do caleidoscópio que utiliza três espelhos para criar infinitos padrões, foi criado o modelo ABC (A para autenticidade; B para balanço ou equilíbrio; C para desafio traduzido de “challenge” em inglês) que utiliza três parâmetros para a tomada de decisões sobre a carreira e suas alterações. Os parâmetros são:

i) Autenticidade (authenticity – A)

É a necessidade de uma pessoa para encontrar aderência entre os seus valores pessoais e o trabalho. Descreve algo genuíno e verdadeiro, conhecendo pontos fortes e limitações, atuando com a melhor informação. A necessidade por autenticidade é a busca pela voz interior verdadeira. Este parâmetro é o mais difícil de entender, pois o que é valorizado ou não por cada um é diferente. Atividades artísticas, de lazer, aposentadoria, aprofundar os estudos, ter um negócio próprio são alguns exemplos do que pode ser considerado autenticidade (Mainiero; Sullivan, 2006).

Pela pesquisa, autenticidade pode ser encontrada em cinco formas principais:

1. A busca por um propósito: indivíduos que entendem que a vida é curta e desejam que suas escolhas façam sentido e proporcionem felicidade. A carreira deve estar alinhada com este propósito maior de respeito e verdade consigo mesmo.
2. A fome de crescimento espiritual: pessoas que procuram autenticidade na espiritualidade, podendo ou não estar relacionada à religião e a Deus. Muitos indivíduos descrevem espiritualidade como algo mais amplo, ligado às interações com os demais, respeitando as diferenças e aprendizado mútuo. Fazer a coisa certa, ser ético, ter uma postura idônea são alguns exemplos desta forma de autenticidade.
3. A necessidade de seguir seu próprio caminho: pessoas que tomam decisões e agem de acordo com seus valores, com suas verdades e

crenças e que possuem orgulho em dizer que estão fazendo do seu jeito.

4. O desejo por um sonho não realizado: indivíduos que querem alcançar um objetivo pessoal relacionado a um *hobby*, a um esporte, a abrir um negócio próprio ou perseguir um sonho ainda não realizado. Fazer o que gostam de verdade, muitas vezes combinando a carreira com lazer, por exemplo, uma pessoa que gosta de cozinhar e resolve virar chefe de cozinha.

5. A força para superar uma crise: diante de uma situação difícil, a autenticidade vem à tona como uma força para superar as dificuldades encontradas. Problemas de saúde, dificuldades financeiras, questões familiares, reestruturação na empresa podem ser gatilho para que a autenticidade se torne prioritária.

ii) Balanço (balance – B)

É a necessidade do equilíbrio/balanço entre o trabalho e a vida pessoal. As pessoas querem ter sucesso e oportunidades desafiadoras, mas muitas vezes abrem mão disto para conseguirem conciliar a vida pessoal e familiar. Mulheres e, principalmente mães, com frequência priorizam este parâmetro em suas carreiras. Porém, homens e mulheres sem filhos também têm dado maior importância para o equilíbrio e já não aceitam mais uma dedicação extrema ao trabalho com horas exaustivas (Mainiero; Sullivan, 2006).

As cinco principais abordagens mapeadas na pesquisa para encontrar balanço foram:

1. Ajuste (*adjust*): ao invés de desistir do mercado de trabalho completamente, muitas mulheres rotacionam seus caleidoscópios para ajustar o trabalho às suas demandas internas e relacionais. Elas pensam primeiro nos filhos, nos maridos e amigos. Suas carreiras e suas próprias necessidades são postergadas. Muitas mulheres reconfiguram o trabalho para equilibrar melhor as demandas da casa e da família.

2. Consecutivo (*consecutive*): abrir mão temporariamente da profissão a fim de equilibrar a vida pessoal e profissional e assim que as demandas familiares permitirem, retornar para o mercado de trabalho. A trajetória consecutiva existe para aquelas mulheres que são capazes de interromper a carreira por um período e depois retornam.
3. Concorrente (*concurrent*): pessoas que decidem manter o trabalho e a família simultaneamente e tentam equilibrar tudo, vivendo um dia de cada vez, torcendo para que nada dê errado. Acreditam que podem ter tudo. Essas pessoas ficam o tempo todo alternando as demandas entre trabalho e a família e tendem a utilizar tecnologia para conseguirem trabalhar remotamente e atender aos compromissos da família. Podem brincar com os filhos, mas depois precisam trabalhar até mais tarde para compensar, por exemplo.
4. Alternado (*alternating*): pessoas que acreditam que a melhor forma de equilibrar o trabalho e a família é a alternância de papéis. Por exemplo, enquanto a esposa trabalha, o marido fica em casa. Depois, eles invertem ou alternam esta posição.
5. Sinérgico (*synergistic*): a possibilidade de ter tudo, combinando trabalho e família que enriquecem um ao outro. Por exemplo, uma posição na academia que possa mudar ao longo do tempo de acordo com as demandas da carreira e da vida, como professora, pesquisadora ou consultora.

iii) Desafio (challenge – C)

É a necessidade do indivíduo por desafios e avanço na carreira. Este parâmetro está relacionado ao aprendizado, ao trabalho estimulante e desafiador. Homens e mulheres querem desafios e podem ser extremamente produtivos. Os desafios podem ser um ótimo motivador e, muitas vezes, as pessoas nem se importam com o trabalho árduo, pois possuem um propósito maior de alcançar objetivos. Elas se envolvem com um novo projeto, com a oportunidade de desenvolvimento e de experiências inovadoras (Mainiero; Sullivan, 2006).

Foram encontrados cinco caminhos principais em que as mulheres buscam desafio em suas carreiras, principalmente, na fase inicial da vida profissional (Mainiero; Sullivan, 2006):

1. Desafio como forma de motivação: ser desafiado no início da carreira é relatado como algo extremamente motivador. Um trabalho intenso, ambicioso, exaustivo e tenso pode ser descrito como motivador. Quando as pessoas se lembram de um trabalho com entusiasmo porque realizaram algo difícil e desafiador, sendo um motivador natural de carreira.
2. Desafio como forma de obter validação: o sucesso na resolução de um problema ou desafio que marca a carreira de uma pessoa e faz com que ela seja lembrada por isso. Um desafio que uma vez resolvido, torna-se a própria identidade profissional do indivíduo.
3. Desafio como forma de desenvolvimento e crescimento: desafios em forma de projetos complexos e difíceis que se tornam lições aprendidas importantes quando concretizados. Proporcionam oportunidades de aprendizado de novos conhecimentos e habilidades além de suas competências atuais. Sair da zona de conforto torna o trabalho estimulante e enriquecedor.
4. Desafio como forma de causar um impacto: influenciar as decisões e fazer acontecer podem ser considerados desafios impactantes. Muitas pessoas ficam satisfeitas em realizar um trabalho que impacte positivamente os demais, como por exemplo, ensinar novas habilidades para membros da equipe, ser mentor, sugerir boas soluções, etc. Este desafio está relacionado a um trabalho em que se faça a diferença e se sinta respeitado por isto.
5. Desafio como forma de estabelecer *expertise*: ter uma competência relevante e poder aprimorá-la cada vez mais, sendo reconhecido e valorizado pelos demais por esta capacidade é algo desafiador para muitas pessoas. Ser acionado para resolver problemas e sugerir mudanças por ser *expert* em um assunto está relacionado a este tipo de desafio.

Cada indivíduo faz a sua combinação de parâmetros ao longo de sua vida, de acordo com suas necessidades e escolhas, criando sua trajetória única de carreira. Busca-se a melhor combinação de fatores de acordo com a situação de carreira e de vida da pessoa. Todos os parâmetros estão presentes, pois todos fazem parte da vida e da carreira de homens e mulheres, porém, em cada momento, um deles assume maior importância e intensidade, estando a frente do caleidoscópio. Os demais parâmetros permanecem ativos, porém, saem do foco do caleidoscópio. Cada movimento na escolha dos parâmetros ABC determina uma trajetória única de carreira para cada indivíduo. Vale ressaltar que não é a carreira que dita a vida de uma pessoa. A pessoa molda a sua carreira de acordo com as suas necessidades pessoais e o seu caleidoscópio fica marcado com cada uma dessas mudanças e escolhas e, portanto, é único e individual (Mainiero; Sullivan, 2006).

Ao longo da vida de um indivíduo, os parâmetros ABC variam de acordo com o momento da carreira e da vida pessoal. Em geral, no início da carreira, as pessoas buscam desafio e se abrem para um mar de possibilidades existentes no mercado de trabalho. Querem ter sucesso e alcançar seus objetivos, deixar uma marca profissional e definir sua identidade. Alguns buscam novas responsabilidades aonde trabalham e outros mudam de empresa para subir novos degraus (Mainiero; Sullivan, 2006).

Com o passar do tempo, as prioridades mudam e homens e mulheres lidam de forma diferente com os parâmetros ABC na fase intermediária de carreira. Em geral, as mulheres começam a dar maior importância para o balanço. Buscam flexibilidade e redução de carga horária para conciliar a vida pessoal, casamento, filhos, etc. Poucas mulheres priorizam o desafio nesta fase, a menos que tenham um marido que cuide da família ou algum suporte robusto com babás, por exemplo. A idade em que ocorre esta mudança está relacionada com a maternidade ou com a preocupação com a família. As mulheres priorizam o balanço enquanto sentem que os filhos e a família precisam dela. Enfrentam vários altos e baixos na carreira por conta disso. Os homens permanecem mais tempo voltados para o desafio e em alguns casos, alternam com autenticidade. Dedicam-se muito à carreira e buscam desenvolver seu estilo e obter oportunidades desafiadoras. Sentem-se responsáveis pelo sustento da família e

a ambição pelo sucesso e retorno financeiro são fortes. Com isto, a carreira dos homens permanece mais linear e as mulheres fazem desvios no caminho (Mainiero; Sullivan, 2006).

Já na última parte do ciclo de carreira, homens e mulheres tendem a priorizar os parâmetros ABC de formas diferentes. Para as mulheres, quando os filhos crescem ou quando elas possuem menos demandas familiares, elas buscam uma recolocação profissional muitas vezes priorizando a autenticidade. Os homens, por sua vez, depois de tanto tempo dedicados à carreira, percebem que precisam aproveitar mais a família e passam a priorizar o balanço (Mainiero; Sullivan, 2006).

Vale ressaltar que as pesquisas possuem restrições e não se pode generalizar os resultados. Existem alguns padrões de carreira caleidoscópico para homens e mulheres, porém, cada indivíduo segue o seu próprio caminho e faz as suas escolhas em relação ao modelo ABC de acordo com as suas necessidades pessoais e profissionais (Mainiero; Sullivan, 2006).

O quadro 6 abaixo faz um resumo dos principais tipos mapeados para cada pilar do modelo ABC:

Quadro 6 - Resumo dos possíveis tipos de abordagem por pilar do modelo ABC

Autenticidade Busca pela aderência entre valores pessoais e trabalho	Balanço Busca pelo equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	Desafio Busca por desafios, aprendizado e avanço na carreira
1. busca por um propósito	1. ajuste do trabalho de acordo com as demandas internas	1. forma de motivação
2. fome de crescimento espiritual	2. consecutivo que prevê abrir mão temporariamente da profissão	2. forma de obter validação
3. necessidade de seguir seu próprio caminho	3. concorrente que tenta manter trabalho e vida pessoal em equilíbrio sem abrir mão de nada	3. forma de desenvolvimento e crescimento
4. desejo por um sonho não realizado	4. alternado que faz a alternância entre os papéis	4. forma de causar um impacto
5. força para superar uma crise	5. sinérgico que combina trabalho e família fazendo com que um enriqueça o outro	5. forma de estabelecer <i>expertise</i>

Fonte: adaptado pela autora com base em Mainiero e Sullivan (2006).

2.1.3.3 Utilização do modelo da carreira caleidoscópico

A seguir, serão apresentadas algumas pesquisas baseadas no modelo da carreira caleidoscópico. O objetivo desta análise não é ser exaustiva, mas sim, disponibilizar os principais estudos feitos com o modelo, mostrando a sua aplicação e contribuição para as teorias de carreira:

Quadro 7 - Utilização do modelo da carreira caleidoscópico

Título/Autor/Publicação	Metodologia	Objetivo	Resultado
Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions Elizabeth Cabrera Career Development International 2007 EUA	Quantitativa Pesquisa online 497 respondentes (mulheres formadas em uma escola de negócios internacionais nos Estados Unidos)	Explorar a razão pela qual as mulheres na fase intermediária de carreira deixam ou ficam no mercado de trabalho. Entender se os parâmetros da carreira caleidoscópico de fato mudam ao longo do tempo.	47% das mulheres parou de trabalhar em alguma fase da carreira, porém 70% retornou ao trabalho. Apenas 35% reportou que a maternidade contribuiu para a decisão de parar de trabalhar. De fato, balanço é o pilar mais importante na fase intermediária de carreira.
Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women Sherry E. Sullivan e Lisa Mainiero Advances in Developing Human Resources 2008 EUA	Dados secundários – baseados na pesquisa qualitativa e quantitativa que originou o modelo da carreira caleidoscópico com amostra de cerca de 3000 pessoas	Explorar como um novo modelo de carreira baseado na carreira caleidoscópico pode ser usado para sugerir programas de recursos humanos que melhor enderecem as necessidades únicas das mulheres.	O modelo da carreira caleidoscópico pode ser utilizado para definir os programas de recursos humanos que valorizem as necessidades de autenticidade, balanço e desafio das mulheres. Isto pode melhorar o recrutamento e a retenção das mulheres nas empresas.
Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers Geraldine Grady e Alma McCarthy Journal of Managerial Psychology 2008	Qualitativa Entrevistas 18 mulheres (entre 37 e 55 anos com pelo menos 1 filho dependente com menos de 18 anos)	Estudar a relação complicada entre trabalho e família e como incorporar equilíbrio e cuidado pessoal na rotina diária.	Muitas mulheres não desejam promoções nem cargos mais altos para conseguir maior equilíbrio na vida pessoal e cuidar dos filhos.

Título/Autor/Publicação	Metodologia	Objetivo	Resultado
Irlanda			
Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes Sherry E. Sullivan, Monica L. Forret, Shawn M. Carraher, Lisa A. Mainiero Career Development International 2009 EUA	Quantitativa Pesquisa online 908 respondentes (463 da geração boomers e 445 da geração X; 52% mulheres e 48% homens)	Examinar, utilizando o modelo da carreira caleidoscópio, se há diferenças nas necessidades de autenticidade, balanço e desafio entre os <i>babies boomers</i> e a geração X.	Membros da geração X possuem maiores necessidades de autenticidade e balanço do que os baby boomers. Não houve diferença nas necessidades de desafio entre os dois grupos.
Women's Later Life Career Development: Looking Through the Lens of the Kaleidoscope Career Model Rachel A. August Journal of Career Development 2011 EUA	Qualitativa (estudo longitudinal) Entrevistas 14 mulheres na etapa final de carreira	Explorar a relevância do modelo da carreira caleidoscópio e seus parâmetros para mulheres na etapa final de desenvolvimento de carreira.	Os parâmetros são relevantes para a amostra pesquisada e foram identificados significados especiais sobre eles, principalmente para autenticidade. Desafio foi o pilar com significado e relevância mais consistente ao longo do ciclo de vida. Entender a importância dos parâmetros neste estágio de carreira pode ajudar na preparação para a aposentadoria ou novas escolhas de carreira.
A Framework for Promoting Women's Career Intentionality and Work-Life Integration Megan Hyland Tajlili The Career Development Quarterly 2013 EUA	Qualitativa (estudo de caso) Entrevistas e aplicações de métodos com apoio de um mentor 1 estudante (20 anos de idade)	A intervenção dos mentores deve ocorrer cedo na vida das mulheres para que foquem suas decisões de carreira em oportunidades que façam sentido e considerem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Desenvolveram uma solução de análise que mistura a carreira caleidoscópio com a teoria de sistemas para ajudar nesta análise de carreira.	Maior entendimento sobre as preferências de carreira e sobre a vida pessoal, possibilitando uma base melhor para a tomada de decisão de carreira em um estágio inicial.

Título/Autor/Publicação	Metodologia	Objetivo	Resultado
<p>Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM</p> <p>Susan Kirk</p> <p>The International Journal of Human Resource Management 2016 Reino Unido</p>	<p>Qualitativa</p> <p>Entrevistas por telefone e presenciais</p> <p>38 respondentes (talentos de alto nível e parte do time executivo; amostra representativa de acordo com critérios de idade, sexo, etnia, tempo na empresa e na carreira)</p>	<p>Explorar como a aquisição de capital de carreira pode facilitar a mobilidade global de talentos para reconciliar as demandas de trabalho e não trabalho que surgem ao longo dos estágios do ciclo de vida dos indivíduos. O segundo objetivo foi explorar o papel do RH em proporcionar o melhor encaixe entre as demandas trabalho e não trabalho em mobilidade global para carreiras caleidoscópico.</p>	<p>A vontade e a necessidade de mobilidade vem em ondas de acordo com os ciclos de vida e nem sempre está em linha com as oportunidades das organizações. A chave para o sucesso de políticas internacionais de RH é garantir que sejam flexíveis a fim de atender os requisitos de mudança e mobilidade dos funcionários ao longo do ciclo de suas vidas.</p>
<p>The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge</p> <p>Lisa A. Mainiero e Donald E. Gibson</p> <p>Journal of Career Development 2017 EUA</p>	<p>Quantitativa</p> <p>Pesquisa online</p> <p>744 respondentes (amostra aleatória obtida em um site de pesquisa de mercado, sendo 34,3% de homens e 65,7% de mulheres)</p>	<p>Revisitar os parâmetros de autenticidade, balanço e desafio no modelo da carreira caleidoscópico analisando as diferenças de gênero na fase de carreira intermediária.</p>	<p>Os parâmetros do modelo da carreira caleidoscópico são robustos e variam de fato ao longo da carreira, mas sempre estão presentes. O balanço é o pilar mais importante para as mulheres na metade da carreira. Autenticidade teve um padrão parecido entre homens e mulheres, aumentando em importância para as mulheres no final da carreira. Desafio permaneceu consistente para homens e mulheres e decresceu de importância na fase final da carreira.</p>
<p>Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out</p> <p>Ana Carla Scalabrin</p> <p>Dissertação de mestrado 2008 São Paulo</p>	<p>Quantitativa</p> <p>248 ex-alunos de graduação e pós-graduação da FEA USP</p>	<p>Investigação do movimento "opt-out" no país, com as suas características e qual o perfil dos profissionais que o adotam.</p>	<p>Indicaram que uma parcela significativa dos respondentes já fez movimentos opt-out ao longo da carreira, e foram comprovadas vinculações significativas entre o perfil dos respondentes e a realização de opt-out; entre o perfil dos respondentes e os motivos apontados para a decisão; e entre os tipos de movimento opt-out e as razões subjacentes à decisão.</p>

FONTE: Elaborado pela autora com base em pesquisa sobre artigos referentes ao modelo de carreira caleidoscópico.

No total, 9 pesquisas foram apresentadas no quadro 7: 4 quantitativas, 4 qualitativas e 1 baseada em dados secundários da pesquisa inicial de Mainiero e Sullivan (2006). Além disso, a grande maioria – 6 pesquisas, foram realizadas no Estados Unidos e 2 na Europa. No Brasil, apenas Scalabrin (2008) fez um estudo sobre a revolução “opt out” baseada no modelo de Mainiero e Sullivan (2006). Os demais estudos encontrados apenas citam esta teoria e, portanto, não foram incluídos no quadro 7.

2.2 Gênero

A seguir, será feita uma discussão sobre os principais temas de gênero relacionados às mulheres, para demonstrar a evolução do papel da mulher na sociedade e dentro do mercado de trabalho e facilitar o entendimento sobre a carreira das mulheres que é o tema discutido nesta pesquisa.

2.2.1 Conceito de gênero

O conceito de gênero utilizado para esse trabalho, alinhado à abordagem de administração de empresas, foi definido por Scott (1986), no qual gênero é um “elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e é uma forma primária de significar as relações de poder”. Portanto, gênero é algo construído pelas relações sociais, diferentemente de sexo que é definido pela natureza.

Segundo a doutrina de esferas separadas, homens e mulheres possuem naturezas diferentes, e os papéis desempenhados na sociedade deveriam ser distintos. Assim, os homens devem se dedicar ao mundo dos negócios e ao

comércio, e as mulheres devem se preocupar com atividades domésticas (Korabik, 1999). Para Lisboa (2012), a divisão sexual do trabalho historicamente se associa aos papéis reservados ao homem e à mulher na sociedade. Para o homem foi designado o papel relacionado à produção econômica (perfil masculino) e para a mulher o papel relacionado à reprodução biológica (perfil feminino).

Graças ao movimento feminista, muitas conquistas foram feitas pelas mulheres e questões sobre a igualdade de gênero foram tratadas. Muitas diferenças entre homens e mulheres consideradas fixas e natas foram revistas recentemente e ficou claro que eram artificiais e socialmente construídas (Hakim, 2006).

Entretanto, considerando que as relações entre homem e mulher foram determinadas de forma desigual historicamente, privilegiando os homens em detrimento das mulheres, podemos entender a dificuldade que ainda existe para as mulheres alcançarem as mesmas posições que os homens no mercado de trabalho e para que os homens tenham a mesma importância dentro da família (Santos, 2011).

Para Irigaray (2009), a exploração da mulher existe e é explicada pela diferença entre os gêneros. A solução não está em eliminar a diferença de gênero, mas sim em resolvê-la. A campanha “HeForShe” lançada pela ONU em 2014, defende que homens e mulheres juntos devem ser vigilantes quanto à causa das mulheres para que os resultados sejam efetivos. Ou seja, apenas o movimento feminista ou um grupo de mulheres não será capaz de resolver as questões de gênero. A sociedade deve se unir para que os resultados sejam alcançados de forma efetiva.

A persistente desigualdade de gênero na divisão das tarefas domésticas parece irracional considerando o aumento na quantidade de mulheres que trabalham fora e possuem uma carreira. Isto pode ser explicado, considerando que os lares são um local onde a diferença de gênero é mantida e reforçada (Santos, 2011). Apesar do aumento das mulheres no mercado de trabalho, os homens ainda preferem ganhar mais do que as mulheres e muitas vezes, escolhem não contar com o dinheiro das mulheres para o sustento da família. A

carreira dos homens ainda é considerada mais importante do que das mulheres (Deutsch, Roksa, Meeske, 2003).

O dinheiro também determina o poder dentro das relações e das famílias e reforça a desigualdade de gênero. A relação das mulheres com o dinheiro é geralmente complicada. Existe uma inabilidade das mulheres valorizarem a importância de suas remunerações e de usufruírem do poder decorrente do dinheiro ganho. Já os homens lidam com esta questão muito bem e exercem poder pela remuneração obtida. Quando os homens ganham mais do que as mulheres, são elas as maiores responsáveis pelo trabalho dentro de casa. Quando as mulheres ganham mais do que os homens, geralmente a divisão do trabalho doméstico é no máximo equivalente (Deutsch, Roksa, Meeske, 2003).

Em 2015, Joshi, Neely, Emrich, Griffiths, e George, editores do “Academy Management of Journal”, lançaram uma edição especial sobre gênero e fizeram uma revisão dos principais temas estudados até o momento sobre este construto. A seguir, será feita uma análise das principais conclusões deste estudo.

Na década de 70, o foco foi “tomar conhecimento da situação das mulheres”. Entender estereótipos e os papéis de gênero no mercado de trabalho, como isto afetava os estilos de liderança e as preferências e atitudes de homens e mulheres e se os homens eram privilegiados nas organizações.

Na década de 80, os trabalhos buscaram identificar e entender as barreiras às mulheres no mercado de trabalho. Existência de preconceito, diferenças salariais e nas promoções, processos de avaliação viesados, piores oportunidades foram alguns temas pesquisados nesta década.

Na década de 90, houve uma queda significativa na quantidade de pesquisas sobre gênero. Neste período, os artigos focaram em identificar mais barreiras às mulheres no mercado de trabalho. A ênfase das pesquisas foi dada para o desenvolvimento de carreira e aconselhamento, desafios à mulher e barreiras para o crescimento gerencial e avanço para posições do alto escalão. Surgiu nesta época, a questão sobre o fenômeno do teto de vidro que é uma barreira invisível e não declarada à promoção de mulheres nas empresas, já que os critérios de ascensão não são públicos. Considerando que a maioria das

lideranças é constituída por homens e são eles que definem os critérios à promoção e executam este processo, é natural que privilegiem a promoção de outros homens por uma questão de identificação. A cultura patriarcal busca perpetuar a dominação masculina e tirar as mulheres das decisões organizacionais. Processos de avaliação e promoção subjetivos e complexos podem de forma velada prejudicar a ascensão das mulheres (Lima *et. al.*, 2013). O governo americano criou em 1991, uma comissão que buscou regulamentar e proibir quaisquer impedimentos para o crescimento das mulheres nas empresas. No Brasil, poucos estudos têm se preocupado em estudar este fenômeno (Madalozzo, 2011).

Na década de 2000, as pesquisas deixaram de discutir as diferenças de gênero e começam a falar em dissimilaridade e diversidade. Os temas discutidos anteriormente permaneceram, mas surgiram novas tendências. Além das diferenças entre homens e mulheres em atitudes e resultados relacionados à carreira, ocorreu uma mudança nos níveis de análise para o foco da dissimilaridade e da diversidade em relação ao grupo de trabalho e aos resultados de desempenho. Um segundo tema de pesquisa foram abordagens analíticas em todos os níveis sobre a composição do quadro de funcionários em relação a gênero, ao clima para a inclusão de mulheres e como isto afetava a saída de mulheres das organizações, às diferenças de avaliação de desempenho e remuneração para homens e mulheres. Essas pesquisas consideravam uma análise de contexto nas organizações e não apenas o indivíduo e estereótipos. Entendeu-se que as diferenças de gênero não eram um problema de um indivíduo, mas sim de toda uma sociedade. Por fim, as pesquisas enfatizaram as múltiplas demandas de trabalho e família para homens e mulheres e a importância de políticas de flexibilidade para diminuir as diferenças de gênero. Focaram também nas dificuldades de mães se manterem no mercado de trabalho e nas consequências da maternidade para a carreira das mulheres.

Na década atual, os artigos sobre gênero expandem o foco teórico e aprofundam a compreensão dos mecanismos causais que explicam os efeitos do gênero em diferentes contextos de trabalho, abrangendo níveis individuais, de grupo e das organizações.

A organização não governamental Catalyst realizou uma série de discussões entre acadêmicos e gestores de empresas para entender oportunidades e desafios para reduzir as diferenças de gênero e definir guias para as próximas pesquisas sobre o tema. Há uma frustração geral de que a resolução das diferenças não esteja evoluindo conforme o esperado. As práticas de diversidade parecem ter atingido um limite e os números em relação às mulheres pararam de evoluir (Joshi et. al., 2015). Foram definidas as seguintes ações neste grupo de estudo:

1. Primeiramente, para identificar as principais barreiras ao avanço das mulheres, não se deve focar apenas nas mulheres. As mulheres atualmente são qualificadas, possuem experiência no mercado de trabalho e as competências necessárias para conseguirem excelentes oportunidades de trabalho. Porém, as diferenças nos cargos e salários permanecem e isto está fora do controle exclusivo das mulheres. Questões como normas sociais e regras de trabalho precisam ser revistas; a exigência de longas horas no trabalho e a maior responsabilidade sobre as demandas familiares pelas mulheres precisam ainda ser resolvidas. E, para isto, em linha com a campanha “HeForShe” da ONU, é necessário também avaliar o equilíbrio na participação dos homens no trabalho e nas demandas familiares. Para atingir a igualdade de gêneros, a sociedade como um todo deve se envolver nesta causa.
2. A segunda ação alerta que não se deve tratar problemas estruturais no nível individual. As pesquisas de gênero discutiram predominantemente preconceito, estereótipo, normas, equilíbrio trabalho-família e as diferenças de preferências e comportamento entre homens e mulheres. Sugere-se que daqui para frente, esta análise seja feita de forma estrutural. Práticas, processos, mecanismos no grupo de trabalho e nas organizações que impactem positivamente a vida de homens e mulheres e incentivem a equidade de gênero precisam ser foco de estudo.
3. Entender que a desigualdade de gênero é ainda maior em países do Oriente e em países mais pobres. Muitas pesquisas são ainda

necessárias nessas outras culturas para que se enderecem de forma mais ampla a busca pela igualdade entre homens e mulheres.

4. Focar no fenômeno teto de vidro, mas ter conhecimento de que as barreiras vão muito além das organizações. O preconceito e a desigualdade provêm de questões sociais, culturais e estruturais. Enquanto não houver uma mudança profunda de mentalidade da sociedade como um todo, tratando homens e mulheres, as organizações continuarão refletindo os problemas existentes.

Os acadêmicos precisam se aproximar dos gestores para levar as pesquisas sobre gênero para quem realmente deve implementá-las: os gestores. Deve existir uma aproximação do meio acadêmico com as empresas, inclusive em relação à linguagem e às pesquisas, para que juntos, consigam implementar a teoria com mais rapidez (Joshi et. al., 2015).

Gênero ainda tem um grande impacto nas decisões de carreira que as pessoas fazem em diferentes pontos de suas carreiras e ciclo de vida (Mainiero; Sullivan, 2006). Há evidências sólidas de que homens e mulheres possuem diferenças nas suas orientações de trabalho e no comportamento diante do mercado de trabalho, e que essas diferenças estão ligadas a questões mais amplas nos objetivos de vida, à importância dada aos valores, à vida familiar e à carreira (Hakim, 2006). Por isto, esta pesquisa focará na carreira de mulheres para tratar dos aspectos específicos deste grupo e pelo interesse em aprofundar esta questão no contexto local.

2.2.2 Carreira de mulheres

2.2.2.1 A evolução da mulher no mercado de trabalho

As mulheres entraram no mercado de trabalho durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial. Como os maridos estavam nos campos de batalha, as mulheres assumiram os negócios da família e os postos de trabalho para poderem prover o sustento da casa. Com o término das guerras, muitos homens não conseguiram retornar ao trabalho por problemas de saúde e assim, as mulheres foram se firmando no campo profissional (Probst, 2004).

Nos últimos 40 anos, a entrada das mulheres no mercado de trabalho foi a maior transformação na força de trabalho. Em 1960, apenas cerca de 40% das mulheres europeias trabalhavam. Em 1994, a média de mulheres trabalhando na Europa tinha praticamente dobrado segundo Kimmel (2008 apud Maitland; Wittenberg-Cox, 2008).

No Brasil, a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho ocorreu na década de 80, no período pós-ditadura, devido a uma combinação de fatores econômicos, culturais e sociais. “Em razão do avanço e crescimento da industrialização no Brasil, ocorreram a transformação da estrutura produtiva, o contínuo processo de urbanização e a redução das taxas de fecundidade nas famílias, proporcionando a inclusão das mulheres no mercado de trabalho” (Camargo, 2012).

Para as mulheres, a década de 90 foi marcada pelo fortalecimento de sua participação no mercado de trabalho e o aumento da responsabilidade no comando das famílias. Houve elevação do poder aquisitivo e do nível de escolaridade das mulheres. A queda da taxa de fecundidade e o aumento no nível de instrução feminino propiciaram o aumento da quantidade de mulheres no mercado de trabalho. A velocidade com que isto se dá não é o mais relevante. O mais importante é que vem ocorrendo uma quebra de paradigmas em segmentos que não empregavam mulheres (Probst, 2004).

Apesar de todas as dificuldades, ocorreu no Brasil uma diversificação de papéis e o aumento da participação feminina em todas as áreas. A principal característica da mulher atual é perseguir realização profissional e pessoal, obtendo independência financeira sem abrir mão de sua carreira e da maternidade (Andrade; Neto, 2014).

De acordo com a pesquisa nacional das “Melhores empresas para você trabalhar”, realizada em 2016 pelo PROGEP-FIA e Editora Abril, considerando as 150 melhores empresas para trabalhar, temos ainda uma participação inferior das mulheres no quadro de funcionários, e, principalmente, no nível de diretoria com apenas 16% de mulheres. Veja quadro 8 abaixo:

Quadro 8 - Quantidade de mulheres nas 150 melhores empresas para você trabalhar

	M diretoras	M gerentes	M supervisoras	Total de mulheres
	429	8237	24857	265303
150 melhores	16%	31%	40%	40%

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa anual de 2016 das “Melhores empresas para você trabalhar” no Brasil realizada pelo PROGEP/FIA e Editora Abril.

Com o aumento das mulheres no mercado de trabalho, esperava-se que, naturalmente, a presença feminina na liderança das empresas aumentasse, porém, isto não se concretizou. A quantidade de mulheres em postos de prestígio das empresas ainda é pequena, havendo predomínio da presença feminina em níveis inferiores e com salários, em média, menores. (Maitland; Wittenberg-Cox, 2008). Apesar do maior nível de escolaridade, o crescimento da mulher no mercado de trabalho não lhe confere ascensão profissional na mesma velocidade e proporção quando se analisam os cargos executivos o que é comprovado pela pesquisa apresentada no quadro 7.

A participação das mulheres no mercado de trabalho melhorou muito, mas as diferenças ainda são grandes e o caminho em busca da igualdade não é trivial. Existem desigualdades em diversos aspectos tais como oportunidades, condições e reconhecimento explicados por Lima (2009) em função de: diferenças salariais, preconceito e discriminação e aspectos pessoais tais como, o conflito entre trabalho, família e mobilidade, o relacionamento afetivo e a questão da maternidade.

A seguir, serão analisadas as questões específicas sobre as carreiras das mulheres que podem auxiliar no entendimento das suas decisões de carreiras e nas dificuldades para acelerar a busca pela igualdade no mercado de trabalho.

2.2.2.2 Carreiras não lineares

Ainda hoje, a vida profissional das mulheres é muito diferente da dos homens. Segundo Hewlett (2007), cerca de 60% de mulheres altamente qualificadas possuem carreiras não lineares. 37% de mulheres altamente qualificadas param de trabalhar em algum momento e 30% adotam rotas

alternativas, ou seja, optam por carga horária reduzida, trabalham de forma remota ou adotam esquemas flexíveis. Essas mudanças ocorrem por períodos curtos de tempo, porém, o retorno para o mercado de trabalho é quase sempre difícil e o preço pago pela ausência é alto. A década mais difícil para as mulheres normalmente é a dos 30 anos por causa das questões familiares como a maternidade, por exemplo (Maitland; Wittenberg-Cox, 2008).

As mulheres, em geral, não seguem uma trajetória padrão de carreira. As carreiras são muito particulares e não é possível definir um formato para o grupo. As mulheres adotaram preliminarmente os modelos da carreira proteana e sem fronteiras em busca de seus próprios caminhos de sucesso dentro e fora das organizações. Os teóricos de carreira não conseguiram encaixar as mulheres em modelos e regras tradicionais masculinos, pois a carreira das mulheres é marcada por mudanças, transições, paradas, bifurcações e compromissos que não aderem aos modelos tradicionais de carreira. Embora existam muitos modelos estáticos de desenvolvimento de carreira, a maioria ignora o gênero como uma característica definidora do estilo de vida e da trajetória de carreira (Mainiero; Sullivan, 2006).

Cerca de 93% das mulheres que deixam suas carreiras por um período desejam retornar ao trabalho. As mulheres em geral sentem-se desconfortáveis com a dependência em seus parceiros. Além disso, querem se sentir realizadas profissionalmente (Hewlett, 2007). Porém, do total de mulheres que deseja retornar ao trabalho, apenas 74% delas conseguem atingir este objetivo, sendo que somente 40% retornam para trabalhos dentro de suas carreiras e com horário integral. As implicações de deixar a carreira temporariamente são inúmeras e as oportunidades para retomá-la são poucas e difíceis (Hewlett, 2007).

O “opt out” pode ocorrer de várias formas: parar de trabalhar, trabalhar horas reduzidas, carreiras alternativas que permitam flexibilidade, ficar em casa até os filhos crescerem. Vale ressaltar que as mulheres deixam seus empregos e optam, na maioria das vezes, por uma atividade que lhes permita maior gestão da sua vida profissional com flexibilidade de horários e equilíbrio com a vida pessoal (Mainiero; Sullivan, 2006). Com isto, temos um número significativo e crescente de mulheres empreendedoras donas do próprio negócio ou ainda no

ramo acadêmico. O SEBRAE anunciou recentemente que as mulheres representam cerca de 33% dos empreendedores no Brasil.

Para Belkin (2003), as mulheres estão cansadas de ambientes com discursos voltados para o equilíbrio com a vida familiar, mas que na prática, não são. Elas se sentem pressionadas a escolher entre a carreira e a família. Muitas mulheres deixam suas posições para buscar alternativas que possibilitem conciliar suas vidas pessoais. Elas não querem ficar em casa sem trabalhar; elas buscam funções que permitam maior controle sobre suas vidas e trabalho (Maitland; Wittenberg-Cox, 2008).

Existem diversas explicações para as carreiras não lineares das mulheres e é claro, histórias de vida distintas. Porém, identificaram-se alguns fatores comuns entre as mulheres que acabam levando às paradas na carreira. Uma combinação de fatores pessoais relacionados à família e alguns fatores profissionais. As obrigações e responsabilidades da vida familiar são sem dúvida o fator que mais impacta a carreira das mulheres (Hewlett, 2007).

Porém, devem-se considerar também as diferenças na proposta de valor das mulheres sobre as suas carreiras e que na maioria das vezes, não são consideradas pelas empresas. Muitas mulheres deixam o trabalho também por aspectos profissionais. As mulheres valorizam menos o dinheiro e mais o reconhecimento, a qualidade dos colegas e a flexibilidade nas opções de trabalho. Mas nem sempre, as empresas estão atentas a isto, o que facilita a saída das mulheres de seus empregos (Hewlett, 2007). O “*opt out*” não ocorre apenas por causa do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Muitas mulheres saem em busca de uma carreira que faça mais sentido para elas, pela vontade de empreender ou ainda, pela discriminação e frustração com os ambientes corporativos (Mainiero; Sullivan, 2006).

Hewlett (2007) coloca que as mulheres citaram as seguintes razões para fazer o “*opt out*” além das necessidades familiares: problemas médicos, redução de vagas, falta de desafio, discriminação de gênero, necessidade de retomar os estudos, desejo de viajar e de se aventurar. O “*opt out*” ocorre com mulheres casadas com ou sem filhos, mas também com mulheres solteiras. E em muitos casos, a maternidade é apenas um pretexto para a saída da mulher de um

trabalho aonde ela já não está satisfeita. Ou seja, muitas vezes a maternidade pode ser vista como o principal fator para o “*opt out*”, pois é o gatilho para a tomada de decisão. Entretanto, existem motivos anteriores e menos evidentes que estão relacionados ao “*opt out*” (Mainiero; Sullivan, 2006). Falta de estímulo, falta de oportunidade, insatisfação com o trabalho, falta de significado são outros motivos relatados em pesquisas sobre o tema (Hewlett; Luce, 2005 apud Mainiero; Sullivan, 2006). Muitas mulheres, principalmente na fase intermediária de carreira, não se sentem valorizadas (Deutch, 2005 apud Mainiero; Sullivan, 2006).

McKie, Biese & Jyrkinen (2013) consideraram os conceitos de tempo e espaço para entender a trajetória de carreira das mulheres que deixaram a carreira corporativa e introduziram o termo ‘careerscape’ associando carreira (*career*) com fugas (*scapes*). Fizeram uma pesquisa em que criaram um modelo para analisar a carreira desgastada das mulheres, considerando a interpretação socioeconômica e geográfica de fugas. Para essas autoras, as trajetórias de carreira e mudanças não devem ser vistas como processos lineares, mas multifacetados. Além disso, idade, ambiente, contexto econômico e setorial, classe social, raça e etnia são fatores que devem ser considerados neste tipo de análise. Elas ressaltam ainda que as mulheres só conseguem avaliar o contexto, as consequências e os impactos de suas escolhas e as dificuldades relacionadas a gênero em suas carreiras quando analisam de forma retrospectiva as suas trajetórias.

A seguir, serão discutidos os principais fatores que impactam a trajetória de carreira das mulheres.

i) Características das mulheres

As mulheres são predominantemente relacionais, ou seja, os relacionamentos são muito importantes na tomada de decisões de carreiras das mulheres. São o ponto de partida para entender a carreira das mulheres, as decisões tomadas e as suas transições (Mainiero; Sullivan, 2006). As mulheres socializam dentro de suas conexões, nutrem essas conexões e agem para proteger essas conexões.

Para as mulheres, os relacionamentos e tomar conta dos outros são aspectos reforçados pelas regras sociais. Possuem grande influência em seu estilo de liderança e em sua vida profissional (Gilligan, 1982 apud Mainiero; Sullivan, 2006). As mulheres possuem um estilo mais participativo de gestão e tendem a delegar mais e empoderar seus funcionários, que é algo relacional (Rosener, 1995 apud Mainiero; Sullivan, 2006).

Mainiero e Sullivan (2006) apontam as seguintes características das mulheres em suas relações de trabalho: mais conectadas, contextuais e interdependentes do que os homens, foco primeiro no time e não em si próprio, desenvolvimento através da conexão com os outros, preocupação e cuidado com os outros, sinergismo, comprometimento e colaboração.

Para as mulheres, a carreira é uma das partes de sua vida e não pode ser tratada de forma isolada. Família, amigos, diversão, comunidade, crianças, caridade e carreira são todos aspectos importantes de suas vidas. As mulheres sacrificam suas próprias necessidades e fazem ajustes em suas carreiras pensando no que é melhor para os outros com quem está conectada – filhos, marido, pais, amigos e até mesmo clientes ou colegas de trabalho são considerados. A mulher possui diferentes identidades para cada um desses papéis. A carreira é só mais um deles e se ela abrir mão da sua carreira, ela focará em uma outra identidade. As decisões de carreira das mulheres são relacionais (Mainiero; Sullivan, 2006). As mulheres querem ter sucesso na carreira e atingir os altos cargos nas organizações, entretanto, este caminho muitas vezes é incompatível com o equilíbrio com as demais partes de suas vidas.

O modelo “river of time” desenvolvido por Gary Powell e Lisa Mainiero sugere que as mulheres se colocam em algum lugar com ênfase entre a carreira, os relacionamentos ou o equilíbrio entre os dois. Modelo de carreira por fase ou estágio geralmente não se aplicam às mulheres, pois as mulheres alternam a prioridade entre a carreira e a vida pessoal

buscando o equilíbrio entre esses aspectos durante toda a vida (Mainiero; Sullivan, 2006).

Para Betiol (2000), ainda existe o predomínio de uma cultura feminina voltada para o contexto doméstico com o objetivo de preparar a mulher para o papel de mãe na sociedade. Por ser considerado natural, o papel feminino perde valor de mercado. Esta desqualificação da mulher reflete-se na dificuldade de ascensão profissional e na desigualdade salarial. A mulher não é excluída deliberadamente das organizações, mas ela é inserida de forma subalterna.

ii) Modelo masculino

A sociedade ocidental, adota uma estrutura patriarcal baseando seu sistema de valores sobre a imagem do homem. Isto é reforçado no ambiente de trabalho e explica por que a maioria das empresas ainda possui culturas essencialmente masculinas (Lima, 2008).

Schein (1973; 1975), *Brenner et. al.* (1989) e Heilman *et. al.* (1989) em estudos de pesquisa de expectativa de gênero comprovaram que as características dos gestores em geral estão muito mais próximas das características dos homens, o que sugere que a identificação dos homens com o estereótipo do gestor é bem maior.

Algumas empresas prometem ser “amigáveis” e “compreensivas” com as necessidades das mulheres, mas na verdade, não são. Horas exaustivas, viagens, dedicação extrema e em contrapartida, altos salários, ótimos benefícios. Em geral, as organizações trabalham com o ideal de profissional com dedicação integral e presença física no escritório; pessoas que cuidam de filhos e da família não desempenham como trabalhadores ideais e acabam marginalizados e excluídos das melhores oportunidades. Esta questão sugere que os homens podem ser beneficiados pelo modelo corporativo em detrimento das mulheres que possuem maiores responsabilidades na vida pessoal (Mainiero; Sullivan, 2006).

Para Betiol (2000), as empresas tendem a valorizar comportamentos masculinos: comando, controle, hierarquia, ação rápida e retorno. Em geral, as mulheres têm dificuldade de se identificar neste modelo masculino, pois valorizam relações, cuidado, conexão e processo. A existência de divergências entre o universo masculino e o feminino pode dificultar a inserção feminina em cargos executivos.

O estilo de liderança das mulheres geralmente é distinto dos homens e isto, muitas vezes, é utilizado como forma de barrar o crescimento das mulheres. Elas são mais sensíveis, criativas, compreensivas, flexíveis e perceptivas em relação aos problemas das pessoas, demonstram sentimentos e em muitos casos, há uma crença de que elas têm maior dificuldade de exercer autoridade por essas características. Os homens são mais objetivos, agressivos, abertos ao risco e individualistas e esses são fatores de maior credibilidade nas organizações de domínio masculino (Lima *et. al.*, 2013).

Estudos feitos por Lima (2011), demonstraram que ao assumir um papel de liderança, a mulher tende a assumir características típicas do estilo de liderança masculina (como força, masculinidade e tirania), ou seja, tende a masculinizar-se para ser aceita no ambiente corporativo. Lima *et. al.* (2013) afirmam que aprender e assumir características masculinas pode ser um caminho perigoso, pois não levará as mulheres à igualdade, mas reforçará a discriminação e as mulheres continuarão como coadjuvantes.

Outras razões apontadas em um estudo do instituto Catalyst (2003) para que as mulheres não entrem nos cargos executivos são: falta de experiência gerencial, exclusão de redes informais, estereótipos sobre papéis e habilidades das mulheres, fracasso dos líderes de promover o avanço das mulheres. A falta de perspectiva ou de incentivo à promoção das mulheres faz com que elas se desmotivem com a carreira corporativa e decidam focar em suas vidas pessoais e ter filhos (Mainiero; Sullivan, 2006).

As mulheres possuem ambição e desejam ter sucesso na carreira. Porém, elas possuem uma grande necessidade de reconhecimento e de desenvolvimento de competências para que essa ambição flua na carreira corporativa. Em ambientes muito masculinos, elas se sentem preteridas e desistem de lutar por promoções e novos cargos. Acabam canalizando suas ambições para perspectivas mais empreendedoras aonde sentem que poderão equilibrar trabalho e família (Mainiero; Sullivan, 2006).

Hakim (2006), por outro lado, considera que não é o modelo masculino que prejudica as mulheres. Para ela, existem tipos de trabalho que não aceitam ou aceitam parcialmente políticas flexíveis e modelos alternativos e requerem uma devoção exaustiva do funcionário e isto, é mais complicado para as mulheres. Cargos de diretoria, por exemplo, geralmente demandam grande dedicação. Alguns tipos de trabalho permitem uma menor dedicação com esquemas mais flexíveis e carga de trabalho reduzida. Mas de qualquer forma, as pessoas que se destacam nesses cargos, geralmente, são as que trabalham mais horas e com maior dedicação ao que fazem, pois desenvolvem maior conhecimento, relacionamentos e obtêm melhores experiências.

iii) Vida pessoal *versus* vida profissional

A entrada da mulher no mercado de trabalho trouxe um desequilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. No passado, a mulher não trabalhava fora de casa e cuidava dos filhos em tempo integral. Quando passou a ter uma profissão, teve que equilibrar os dois papéis, gerando sofrimento e angústia, pois acaba prejudicando um dos dois lados. Culturalmente, a mulher se sente a maior responsável pela família e pela casa, e, por isto, tem maior dificuldade para se desvincilhar deste papel e se dedicar à carreira (Noor, 2002 apud Lima *et. al.*, 2013).

O sistema de gênero existente na sociedade limita as opções de homens e mulheres criarem um equilíbrio entre carreira e vida pessoal. As mulheres sentem-se pressionadas a escolher entre suas carreiras e suas questões pessoais e familiares. Não há horas no dia para fazer tudo

que é necessário. As mulheres assumem tantas responsabilidades que fica difícil atender a todas as demandas: mãe, irmã, namorada, esposa, filha, e profissional de sucesso; são papéis difíceis de conciliar (Mainiero; Sullivan, 2006).

O papel doméstico sugerido pela sociedade para as mulheres demanda uma dedicação para os afazeres domésticos. No Brasil, as mulheres dedicam-se cerca de 18,1 horas semanais nos afazeres domésticos e com cuidado de pessoas enquanto que os homens dedicam-se 10,5 horas, o que representa cerca de 73% a mais (IBGE, 2016). Esta sobrecarga do papel doméstico das mulheres pode prejudicar suas carreiras e diminuir a oportunidade dos homens de exercerem seu papel de pais e aproveitarem o convívio com seus filhos e família. Portanto, este desequilíbrio não é positivo nem para homens nem para mulheres (Mainiero; Sullivan, 2006).

Além disso, a maternidade por uma questão biológica determinante também pode ser limitante para a carreira das mulheres. Geralmente, quando está em ascensão profissional é também a idade em que decide ter filhos e há maior dificuldade para atender às demandas profissionais (Lima *et. al.*, 2013). Por mais que se busque a igualdade, quando se trata de cuidados com os filhos, por exemplo, a mulher é ainda a maior responsável e para focar na carreira, precisa de suporte de uma babá, de algum familiar ou até mesmo de um marido que fique em casa. Muitas mulheres decidem sair da organização e ficar em casa dedicadas à família e aos filhos. Algumas reduzem a carga horária e outras tentam conciliar tudo (Mainiero; Sullivan, 2006).

Uma tendência que está surgindo são os pais que ficam em casa para cuidar das crianças enquanto as esposas trabalham fora ou que trabalham remotamente em casa para se dedicarem mais à família. Para um melhor equilíbrio entre trabalho e família, homens e mulheres precisam ter condições mais equivalentes dentro e fora de casa (Hymowitz, 2012; Mainiero; Sullivan, 2006).

Ter filhos afeta negativamente o salário das mulheres. Mães ganham 60 centavos para cada dólar que os pais ganham mesmo trabalhando em período integral. Existe um custo velado para as mulheres que decidem ter filhos e cuidar deles e a diferença salarial entre mulheres que têm filhos e mulheres que não têm filhos é grande (Mainiero; Sullivan, 2006).

Muitas mulheres estão deixando a força de trabalho porque consideram muito difícil conciliar as responsabilidades entre trabalho e família da forma como as regras da sociedade e das organizações tradicionais funcionam. Com isto, ocorre uma perda grande de mulheres talentosas o que é penoso para a sociedade (Mainiero; Sullivan, 2006). Existe um consenso de que com frequência, o trabalho interfere nas demandas pessoais mais do que a vida pessoal interfere no trabalho (Eby et. al. 2005 apud Mainiero; Sullivan, 2006).

2.2.2.3 Carreira caleidoscópio para mulheres

O modelo da carreira caleidoscópio procura fomentar a criatividade e formas inovadoras de pensar sobre carreira e ajuda a entender as decisões de carreira das mulheres. A seguir, serão discutidos alguns aspectos deste modelo específicos para as mulheres destacados por Mainiero e Sullivan (2006).

i) Padrões de carreira de mulheres

Os padrões de carreira de mulheres encontrados na pesquisa de Mainiero e Sullivan (2006) são variados e complexos e dificilmente existe uma separação entre carreira e vida pessoal. Os padrões podem variar ao longo da vida de uma pessoa e serem transitórios. No momento da análise do indivíduo, é definido o padrão de carreira que mais o representa naquele instante. Foram identificados cinco padrões principais:

1. Supermãe heroína (*the supermom heroine*): esta mulher tenta conciliar vida pessoal e carreira e faz um esforço enorme para não

comprometer nenhum dos dois lados. É algo exaustivo e muitas vezes frustrante, pois ela não consegue fazer bem o que gostaria.

2. Priorizadora do “*opt out*” (*the opt-out prioritizer*): prioriza a carreira entre os seus 20 e 30 anos, mas em algum momento, decide ser mãe ou cuidar da família. Acaba deixando a carreira corporativa e procura alternativas que deem flexibilidade e permitam maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
3. Carreirista tardia (*the late-blooming careerist*): passam muitos anos dedicadas a cuidar da família e deixam de lado seus sonhos e suas carreiras. Em torno dos 40 anos, decidem ir em busca do tempo perdido. Muitas vezes, não são aceitas nas empresas por falta de experiência e acabam decidindo abrir um negócio próprio.
4. Tradicionalista (*the traditionalist*): não prioriza a carreira. Foca na família e em cuidar dos filhos e não tem preocupação em trabalhar fora de casa.
5. Não-conformista (*the nonconformist*): mulheres que não se casam e se dedicam às suas carreiras. Porém, em algum momento, decidem fazer um “*opt out*” por conta de valores e novas experiências.

ii) Portfólios da carreira caleidoscópio para mulheres

De acordo com o modelo da carreira caleidoscópio, todos os pilares do modelo ABC – autenticidade, balanço e desafio - estão ativos ao longo da vida das mulheres. Porém, a importância de cada um deles pode ser maior ou menor de acordo com as necessidades de cada pessoa ao longo da vida (Mainiero; Sullivan, 2006).

Mainiero e Sullivan (2006) analisaram como e quando os pilares do modelo ABC são mais ou menos relevantes ao longo da carreira das mulheres e com base nisto, classificaram os seguintes perfis em suas pesquisas:

1. Beta (perfil C – B – A): neste perfil, as mulheres priorizam no início da carreira o desafio, na parte intermediária, o balanço e no fim da carreira, a autenticidade (figura 2). Isto surge dos ajustes e compromissos feitos pelas mulheres quando integram suas

carreiras com suas relações. Na maioria das vezes, essas mudanças se desenrolaram ao longo do ciclo de vida de forma contínua, criando um panorama de constante mudança nas dimensões de seus caleidoscópios. A maioria das mulheres se encaixa neste perfil, considerado mais centrado na família. Ao iniciar a carreira, é comum o desejo por desafio e uma dedicação maior para se desenvolver e ganhar experiência. As mulheres querem definir sua identidade e imprimir sua marca no mercado de trabalho. Há uma ambição grande nesta fase e um grande desejo de sucesso. Na fase intermediária da carreira, a maioria das mulheres busca o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Muitas se casam e têm filhos, mas mulheres solteiras também seguem este padrão e cuidam de familiares mais velhos, cuidam de sobrinhos, buscam companhia ou se dedicam a questões pessoais nesta etapa da vida. Para isto, a carreira tem a importância reduzida e elas buscam opções de trabalho mais flexíveis que comportem suas necessidades da vida pessoal. Na parte final da carreira, as mulheres buscam sentido às suas escolhas pessoais e profissionais, querem ser verdadeiras, autênticas e coerentes com si próprias. Suas decisões precisam ter significado para elas. Estão interessadas em desafio, desde que isto esteja alinhado com os seus valores. O balanço perde importância nesta etapa e a autenticidade é o pilar mais relevante. Sentem-se mais livres das responsabilidades e procuram satisfazer suas necessidades. Na figura 3, a seguir, é possível visualizar o esquema do funcionamento do caleidoscópio para este perfil em cada etapa de carreira.

Figura 3 – Perfil Beta (C-B-A)

FONTE: Adaptado pela autora com base em Mainiero e Sullivan (2006).

2. Alpha (perfil C – A – B): este perfil é considerado mais linear, sequencial e centrado na carreira e, apareceu na maioria dos homens pesquisados e em algumas mulheres que são focadas na carreira. Inicialmente, as mulheres buscam desafio e se focam em suas carreiras. Aceitam todas as oportunidades de trabalho que possam dar maior destaque e imprimir sua marca no mercado de trabalho. Se forem as provedoras da família, quanto mais progredirem na carreira, mais se sentem bem-sucedidas. Porém, em algum momento, ocorre uma diminuição natural no ritmo de crescimento, pois elas atingem um nível alto em que não há tanto espaço para evolução. Neste momento de planalto, essas mulheres começam a repensar suas escolhas e a questionar os valores da organização e da sua profissão. Surge então, a busca pela autenticidade quando se avalia o que mais existe além da carreira. Reconhecimento, respeito, contribuição e ajudar os outros são fatores que surgem na vida das pessoas nessa etapa e algumas mulheres buscam novos caminhos que preencham esta necessidade de autenticidade. No final da carreira, passam a valorizar os relacionamentos e a família e procuram se dedicar mais à vida pessoal, priorizando o pilar do balanço. Neste

momento, nem sempre há tempo para viver relacionamentos e situações que foram deixadas de lado pela carreira. Algumas mulheres, relataram frustração por isso. Este perfil é pouco comum em mulheres. As mulheres que aparecem neste grupo são aquelas que atingem o topo das organizações, são determinadas, persistentes e buscam poder. Normalmente, seus companheiros, são do perfil Beta e ficam responsáveis pelos cuidados com a família e com os filhos e muitos, não trabalham fora de casa. É muito difícil ter o homem e a mulher dedicados à carreira corporativa, principalmente quando o casal possui filhos (Hymowitz, 2012). Portanto, existe uma decisão familiar normalmente relacionada à remuneração para que se decida quem permanece na carreira corporativa. Algumas mulheres do perfil Alpha decidem não ter filhos e não casar para não tirar o foco da carreira. Mas o fato de serem relacionais acaba pesando em algum momento. Muitas sentem inveja dos maridos ou babás que ficam mais tempo com seus filhos e acabam sentindo o peso da solidão em algum momento da vida (Mainiero; Sullivan, 2006). Na figura 4, a seguir, é possível visualizar o esquema do funcionamento do caleidoscópio para este perfil em cada etapa de carreira.

Figura 4 – Perfil Alpha (C-A-B)

FONTE: Adaptado pela autora com base em Mainiero e Sullivan (2006)

O importante é que cada vez mais, as pessoas façam suas escolhas de carreira e de vida independente do gênero. Os perfis de carreira devem ser traçados por cada indivíduo de acordo com suas necessidades e deverão ser aceitos pelo mercado de trabalho e pela sociedade.

2.3 Ambiente corporativo

Nesta seção, serão apresentadas questões do ambiente corporativo que podem influenciar as decisões de carreira das mulheres. A importância de analisar o ambiente corporativo é explicada por Lawrence e Lorsch (1972, p. 76):

"O comportamento da pessoa, numa situação organizacional particular é não apenas uma função das características do seu sistema individual, mas é também o resultado dos problemas e desafios que ele percebe no ambiente organizacional. A natureza destes desafios é afetada não apenas pelo que o sistema individual percebe, mas também pela realidade dos problemas que a organização fornece."

2.3.1 Clima organizacional

Neste estudo, o clima organizacional será analisado para identificar se há influência ou não deste aspecto do ambiente corporativo nas decisões de carreira das mulheres.

Para Gomes (2002), o clima organizacional é o “meio ambiente psicológico” da organização. Apesar de não ser tangível, é muito importante para a vida organizacional e para a convivência entre as pessoas que coexistem naquele ambiente. Sendo assim, é natural que as organizações busquem e retenham pessoas que se identifiquem com o clima organizacional, fazendo com que os padrões sejam mantidos.

Existem muitas definições para clima organizacional. Puente-Palacios e Freitas (2006) ressaltam que apesar do número elevado de pesquisas empíricas e investigações teóricas sobre o tema, ainda não existe consenso em relação às

definições, aos limites do fenômeno e aos seus elementos constitutivos. No quadro abaixo, serão listadas algumas definições de clima organizacional:

Quadro 9 - Definições de clima organizacional

Definição	Autor (ano)
"Clima é o conjunto de características que descrevem uma organização, distinguindo-a das demais, mantendo-se relativamente permanente e influenciando o comportamento de seus participantes".	Forehand e Gilmer, 1964
"Toda organização cria sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usanças. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e leiaute físico, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema"	Katz & Kahn, 1970, p. 85
"Clima organizacional são os traços percebidos dos estímulos organizacionais que se tomam uma propriedade do grupo, através das interações interpessoais e que modificam o comportamento aberto dentro da organização"	Taylor & Bowers, 1970
"Clima são as representações cognitivas que o indivíduo tem das condições situacionais relativamente próximas, expressas em termos que refletem interpretações psicológicas significantes da situação (...). Indivíduos diferentes podem usar esquemas cognitivos diferentes para representar a mesma situação, em virtude das diferenças na complexidade cognitiva, inteligência, competência social, necessidades e assim por diante"	James <i>et. al.</i> , 1978, p. 786 e 793
"A função do clima organizacional é orientar os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados pela organização. O clima atua de maneira conjunta com a cultura da organização, as regras e as normas, definindo quais os comportamentos que devem e quais os comportamentos que podem ser exibidos. Desde esta perspectiva, o clima deve ser concebido como um elemento a mais, que afeta o comportamento e desempenho dos indivíduos nas organizações, e não como um mero reflexo da cultura".	Koys e de Cotilis (1991)

Fonte: adaptado pela autora com base em pesquisas diversas sobre "clima organizacional".

Para Souza (1980), o gestor deve compreender o conceito de clima organizacional, pois é através dele que se consegue atuar na motivação dos funcionários. Existem muitos trabalhos envolvendo clima organizacional com o objetivo de identificar quais são os fatores que afetam de forma negativa ou positiva a motivação dos indivíduos que trabalham em uma empresa. São muitas as variáveis que interferem no comportamento humano e o gestor que busca a satisfação dos funcionários deve acompanhá-las. Para Puente-Palacios e Freitas (2006), o impacto que o clima exerce sobre o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização é um elemento de fundamental importância para a efetividade organizacional.

James e James (1989) afirmam que o clima é composto por quatro fatores que serão explicados a seguir:

a) estresse decorrente do desempenho do papel e da falta de harmonia (significado invertido): este fator está composto pelas dificuldades e pela ambiguidade do papel, conflitos e superposição de papéis, identificação com a organização e preocupações gerais do desempenho no papel.

b) trabalho desafiador e autonomia: consiste em proporcionar autonomia, tarefas importantes, tarefas desafiadoras e variadas ao funcionário.

c) qualidade da liderança e suporte ao desempenho: está relacionado à percepção do suporte oferecido pelo líder e à avaliação do papel do líder. Palacios e Freitas (2006) reforçam esta questão dizendo que a influência da hierarquia, a influência psicológica do líder, o suporte e a confiança, o papel de facilitador do líder nos processos de interação e ênfase do líder no atingimento dos objetivos são muito importantes para percepção positiva do clima organizacional.

d) cooperação entre os membros da organização e qualidade das relações de amizade: cooperação do grupo, responsabilidade pela efetividade e relações de amizade.

Puente-Palacios e Freitas (2006) ressaltam que alguns desses fatores extrapolam os limites teóricos de clima organizacional e se misturam com outros construtos. Porém, ressaltam que os elementos sugeridos por James e James (1989) são fundamentais para compreender o clima da organização. Relações sociais entre os pares, com os líderes, natureza do trabalho e autonomia

influenciam diretamente na composição positiva ou negativa do clima organizacional.

2.3.2 Políticas corporativas

No mundo atual cada vez mais globalizado e com acesso instantâneo às informações, as empresas reconhecem que ter funcionários talentosos e capacitados é essencial para se diferenciarem no mercado e serem competitivos. As empresas precisam se preparar para ter modelos diferenciados de carreira que atendam às necessidades diferenciadas dos indivíduos (Scalabrin; Kishore; Casado, 2010).

A revolução “*opt out*” aponta para a necessidade de um novo modelo de negócio que dê mais flexibilidade aos trabalhadores para trabalharem remotamente, por exemplo, e também, que eles possam fazer paradas, transições e retornos em suas carreiras e ainda, que sejam oferecidas oportunidades de trabalho que tenham um significado em suas vidas (Mainiero; Sullivan, 2006).

Para Baylin (2006), o desafio-chave para as organizações é conseguir lidar com a diversidade da força de trabalho atual e com as constantes necessidades de mudanças do ambiente. No Brasil, pesquisa realizada pela Amcham em 2016 afirma que a equidade de gênero ainda é um desafio para 76% das empresas brasileiras, sendo a maior diferença na promoção de novas lideranças.

Entendendo como os indivíduos podem equilibrar e misturar os aspectos da vida profissional e pessoal, as organizações conseguirão criar culturas e políticas organizacionais que suportem as escolhas dos trabalhadores permitindo que eles utilizem seu melhor esforço para entregar excelentes resultados e alto desempenho (Mainiero; Sullivan, 2006).

2.3.3 Políticas para mulheres

As mulheres possuem questões específicas de carreiras que precisam estar no radar das empresas. As empresas precisam fazer um questionamento mais profundo sobre suas culturas e perguntar às mulheres o que elas querem

e não simplesmente inferir sobre suas aspirações. Entender os problemas que as mulheres enfrentam em cada uma das fases da carreira é um bom começo. É necessário um trabalho mais efetivo de gestão de carreira com ajustes e adaptações às demandas das mulheres (Kbe, 2008 apud Maitland; Wittenberg-Cox 2008).

Segundo Hewlett (2007), as empresas precisam repensar drasticamente o modelo de gestão de carreira para atender as necessidades das mulheres. Não é possível continuar prevalecendo um modelo de carreira antigo e ultrapassado concebido apenas para atender as necessidades dos homens. Para ela, muitas empresas já deram o primeiro passo para melhorar a gestão da carreira das mulheres com uma primeira geração de programas que melhoraram o recrutamento de mulheres qualificadas e ofereceram políticas convencionais de qualidade de vida. Porém, este ciclo inicial serviu para tornar o modelo tradicional masculino mais acessível às mulheres ao invés de criar alternativas de modelos de carreira e trilhas seguras para o sucesso das mulheres.

Neste momento, as empresas precisam dar um segundo passo e acrescentar novas ações que flexibilizem o modelo de carreira de acordo com as diferentes necessidades das mulheres. Um pacote essencial e básico de seis elementos que as empresas devem adotar se quiserem de fato aumentar a participação das mulheres na liderança é sugerido por Hewlett (2007):

1. Estabelecer um pacote rico de opções de acordos flexíveis de trabalho;
2. Criar flexibilidade para a carreira como um todo;
3. Repensar benefícios e iniciativas de qualidade de vida;
4. Ajudar as mulheres a sustentar as ambições;
5. Valorizar o altruísmo;
6. Reduzir estigmas e estereótipos.

Segue abaixo, o quadro 10 contendo uma análise elaborada pela autora com dados secundários baseados nas principais ações voltadas às mulheres adotadas pelas 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil em pesquisa realizada pelo PROGEP/FIA e Editora Abril em 2016.

Quadro 10 - Ações voltadas às mulheres nas 150 melhores empresas para você trabalhar

Ação	Home-office	Horários Flexíveis	Licença-mater 6 meses	Licença-pater superior a 5 dias	Creche e outras instalações	Debates sobre ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho
Qtde. empresas	40	93	69	26	17	54
Valor percentual	27%	62%	46%	17%	11%	36%

Ação	Orientação para o desenv. da carreira da mulher	Comitês ascensão de mulheres em cargos de liderança	Mentoring específico para as mulheres	Monitoram as diferenças salariais entre homens e mulheres	Programas educacionais para os filhos	Benefícios exclusivos para mulheres
Qtde. empresas	36	31	17	43	41	42
Valor percentual	24%	21%	11%	29%	27%	28%

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa anual de 2016 das “Melhores empresas para você trabalhar” no Brasil realizada pelo PROGEP/FIA e Editora Abril.

No quadro 11 abaixo, é feita uma análise por faixas percentuais de adoção de cada iniciativa:

Quadro 11 - Análise % por ação para mulheres

Até 25%	De 26% a 50%	Acima de 50%
1. creches e instalações para os filhos dos empregados: 11%; 2. <i>mentoring</i> específico para as mulheres: 11%; 3. licença paternidade superior a 5 dias: 17%; 4. comitês que discutem a ascensão de mulheres a cargos de liderança: 21%; 5. orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher: 24%;	1. home office: 27%; 2. programas educacionais para os filhos dos empregados: 27%; 3. benefícios exclusivos para as mulheres: 28%; 4. monitoramento de diferenças salariais entre homens e mulheres: 29% 5. debates sobre as ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres: 36% 6. licença maternidade de 6 meses: 46%	1. horários flexíveis: 62%;

FONTE: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa anual de 2016 das “Melhores empresas para você trabalhar” no Brasil realizada pelo PROGEP/FIA e Editora Abril.

Esta análise mostra que as ações voltadas para as mulheres existem e estão sendo adotadas pelas empresas brasileiras. Mas ainda estão em um patamar inicial. Há 5 ações sendo adotadas em até 25% das empresas, 6 ações sendo adotadas entre 26% e 50% das empresas e apenas 1 ação sendo adotada acima de 50% das empresas. Muito debate sobre o tema é necessário para atender as necessidades das mulheres e de um novo modelo de carreira. Os números mostram que a quantidade de empresas que adotam as ações ainda é pequena, mesmo em uma amostra considerada privilegiada que é a das melhores empresas para trabalhar.

2.3.4 Fatores chave de sucesso

A vontade de atrair e reter as mulheres talentosas não pode ser algo superficial. Deve ser internalizado nos valores e na cultura da empresa. Segundo Kbe (2008 apud Maitland; Wittenberg-Cox 2008), para resolver a questão da ascensão das mulheres ao topo das organizações, é preciso enxergar isto como um problema de negócio e não como um problema do sexo feminino. As mulheres são uma das soluções para aumentar a competitividade e o crescimento dos negócios e isto deve ser encarado com seriedade pelas organizações (Maitland; Wittenberg-Cox, 2008).

Nos últimos anos, muitas empresas têm adotado programas de diversidade em suas ações, porém nem sempre dão o resultado esperado: “programas de diversidade são tão comuns quanto a diversidade no alto escalão é rara” (The Economist, 2005 apud Maitland, Wittenberg-Cox, 2008). O foco desses programas não pode ser em tentar mudar as mulheres para que sejam mais parecidas com os homens. Os programas devem reforçar os seus pontos fortes, a autenticidade e incentivar novas formas de comportamento nos homens.

As empresas precisam demonstrar em seus valores uma cultura voltada para a diversidade, para homens e mulheres. Isto precisa ser comprovado pela representatividade das mulheres na liderança das empresas. Para superar essas barreiras, as políticas devem ser suportadas e vivenciadas pela alta cúpula. O exemplo deve vir de cima e fazer parte da cultura organizacional. Assim, tornam-se legítimos e desejados internamente. “Nós não podemos fazer o futuro

acontecer a menos que as mulheres ajudem os homens a se ajustarem. Todos os nossos líderes precisam ser capazes e confiantes em desenhar todos os aspectos pessoais para serem líderes efetivos” (Kbe 2008 apud Maitland; Wittenberg-Cox, 2008).

Uma nova geração de políticas precisa ganhar massa crítica para conseguir transformar a cultura das empresas (Hewlett, 2007). Além disso, de acordo com estudo da Mckinsey, alguns fatores são essenciais para que as ações focadas nas mulheres tenham sucesso: comprometimento da presidência e da liderança, definição e acompanhamento de indicadores, envolvimento dos homens, comunicação, processos e políticas de recursos humanos que suportem as alternativas de carreiras focadas nas mulheres e infraestrutura que permita que as ações focadas nas mulheres sejam implantadas (Desvaux *et. al.*, 2010).

De acordo com Maitland e Wittenberg-Cox (2008), são também importantes fatores para a implementação das ações focadas nas mulheres: capacitação dos gestores, deixar as pessoas expressarem resistência, encarar como uma questão de negócio e não como um problema das mulheres, não misturar a questão das mulheres com as ações de qualidade de vida da empresa e por fim, definir um orçamento.

As organizações que têm mais sucesso na equidade de gênero são aquelas que dizem que “esta é a coisa certa a fazer” e que “isto é o melhor para o negócio” e, por isto, tratam esta questão como qualquer outro assunto de estratégia da organização, estabelecendo metas, indicadores e objetivos. É muito importante que a questão das mulheres faça parte da estratégia da empresa (Joshi *et. al.*, 2015).

Hakim (2006) e Bailyn (2006) alertam que políticas voltadas para as mulheres podem, na verdade, piorar a diferença de gênero e aumentar as diferenças salariais caso sejam generalistas e voltadas para a questão da maternidade apenas. Não há dúvida de que as políticas favoráveis à família ajudam as mulheres a combinar empregos remunerados com a atividade doméstica. O que elas não fazem é resolver o problema da desigualdade de gênero na força de trabalho. Pela teoria da preferência, existem três grupos de

mulheres: centradas nas carreiras, centradas na família e as adaptativas que buscam equilibrar carreira e família. As políticas corporativas devem considerar a individualidade das necessidades de mulheres e homens para que sejam efetivas na retenção de talentos.

2.3.5 Políticas governamentais

Um ponto polêmico sobre a equidade de gênero é a questão de adoção de políticas governamentais para estimular as companhias a adotarem regras que favoreçam a presença de mulheres em seus quadros de funcionários.

Um desses instrumentos é o sistema de cotas considerado uma forma de ajudar as empresas a se moverem na direção certa. “Quando um governo edita uma lei dessa natureza está dando um aviso de que não aceitará a exclusão de pessoas talentosas da liderança” (Dixon, 2011).

Muitas pessoas são contra o sistema de cotas, pois acreditam que as competências e o desempenho devem determinar a ascensão profissional e que estabelecer cotas pode aumentar o preconceito contra as mulheres devido a uma suspeita de que não são reconhecidas por mérito, mas sim, pela regra das cotas. Algumas mulheres podem também, se sentir pressionadas a assumir cargos que não desejam apenas para atender a regra de cotas, gerando uma insatisfação pessoal. Além disso, dependendo da legislação local, estabelecer cotas para mulheres ou privilegiar um grupo da sociedade pode ser considerado antidemocrático e até mesmo, ilegal (Casey *et. al.*, 2010).

Porém, após décadas de pouco progresso, alguns começam a aprovar uma opção mais radical (Maitland; Wittenberg-Cox, 2008). Na Europa, muitos esforços têm sido feitos para promover a equidade de gênero através da adoção de políticas governamentais há algumas décadas. Emprego, educação, treinamento e políticas sociais melhoraram a inclusão das mulheres no mercado de trabalho. Na Noruega, por exemplo, as empresas precisam incluir em seus relatórios anuais todas as informações sobre o progresso na igualdade de gênero, como a quantidade de mulheres em todos os níveis, treinamentos, oportunidades, etc. (Casey *et. al.*, 2010).

Um estudo feito na Suécia por Nyberg (2012), onde diversas políticas governamentais foram implantadas desde 1970 para promover a igualdade de gênero, concluiu que carga horária reduzida, creche pública, licença paternidade mínima e redução de impostos para serviços domésticos facilitam o equilíbrio das mulheres entre trabalho e família, mas não desafiam a distribuição das responsabilidades entre homens e mulheres. Isto é considerado essencial para promover a equidade de gênero. Esta pesquisa mostrou que o direito dos pais à licença paternidade de pelo menos 2 meses, impactou na ordem de gênero, fazendo com que os pais participassem mais dos afazeres domésticos e dos cuidados com as crianças, melhorando a distribuição da carga entre trabalho e família para homens e mulheres.

A ONU Mulheres acompanha de perto a questão da equidade de gênero e lançou em 2015, o relatório “Progresso das Mulheres no Mundo”. Esta publicação visa acompanhar e incentivar o progresso realizado em direção a um mundo em que mulheres sejam livres de violência, pobreza, desigualdade e qualquer discriminação baseada em gênero.

No contexto internacional, o Brasil desfruta de credibilidade e capacidade de negociação que têm colaborado para a manutenção de conquistas e o avanço da agenda internacional para promoção dos direitos das mulheres. Em 2008, foi instituído em lei o programa “Empresa Cidadã”, que possibilitou a extensão da licença maternidade para 180 dias às organizações que aderirem voluntariamente ao programa. Ampliar a licença paternidade também vem sendo incentivado, de cinco para 10 ou 15 dias (ONU Mulheres, 2016).

As políticas públicas brasileiras reconhecem que as desigualdades de gênero e raça no mundo do trabalho formal se expressam de diversas maneiras. Por isso, estabeleceu-se como meta o alcance de mudanças profundas nos parâmetros que norteiam as relações de trabalho. Em 2005, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça foi criado para instalar um novo paradigma nas relações de trabalho: mais igualdade de gênero e raça, e o enfrentamento a todas as formas de discriminação, através de ações estruturantes e permanentes dentro de empresas de médio e grande porte (ONU Mulheres, 2016).

As empresas participantes incentivam a atuação das mulheres em espaços não tradicionais, reduzindo a pressão para posições de menor visibilidade social e valor econômico, além de debater a divisão igualitária das responsabilidades domésticas e familiares entre mulheres e homens. As ações planejadas pela empresa no Programa dizem respeito à inserção, remuneração, ascensão e permanência das mulheres no trabalho, passando por questões específicas como políticas de benefícios e mecanismos de combate às discriminações (ONU Mulheres, 2016).

A promoção da equidade de gênero através de políticas governamentais é relevante e deve ser amplamente discutida pela sociedade. Porém, é importante incluir nesta análise as dificuldades de todas as mulheres e não apenas das mães (Hakim, 2006). Acompanhar não só o aumento da quantidade de mulheres no mercado de trabalho, mas também, a qualidade das oportunidades que recebem e a equiparação salarial (Jenson, 2015).

2.3.6 Princípios de “Empoderamento” das Mulheres (Weps)

As informações deste item foram baseadas no site da ONU Mulheres.

Em julho de 2010, a Assembleia Geral da ONU criou a ONU Mulheres, a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o “Empoderamento” das Mulheres. A ONU Mulheres tem trabalhado de forma inovadora com tecnologias de informação e comunicação e a sua relação com o setor privado vem se consolidando ao longo dos últimos anos, com o Brasil despontando como segundo país no *ranking* de empresas que assinaram para Princípios de “Empoderamento” das Mulheres (Weps). Esses princípios incluem:

1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação.
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.

4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de “empoderamento” das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero.

A ONU Mulheres criou o prêmio “**WEPs BRASIL**” em 2014— que teve como propósito incentivar e reconhecer os esforços das empresas que promovem a cultura da equidade de gênero e o “empoderamento” da mulher no Brasil com práticas mensuráveis de valorização das mulheres. Desde o lançamento do prêmio, mais que dobrou o número de empresas signatárias dos WEPs no Brasil: subiu de 55 para 105. Os principais objetivos deste prêmio são:

1. Estimular as empresas brasileiras a adotarem o propósito de implantar uma cultura de equidade de gênero nas organizações, tomando como base os Princípios de “Empoderamento” das Mulheres (WEPs, sigla em inglês de *Women’s Empowerment Principles*);
2. Contribuir para a disseminação dos WEPs no Brasil, incentivando sua adoção como ferramenta de gestão para iniciativas promotoras da equidade de gênero na empresa, na comunidade e nas relações com suas partes interessadas;
3. Encorajar as empresas participantes a adotar o conjunto de Princípios na avaliação de sua cadeia de fornecedores, de modo a impulsionar a equidade de gênero nas práticas de gestão;
4. Incentivar a adesão das empresas aos WEPs, que é gratuita;
5. Incentivar a adesão das empresas ao Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM), do Governo Federal, que também é gratuita.

A ferramenta - *The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool* – é utilizada para a empresa fazer sua auto avaliação nas questões referentes aos princípios do WEPS e definir seu plano de ação. As empresas mais aderentes aos princípios WEPS são visitadas e auditadas por uma comissão avaliadora que define os vencedores. Este tipo de premiação mostra o quanto o assunto é relevante e como as empresas precisam agir rápido para se manterem competitivas diante desta realidade. A premiação não ocorreu em 2017 e está sendo reformulada pela ONU Mulheres. Por isso, os indicadores não estão disponíveis para consulta.

2.3.7 Carreira caleidoscópio e políticas corporativas

Este item será baseado no livro de “The Opt Out Revolt” publicado por Mainiero e Sullivan em 2006 e nos artigos relacionados ao modelo de carreira caleidoscópio.

Pelo modelo da carreira caleidoscópio, as carreiras não são estáticas e é importante que as organizações entendam este novo modelo e adequem suas práticas para isto. Para os empregadores, compreender a carreira caleidoscópio pode ser valioso, pois as decisões das pessoas podem afetar diretamente a retenção ou perda de talentos. Os planos de carreira das empresas foram, na grande maioria dos casos, baseados no perfil alpha e ignoraram o perfil beta, excluindo grande parte das mulheres de suas ações. As empresas em muitas situações tentaram moldar e encaixar as mulheres no perfil alpha. Porém, esta inflexibilidade pode afastar as mulheres de seus quadros de funcionários (Mainiero; Sullivan, 2006).

As empresas poderiam tornar seus ambientes mais propícios às mulheres, adotando os princípios do modelo da carreira caleidoscópio. Isto pode gerar maior lealdade e, conseqüentemente, reter os talentos. Homens e mulheres estão buscando equilíbrio, autenticidade e desafio em suas decisões de carreira. Portanto, os trabalhadores precisam ser vistos como indivíduos que possuem valores e aspirações profissionais, mas também, uma vida pessoal. Recomenda-se que a cultura da empresa proporcione modelos flexíveis que tenham aderência com essas necessidades (Mainiero; Sullivan, 2006).

Sugere-se que as empresas revejam suas políticas de carreira, benefícios e pagamento, reexaminando as premissas centrais de como completar as tarefas e reconhecendo a necessidade de equilíbrio entre as demandas da vida pessoal e profissional. Além disso, a missão, a estratégia e a cultura da empresa com uma visão mais abrangente de que a vida de seus funcionários como um todo é importante pode enriquecer o ambiente profissional, gerando melhores resultados. Absorver o modelo da carreira caleidoscópico e todas as suas implicações pode proporcionar bons frutos para as organizações (Mainiero; Sullivan, 2006).

Implementar políticas genéricas voltadas às mulheres ou à família pode não ser suficiente. Recomenda-se proporcionar oportunidades de trabalho desafiadoras e condições de progresso na carreira, posições relevantes, treinamentos e alocações internacionais de acordo com as necessidades individuais e momentos distintos do ciclo de vida de cada pessoa e acabar com diferenças salariais em função de gênero. É importante ouvir o que seus funcionários de fato necessitam e valorizam. Algumas empresas acreditam que atendem os anseios das mulheres, porém, pesquisas mostram que há um descasamento muitas vezes entre o que é oferecido e o que é demandado (Mainiero; Sullivan, 2006).

No caso específico das mulheres, as organizações deveriam considerar que as mulheres não tomam decisões de carreira sem avaliar o impacto na família e nos amigos. O modelo ABC da carreira caleidoscópico pode auxiliar na substituição de conceitos da carreira linear que não atendem mais as necessidades das mulheres. A remuneração precisa ser coerente também com o modelo e valorizar as entregas e os resultados alcançados. É importante reconhecer que a força de trabalho está mudando e propor inovações em gestão de pessoas. As pessoas estão cada vez mais acreditando que é melhor trabalhar para viver do que viver para trabalhar e os empregadores precisam estar atentos à intersecção entre trabalho e família e como isto pode afetar as decisões de negócio (Mainiero; Sullivan, 2006).

Mainiero e Sullivan (2008) fizeram um artigo em que sugerem uma revisão das políticas de recursos humanos aderentes ao modelo da carreira caleidoscópico. De acordo com cada um dos pilares do modelo ABC –

autenticidade, balanço e desafio, destacam as principais políticas que podem suprir as necessidades dos profissionais.

No quadro 12 abaixo, são relacionadas as principais estratégias que deveriam ser abordadas por uma gestão de pessoas baseada no modelo da carreira caleidoscópio de acordo com os pilares do modelo ABC e exemplos de políticas corporativas associadas às estratégias:

Quadro 12 - Estratégias e exemplos de gestão de pessoas para carreira caleidoscópio

<u>Autenticidade</u>	
Estratégia de gestão de pessoas	Exemplos de políticas
1. Concentrar na responsabilidade corporativa social e nos esforços para promover o bem-estar total, englobando mente, corpo e espírito; 2. Desenvolver programas que mudem o enfoque de sucesso para algo mais amplo, incluindo todos os aspectos da vida e não apenas a progressão em uma carreira linear.	1. Prover período sabático para a realização de serviços comunitários; 2. Patrocinar programas de qualidade de vida focando na saúde e na pessoa como um todo; 3. Estabelecer um banco de horas livres para que o funcionário utilize para cuidar de seus interesses pessoais; 4. Formar um clube de funcionários para lazer e esportes; 5. Organizar eventos sobre espiritualidade e sobre a busca para um propósito maior na vida e no trabalho; 6. Sistema integrado de gestão de pessoas que promova o comportamento ético e permita registrar ocorrências de forma anônima sem medo de retaliação.
<u>Balanço</u>	
Estratégia de gestão de pessoas	Exemplos de políticas
1. Reconhecer a importância da contribuição de todos os funcionários independente do local onde se trabalha e da quantidade de horas; 2. Prover suporte e desenvolver caminhos inovadores que permitam equilibrar a vida profissional e a vida pessoal, inclusive com o uso de tecnologia para trabalho remoto; 3. Promover um clima que garanta oportunidades de trabalho sem prejudicar as mulheres em função de ações voltadas a elas.	1. Licença maternidade, trabalho compartilhado, horário flexível, carga horária reduzida, benefícios e facilidades que economizem tempo; 2. Políticas que permitam interrupções de carreira e oportunidades para projetos com carga horária reduzida; 3. Políticas estruturadas que permitam o retorno de ex-funcionários e a criação de uma rede de contatos dessas pessoas; 4. Adoção de tecnologia permitindo trabalho remoto; 5. Banco de horas para que possam se ausentar e cuidar dos pais e dos filhos; 6. Reconhecimento e promoção de indivíduos que utilizem horários

	flexíveis e sirvam de exemplo para os demais.
Desafio	
Estratégia de gestão de pessoas	Exemplos de políticas
1. Proporcionar treinamentos, experiências e projetos locais e internacionais; 2. Monitorar as promoções e o sistema de reconhecimento e remuneração. Acompanhar o progresso para saber se todos estão tendo oportunidades de carreira; 3. Canais de comunicação abertos, treinamentos e facilidades para quem sai da organização e depois retorna; 4. Estabelecer um sistema em que os líderes sejam responsáveis pela satisfação e pelo progresso dos funcionários com indicadores.	1. Experiências interessantes e consistentes, inclusive internacionais; 2. Rotação de funções e entre departamentos para aumentar o desenvolvimento de competências; 3. Sistemas que recompensem os funcionários que perseguem desafios e inovação; 4. Sistemas que tornem os líderes responsáveis pela rotatividade e pela promoção de mulheres.

Fonte: Adaptado pela autora com base em (Mainiero; Sullivan, 2008)

É importante que as políticas de recursos humanos considerem que as mulheres não deixam as organizações apenas por causa da maternidade ou para cuidar da família. A vida das mulheres e suas escolhas são algo bastante complexo. Seguir os parâmetros do modelo da carreira caleidoscópico para analisar e entender as demandas de homens e mulheres e desenhar políticas e ações que atendam suas demandas individuais pode atrair e reter muitos talentos para as empresas, maximizando sua produtividade e aumentando sua vantagem competitiva (Mainiero; Sullivan, 2008).

2.4 Modelo conceitual

A figura 5 abaixo ilustra o modelo conceitual utilizado nesta pesquisa.

Figura 5 - Modelo conceitual

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no modelo da carreira caleidoscópica e nos construtos carreira, gênero e ambiente corporativo apresentados no referencial teórico, este estudo analisou os fatores que influenciam nas decisões de carreira de mulheres executivas com filhos atendendo ao seu objetivo principal. Para responder aos objetivos secundários do trabalho, esta pesquisa considerou a importância da vida pessoal, da carreira e do ambiente corporativo e dos pilares balanço, desafio e autenticidade do modelo da carreira caleidoscópica para as decisões de carreira de mulheres. Buscou também, identificar os fatores que contribuíram para a permanência na carreira corporativa ou levaram a uma mudança de carreira, seguindo outros caminhos profissionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Serão apresentados o enfoque e o tipo de estudo, a estratégia de coleta de dados, a definição das pessoas entrevistadas e o método de análise dos resultados.

3.1 Enfoque e tipo de estudo

A natureza da pesquisa foi qualitativa cujo objetivo é o entendimento profundo de uma situação. Serve para interpretar os significados e as intenções dos atores (Sivesind, 1999). A pesquisa qualitativa inclui um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social (Van Maanen, 1979). O pesquisador procura compreender o que leva os agentes de um fenômeno a agir da forma como agiram sem buscar regularidades (Godoi; Balsini, 2010).

As pesquisas qualitativas fundamentam-se na análise dos dados, a partir dos significados compreendidos pelo pesquisador (Cooper, Schindler, 2011). Para Van Maanen (1979), os dados desenvolvidos pelos métodos qualitativos iniciam quando se coloca parênteses em torno de um domínio espacial e temporal no mundo social. Define-se o território para modelar as descrições que são basicamente mapas do território. Esses mapas são lidos e interpretados pelo investigador. Portanto, fazer descrições é o ato fundamental da coleta de dados do estudo qualitativo. Os mapas são produtos gerados pelo território e pela reflexão do pesquisador.

Esta pesquisa pode ser considerada do tipo analítica, pois descreve as características do fenômeno, mas também analisa e explica porque ou como os fatos aconteceram. Para atingir os objetivos, a pesquisa analítica procura descobrir e mensurar relações causais, identificando as características importantes e explicando as variáveis críticas (Collis; Hussey, 2005).

Segundo a abordagem de Mohr (1982), este estudo teve a estrutura lógica

de variância de uma pesquisa qualitativa, pois focou especificamente na análise dos fatores que influenciam as decisões de carreira. Não foi discutido o processo de tomada de decisão de carreira e por isto, não é uma análise processual. A análise sequencial dos fatos referentes à carreira das mulheres estabeleceu um processo que mostra como as decisões de carreira foram tomadas, porém, não este estudo não teve foco em processos, mas sim em fatores de tomada de decisão de carreiras.

3.2 Definição das pessoas entrevistadas

Para Godoi e Mattos (2010), em uma investigação qualitativa, é muito importante definir quem, quantos e quantas vezes entrevistar e não existe nenhuma preocupação estatística neste processo. A seguir, serão descritos os critérios da seleção das entrevistadas.

a) Quem

A escolha dos casos estudados foi intencional e por conveniência, ou seja, foram selecionadas mulheres de acordo com suas características, experiências, atitudes e percepções e por indicação de pessoas conhecidas da pesquisadora. Para Marconi e Lakatos (2009), a escolha intencional dos casos mostra que o pesquisador está interessado na opinião de determinados elementos da população, sem se preocupar com a representatividade desses sujeitos. Os casos foram escolhidos por conveniência de acordo com a disponibilidade e pelo relacionamento e conhecimento da pesquisadora.

Os seguintes critérios foram utilizados para a escolha dos casos que participaram desta pesquisa:

1. Gênero feminino, pois o estudo foi sobre a carreira de mulheres;
2. Possuir formação escolar em nível superior (ao menos uma graduação), pois o modelo da carreira caleidoscópico foi definido com este perfil e ele foi utilizado como base da pesquisa;
3. Mulheres que estejam em uma fase intermediária de carreira com pelo menos 10 anos de vida profissional. A utilização deste critério

serviu para restringir a pesquisa, permitindo a análise de um grupo de indivíduos com características semelhantes em relação ao seu estágio de ciclo de vida. Além disso, segundo Mainiero e Sullivan (2006), é nesta fase que muitas mulheres dão maior importância ao pilar balanço e ocorrem importantes decisões de carreira, inclusive de “opt out”. Não foi foco a análise de decisões de carreira de mulheres no início ou na parte final de suas carreiras;

4. Ter ao menos um filho para garantir que todas as entrevistadas tivessem uma situação familiar similar para analisar as questões relativas à maternidade e ao conflito trabalho-família que é mais acirrado neste caso. A idade dos filhos e a quantidade de filhos não foram consideradas relevantes para este estudo;
5. Foram consideradas mulheres com dois tipos de carreira:
 - a. mulheres que estejam trabalhando em uma organização e possuam uma carreira corporativa.
 - b. mulheres que tivessem deixado este tipo de carreira.

A ideia foi entender semelhanças e diferenças entre as decisões de carreira desses dois grupos e fazer uma análise baseada nos pilares da carreira caleidoscópico autenticidade, balanço, desafio. Porém, todas deveriam ter atingido pelo menos o nível gerencial na carreira corporativa para garantir um nível de responsabilidade similar na vida profissional;

6. As organizações nas quais as mulheres trabalham ou trabalharam deveriam ser do setor privado. Ramo ou segmento não foram pré-determinados. Quanto ao tamanho, foram escolhidas empresas de médio e grande porte, ou seja, empresas com receita bruta anual acima de R\$3,6 milhões. O enquadramento das categorias das empresas segue a Lei nº 11.638 – Empresas de Grande Porte e a Lei Complementar nº 123 do Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte;
7. Não foi considerada nesta pesquisa a área de atuação profissional das entrevistadas uma vez que não há a preocupação de se analisar nenhuma categoria profissional em específico;

8. O enfoque de carreira utilizado neste trabalho, considera a ideia de movimento, já que a carreira das mulheres em geral não é linear e muitas mudanças são realizadas ao longo de suas vidas (Hewlett, 2007). Além disso, o termo carreira corporativa foi utilizado para definir a vida profissional das entrevistadas. Caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma profissão dentro de organizações tradicionais do setor privado de médio e grande porte, com movimentações verticais de cargos que determinam sua evolução na carreira.

b) Quantas

Segundo Cooper & Schindler (2011), deve-se considerar uma diretriz importante de amostragem para pesquisa qualitativa que é continuar fazendo o estudo enquanto sua amplitude e profundidade de conhecimento da questão sob investigação esteja aumentando. O pesquisador pode parar quando não obtiver nenhum conhecimento ou ideia novos.

Inicialmente, foram feitas 9 entrevistas com mulheres que estão na carreira corporativa e 5 com mulheres que mudaram de carreira no período de setembro a dezembro de 2017. Porém, ao iniciar a análise dos resultados, a pesquisadora notou que era necessário coletar mais dados de mulheres que mudaram de carreira. No período de fevereiro de 2018 a março de 2018, foram realizadas mais 4 entrevistas com mulheres que mudaram de carreira. Devido aos recursos disponíveis pela pesquisadora e aos prazos estabelecidos para a conclusão deste estudo, a pesquisa foi encerrada após 18 entrevistas sem a certeza de se ter alcançado a saturação teórica de acordo com a teoria de Glaser e Strauss (1967). Notou-se, entretanto, que não havia mais fatos novos surgindo em relação à pergunta de pesquisa deste trabalho, o que caracteriza que se atingiu um bom nível de cobertura.

c) Quantas vezes

Em geral, foi realizada apenas 1 entrevista com cada uma das

selecionadas. Porém, 3 entrevistadas foram contatadas durante a transcrição das entrevistas para a confirmação de alguns trechos ou para obter dados que não estavam claros na primeira entrevista.

3.3 Estratégia e instrumento de coleta de dados

A coleta de dados para este estudo foi feita por meio de uma pesquisa de campo, utilizando a técnica da entrevista individual. Para Cooper & Schindler (2011), a entrevista é a técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas. As entrevistas foram realizadas pessoalmente com as entrevistadas que moram na Grande São Paulo (total de 15 mulheres) e por contato telefônico com 3 mulheres que moram em outras localidades. As entrevistas realizadas pessoalmente foram gravadas para facilitar a fase de análise.

Utilizando sua rede de contatos, a pesquisadora conseguiu indicações de mulheres para participarem da pesquisa. Era realizado um contato inicial por mensagem telefônica explicando o objetivo da pesquisa e checando a disponibilidade. No início das entrevistas, a pesquisadora explicava o termo de consentimento e a confidencialidade dos dados das entrevistadas.

Inicialmente, a pesquisadora planejou adotar como instrumento das entrevistas um roteiro estruturado de pesquisa. Planejou-se realizar entrevistas semiestruturadas que se iniciam com algumas questões específicas e depois, seguem o curso de pensamento do participante com investigações do entrevistador. Foi criado um roteiro previamente estabelecido para garantir que todos os itens estivessem cobertos. Porém, durante o pré-teste, a pesquisadora notou que este método inibia os pensamentos e as reflexões das entrevistadas e acabavam direcionando os resultados. Portanto, optou por trabalhar com entrevistas não estruturadas que se iniciam a partir de um assunto específico e um direcionamento do entrevistador (Patton, 2002). Adotou-se uma estratégia de narrativa (Langley, 1999) que envolve a construção detalhada de uma história a partir de dados brutos sem nenhuma preparação. Basicamente, a pesquisadora explicava o objetivo da pesquisa e pedia para que as entrevistadas contassem sua trajetória de carreira com ênfase nos momentos de decisão e nos fatores que as influenciaram durante essas passagens. A pesquisadora

orientava as entrevistadas para seguirem uma ordem cronológica para garantir que não se esquecessem dos principais eventos de suas vidas iniciando pela escolha profissional. Dependendo do nível de detalhe dado por cada entrevistada, a pesquisadora intervinha e as auxiliava a organizar os relatos ou aprofundar algum aspecto que tivesse sido relatado de forma superficial. O tempo de duração das entrevistas variou bastante: de 45 minutos a 2 horas e 6 minutos, dependendo do estilo, da personalidade e das experiências de cada entrevistada.

De acordo com Langley (2009), o mais importante nas entrevistas é ouvir, sem julgar ou sugerir soluções. Existiram momentos de emoção, silêncio, reflexões e até de desaprovação durante as entrevistas, o que enriqueceu muito o aprendizado da pesquisadora e tornou este trabalho ainda mais gratificante. A pesquisadora procurou não interromper os relatos das entrevistadas para que o relato fosse espontâneo e ocorresse de forma natural.

3.4 Pré-teste

Foi realizada uma entrevista de pré-teste para avaliar o instrumento de pesquisa, o procedimento de entrevista e o roteiro. Isto permitiu ajustes no material e no comportamento da pesquisadora para que as entrevistas atingissem o resultado esperado. O pré-teste consiste em testar o instrumento de pesquisa com uma pequena amostra da população antes de utilizá-lo amplamente na pesquisa. Tem como objetivo verificar possíveis erros na aplicação do instrumento e sua validade para atingir os objetivos propostos pela pesquisa (Marconi; Lakatos, 2009). O pré-teste foi realizado com uma mulher com filhos, que saiu da carreira corporativa, porém, não tinha atingido o nível gerencial e, portanto, não poderia ser considerada nos casos da pesquisa.

3.5 Método de análise dos resultados

A técnica principal utilizada para analisar as entrevistas foi a análise de conteúdo. Na pesquisa qualitativa, esta técnica analisa a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características

num determinado fragmento de mensagem que é levado em consideração (Bardin, 2010). Para Bardin (2010), esta técnica tem como objetivo a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção e serve para análise das comunicações, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Babbie (2010) define de forma ampla a análise de conteúdo como o estudo de comunicações humanas gravadas. Para Neuendorf (2002), é um método que resume e quantifica as mensagens.

A análise de conteúdo deve ser utilizada para clarificar as características e obter os significados através da verificação da estrutura e dos elementos do conteúdo. Porém, este método não pressupõe etapas rígidas, mas sim uma reconstrução das informações de acordo com as percepções do pesquisador (Silva; Gobbi; Simão, 2005). A análise de conteúdo possui duas funções: heurística, ou seja, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta; administração da prova, em que hipóteses, direcionam para o método de análise de uma confirmação ou de uma informação (Bardin, 2010).

Neuendorf (2010) sugere que seja feita uma fase de preparação rigorosa para garantir a qualidade da análise de conteúdo, incluindo avaliação do referencial teórico, definição de escopo, ferramentas, dicionário de códigos e pessoas entrevistadas.

Bardin (2010) considera que a análise de conteúdo deve ser feita em três etapas principais:

1. Pré-análise: está relacionada ao planejamento do trabalho com uma leitura e análise superficial dos dados para definir como organizar os materiais e as etapas seguintes. O pesquisador define as ideias iniciais da análise.
2. Descrição analítica (exploração do material e tratamento dos resultados): nesta etapa é feita a codificação e categorização do conteúdo. O material reunido é aprofundado, baseado nas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências e sínteses de ideias. A codificação consiste na transformação dos dados brutos do texto por recorte, agregação e

enumeração, utilizando regras específicas para estruturar o conteúdo. É necessário escolher as unidades de registro e as regras de enumeração. A unidade de registro é “a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e a contagem frequencial” (Bardin, 2010). Esta etapa define o nível de recorte utilizado para as análises, podendo ser por: palavra, tema, objeto, personagem, acontecimento ou documento. O tipo de recorte é definido pelo pesquisador de acordo com os objetivos do estudo. Após a codificação, realiza-se a categorização para simplificar a representação dos dados e consiste em classificar os elementos segundo critérios definidos pelo pesquisador no planejamento do trabalho. São classes que reúnem um grupo de unidades de registro sob um título genérico em razão das suas características comuns. O critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (verbos, adjetivos), léxicos (segundo o sentido da palavra) e expressivos (perturbações da linguagem).

3. Interpretação referencial: é a fase de análise propriamente dita. Utilizando a reflexão e a intuição, o pesquisador analisa os materiais empíricos, estabelece relações com a realidade, aprofundando as conexões das ideias. De forma prática, esta etapa consiste em analisar e interpretar as categorias a fim de fazer a sua descrição, a análise do seu significado para os indivíduos, a verificação da presença e frequência de cada categoria e a busca de relações entre elas (Sampieri et al., 2006).

Todas as entrevistas foram transcritas pela pesquisadora para a ferramenta “Microsoft Excel”. Foram criadas duas tabelas por entrevista: uma contendo a organização dos relatos em ordem cronológica e uma com a categorização dos relatos. As tabelas com a ordem cronológica foram utilizadas para gerar uma linha do tempo de cada entrevistada. As tabelas com a categorização das entrevistas foram agrupadas em uma tabela geral e com o recurso de tabela dinâmica foi feita a análise das categorias. Por fim, foi feita

uma comparação entre os principais resultados encontrados na análise de conteúdo a fim de buscar diferenças e semelhanças entre o grupo de mulheres da carreira corporativa e das mulheres que mudaram de carreira.

A seguir, será apresentada uma matriz de referência teórica utilizada como base para a realização das entrevistas.

Quadro 13 – Matriz de referência teórica

Dimensão	Objetivo	Autor	Texto
CARREIRAS E CARREIRA CALEIDOSCÓPIO	Entender as carreiras das mulheres e suas decisões.	Mainiero/ Sullivan	The Opt Out Revolt
		Cabrera	Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions
		Hewlett	Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success
		Sullivan/ Mainiero/Forret/ Carraher	Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes
		August	Women's Later Life Career Development: Looking Through the Lens of the Kaleidoscope Career Model
		Gibson/ Mainiero	The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge
VIDA PESSOAL	Entender como a vida pessoal e familiar das mulheres impacta nas decisões de carreira.	Mainiero/ Sullivan	The Opt Out Revolt
		Hewlett	Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success
AMBIENTE CORPORATIVO	Entender quais pontos do ambiente corporativo afetam as decisões das carreiras das mulheres e como as	Irigaray	Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote de gênero
		Mainiero/ Sullivan	Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women

Dimensão	Objetivo	Autor	Texto
	políticas corporativas contribuem para a carreira das mulheres.	Kirk	Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM
		Hakim	Women, careers, and work-life preferences

FONTE: elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados desta pesquisa. Inicialmente, será feita a descrição do perfil das entrevistadas e, em seguida, será apresentado um resumo da trajetória profissional de cada uma. Na subseção seguinte, será feita a análise de conteúdo das entrevistas onde serão explicadas as categorias que surgiram da análise das entrevistas, os resultados obtidos com a pesquisa e a relação com a parte teórica discutida neste trabalho.

4.1 Descrição do perfil das entrevistadas

Para realizar esta pesquisa, entrevistaram-se dezoito mulheres, sendo nove mulheres que atuam no mundo corporativo e nove mulheres que deixaram a carreira corporativa. Não serão revelados os nomes das entrevistadas nem os nomes das empresas aonde elas trabalham ou trabalharam para preservar suas identidades e manter a privacidade das informações. Serão utilizados os códigos de D1 a D9 para nomear as mulheres que estão dentro da carreira corporativa e F1 a F9 para as que saíram da carreira corporativa.

O Quadro 14 a seguir, apresenta as informações sobre as características demográficas coletadas das mulheres que deixaram a carreira corporativa: idade atual, estado civil, quantidade de filhos, formação em nível de graduação e a profissão atual da entrevistada.

Quadro 14 - Características das mulheres que deixaram a carreira corporativa

Entrevistada	Idade	Estado civil	Filhos	Formação	Profissão atual
F1	45	Divorciada	1	Engenharia de alimentos	Doutoranda de engenharia de produção
F2	39	Casada	2	Administração de empresas	Pós-graduanda do terceiro setor
F3	43	Casada	3	Administração de empresas	Mãe em tempo integral
F4	42	Divorciada	1	Ciência da computação	Suporte de tecnologia em escritório de advocacia
F5	40	Casada	2	Engenharia de produção	Mestranda de engenharia de produção
F6	45	Casada	3	Administração de empresas	Diretora área administrativa start up jurídica

Entrevistada	Idade	Estado civil	Filhos	Formação	Profissão atual
F7	47	Casada	2	Administração de empresas	Sócia em empresa de coaching e programas de autoconhecimento
F8	43	Casada	3	Engenharia química	Dona de loja de roupas e projetos de empoderamento feminino
F9	42	Divorciada	2	Administração de empresas	Líder em projetos de empoderamento feminino

FONTE: elaborado pela autora.

O Quadro 15 apresenta as informações sobre as características demográficas coletadas das mulheres que permanecem na carreira corporativa: idade, estado civil, quantidade de filhos, formação em nível de graduação, cargo e setor aonde trabalha atualmente.

Quadro 15 - Características das mulheres que estão na carreira corporativa

Entrevistada	Idade	Estado civil	Filhos	Formação	Setor atual	Cargo atual
D1	45	Casada	1	Ciência da computação	Telecomunicação	Buscando recolocação como diretora
D2	44	Divorciada	3	Administração de empresas	Consultoria de tecnologia	Gerente senior
D3	42	Casada	2	Engenharia química	Indústria de cosméticos	Gerente senior
D4	40	Casada	2	Administração de empresas	Indústria de produtos de cuidado pessoal	Diretora
D5	44	Casada	2	Engenharia de alimentos	Indústria de produtos de cuidado pessoal e medicamentos	Diretora
D6	40	Casada	2	Engenharia química	Consultoria de marketing	Diretora
D7	42	Casada	2	Ciência da computação	Consultoria de negócios e tecnologia	Diretora
D8	42	Casada	2	Propaganda e marketing	Indústria de alimentos, cuidados pessoais e com a casa	Diretora
D9	39	Casada	4	Marketing	Indústria de alimentos	Gerente

FONTE: elaborado pela autora.

Conforme definido nos critérios da pesquisa, as mulheres entrevistadas possuem pelo menos um filho e estão ou estiveram no mínimo em um cargo

gerencial de empresas de médio e grande porte do setor privado. A faixa de idade das entrevistadas ficou entre trinta e nove e quarenta e sete anos, considerando que foram escolhidas mulheres em uma fase intermediária de carreira.

4.2 Descrição das carreiras

Para cada entrevistada, será feita uma breve descrição de sua trajetória de carreira com uma linha do tempo com a representação cronológica desta informação. Em cada linha do tempo, a autora fará uma sugestão do pilar predominante ao longo da carreira de cada entrevistada. Lembrando que todos os pilares estão presentes ao longo da vida das pessoas, porém com maior ou menor ênfase. Será apresentada também uma sugestão da categoria do portfolio (alfa ou beta) e do padrão de carreira (supermãe heroína, priorizadora do “opt out”, carreirista tardia, tradicionalista e não conformista) da entrevistada de acordo com o modelo de carreira caleidoscópico. Vale lembrar que o padrão de carreira pode variar ao longo da vida profissional de uma pessoa e, portanto, a pesquisadora relacionou o padrão de carreira mais adequado pelas características obtidas no último momento de carreira relatado pelas entrevistadas. Em outro momento da carreira, o padrão pode ser distinto ao identificado nesta pesquisa.

Considerando que esta pesquisa está baseada no modelo de carreira caleidoscópico que considera que as pessoas equilibram três pilares ao longo de suas vidas - balanço, desafio e autenticidade, farão parte desta análise, os aspectos da vida pessoal e profissional importantes para as decisões de carreira tomadas. Entende-se que não é possível separar os eventos da vida profissional e pessoal dessas mulheres. Há uma influência mútua de todos os aspectos de suas vidas nas decisões de carreira.

Será apresentado ao final, um quadro resumo com os principais eventos da vida das entrevistadas.

4.2.1 Entrevistada F1

A entrevistada F1 é de Curitiba – Paraná e fez o curso de engenharia de alimentos na Universidade Federal de Santa Catarina em Florianópolis. Sempre

adorou estudar e o sonho era seguir a carreira acadêmica. Participou de diversas pesquisas e projetos de engenharia da empresa júnior da universidade enquanto era estudante. Quando terminou o curso com vinte e dois anos, seus pais pressionaram para que ela comesse logo a trabalhar por questões financeiras e de independência. Ela, então, abriu mão da carreira acadêmica e começou a trabalhar em uma indústria de alimentos no interior de Santa Catarina no laboratório de microbiologia em garantia de qualidade. Apesar da resistência inicial, ela disse ter se apaixonado pelo trabalho e assim, construiu sua carreira corporativa toda nesta organização. Ficou um ano e meio nesta posição, quando com vinte e quatro anos, recebeu um convite para atuar na gestão de qualidade da fábrica, realizando diversos projetos de implantação do controle estatístico de processo. Durante a apresentação de um projeto para o diretor da área, foi convidada por ele para ser sua assessora direta o que se caracterizou por uma promoção de cargo e salário. Ali foi o início de uma relação profissional de parceria e confiança. Todas as vezes que este diretor realizava algum novo projeto ou movimentação de carreira, ela era incluída em suas ações. Com vinte e cinco anos, fez uma pós-graduação em sua área nos finais de semana. Desta forma, ela aceitou que podia estudar sem parar de trabalhar. Dois anos depois, foi promovida a especialista quando atuou em um projeto de aquisição de uma outra empresa e transferida para o interior de Minas Gerais. Para ela, foi uma grande oportunidade de aprendizado, pois ela tinha uma visão do todo e da cadeia completa de produção. Conheceu o seu futuro marido e eles começaram a namorar. O ritmo de trabalho dela era muito intenso, mas isso não impactava o namoro, pois ele também era do setor, trabalhava e viajava muito. Com vinte e oito anos, foi promovida a chefe do departamento de compras e transferida para São Paulo. Ela não fez a mudança de seus pertences para São Paulo, pois estava morando com o namorado em Minas. Manteve a sua casa lá. Nesta fase, eles já se consideravam casados. Ela ficava em hotel durante a semana em São Paulo e voltava para Minas nos finais de semana. Muitas vezes, passava o final de semana no computador trabalhando e mal tinha tempo de ficar com o marido. Este ritmo alucinado começou a incomodá-la. Ela estava com quase trinta anos e tinha o sonho de ser mãe e sabia que com aquele estilo de vida não seria possível. Mesmo assim, engravidou. Porém, teve um aborto espontâneo com nove semanas de gestação. Isto impactou muito o seu lado emocional e ela

decidiu procurar um emprego mais tranquilo. Durante este período, a empresa iniciou a abertura de um centro de serviços em Curitiba. Ela pediu ao seu líder que fosse transferida para lá para que pudesse ficar mais próxima à família e conseguisse ter um melhor equilíbrio com a vida pessoal. Seu marido também pediu para se mudar para lá. Ela estava muito contente, pois, apesar do ritmo de trabalho continuar forte, finalmente, moraria e trabalharia na mesma cidade e próxima à família. Dois anos depois da primeira gestação, ela engravidou novamente, mas com doze semanas teve um aborto espontâneo. Procurou um médico e resolveu fazer um tratamento para engravidar e com trinta e cinco anos, ficou grávida e teve seu filho. Durante a gestação, ela foi selecionada e promovida para uma vaga de gerente de projetos. Precisava viajar bastante, mas mesmo assim ela aceitou. Ela trabalhou de forma muito intensa durante a gestação. Era como se não estivesse grávida. Entrou em trabalho de parto antes do prazo e acredita que foi pelo estresse do trabalho. Ela explicou: “quando meu filho nasceu, eu trabalhei até dez e meia da noite e uma hora da manhã, eu fui pra maternidade. O meu parto foi antes do previsto. O médico acredita que foi porque eu me estressei muito no trabalho naquele dia. Por causa do tratamento, tinha um risco grande de hemorragia e precisei tomar anestesia geral. O médico disse que faria o possível para o meu filho nascer e ter uma mãe viva para cuidar dele. Quando passou tudo e eu vi que estávamos bem, eu decidi que iria curtir a minha licença maternidade. Eu tinha lutado tanto pra ter meu filho. Aquele momento era de aproveitar o meu filho. Acho que só umas dez vezes durante a minha licença fui acionada por gente da empresa no máximo, mas tudo bem”. Durante a sua licença, a empresa anunciou a fusão com uma outra empresa grande do setor. Quando ela retornou, seu líder informou que sairia da empresa, mas ela ficou tranquila, pois conhecia bem o novo chefe. O retorno ao trabalho foi dentro do esperado. Ela colocou seu filho em uma escola perto do trabalho para poder continuar amamentando. À noite, colocava o filho para dormir e trabalhava até de madrugada. Ela relatou que ficava exausta, pois o marido continuava viajando muito. Em função da fusão, ela foi transferida para São Paulo aos trinta e sete anos com uma promoção a gerente executiva. Teve que aceitar ou seria demitida. Na época, seu casamento já não estava muito bom e ela não queria ficar desempregada com medo de depender financeiramente do marido. Ela levou a sua empregada de Curitiba para cuidar do filho e assim,

ficava tranquila para trabalhar o dia todo fora. Na empresa, a situação mudou bastante e o clima estava complicado. Ela tinha que convencer as novas lideranças a trabalhar com gestão de projetos. Alguns vice-presidentes aceitavam e outros tinham muita resistência. As pessoas com quem ela tinha trabalhado até então e existia confiança não estavam mais lá. Ela não tinha mais flexibilidade de horário. Tinha que trabalhar presencialmente até tarde da noite. Seu maior projeto era em uma fábrica no Oriente Médio e ela passava muito tempo viajando longe de casa. Com trinta e nove anos, ela decidiu se divorciar. Com quarenta anos, ela pediu para ser incluída no programa de demissão voluntária da empresa e abriu mão da carreira corporativa. Ofereceram uma licença não remunerada para ela reavaliar a sua decisão, mas ela não quis. Ela disse que saiu feliz e não se arrependeu dessa decisão: “eu não admirava mais as pessoas com quem eu trabalhava, não estava mais me desafiando e eu não conseguia conciliar com o meu filho. Perdeu o sentido ficar lá. Eu não sai da empresa que eu amava. Eu sai de uma empresa que eu não conhecia mais”. Ela decidiu que se dedicaria à carreira acadêmica – sonho muito antigo – e prestou o mestrado em engenharia de produção. Já concluiu e, atualmente, está cursando o doutorado na mesma área. A maior dificuldade da carreira acadêmica para ela é o aspecto financeiro. Mas ela se programou para isto. Está envolvida em diversas pesquisas e não se importa de trabalhar muito. Disse que hoje dedica mais horas ao trabalho do que quando estava na área corporativa. Porém, consegue equilibrar com a vida pessoal e dedicação ao filho.

Na figura 6, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio *beta* com a sequência dos pilares desafio, balanço e autenticidade. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do “opt out”*, pois prioriza a carreira inicialmente e acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 6 - Linha do tempo (F1)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 16 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F1

Evento	Idade (aproximada)
Cursou faculdade de engenharia de alimentos em SC. Gostava da vida acadêmica, trabalhava em pesquisas e na empresa junior. Queria seguir carreira acadêmica.	17
Começou a trabalhar em indústria de alimentos no interior de SC na área de garantia de qualidade para ter experiência e ganhar dinheiro. Adorou o trabalho. Não quis mais sair. Trabalhava muito, mas aprendia muito.	22
Mudou de área. Foi para fábrica na parte de gestão da qualidade, realizando diversos projetos de implantação do controle estatístico de processo.	24
Promoção a assessora de diretoria em atendimento da qualidade. Pós-graduação nos finais de semana.	25
Promoção a especialista durante aquisição de empresa de alimentos. Foi morar no interior de MG. Grande oportunidade com ótimo aumento salarial. Trabalhava muito. Começou a namorar.	27

Evento	Idade (aproximada)
Casou-se. Promoção chefe de departamento de compras. Mudança para SP. Voltava para MG nos finais de semana para ver o marido. Trabalhava muito.	28
Engravidou. Teve aborto espontâneo com 9 semanas.	30
Começou a pensar em diminuir ritmo de trabalho e se cuidar mais. Pediu transferência para Curitiba aonde a família mora. Foi como assessora no centro de serviços.	32
Engravidou. Segundo aborto espontâneo com 12 semanas.	34
Fez tratamento de fertilização. Engravidou. Parto prematuro e de alto risco. Resolveu aproveitar bem o tempo com o filho durante a licença.	35
Promoção gerente PMO projetos. Muitas viagens durante gestação e muito trabalho.	35
Reestruturação na empresa. Voltou para SP para não ser demitida. Promoção gerente executiva.	37
Especialização em gestão de projetos	38
Programa de liderança; plano de sucessão para diretoria.	39
Divórcio.	39
Clima ruim na empresa. Necessidade de muitas viagens para o Oriente. Nova liderança não se identificava com os valores. Estava insatisfeita. Queria entrar na carreira acadêmica. Entrou no PDV. Abriu mão da carreira corporativa.	40
Passou um tempo com o filho enquanto se preparava para o mestrado.	40
Iniciou o mestrado. Trabalho como pesquisadora.	41
Iniciou o doutorado. Trabalho como pesquisadora.	44

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.2 Entrevistada F2

A entrevistada F2 é de São Paulo e fez faculdade de Administração de Empresas na FAAP. Não sabia direito o que prestar e escolheu o curso por exclusão do que não queria estudar. Um ano depois do início, começou a trabalhar em uma empresa da família de eventos e viagens e conseguiu uma oportunidade de fazer um intercâmbio por sete meses para estudar inglês na Inglaterra. Quando retornou, conseguiu um estágio na área de telemarketing de um banco através da indicação de amigos. F2 disse: “nunca pensei muito sobre o que queria trabalhar. As coisas chegavam em mim por indicação e eu ia sem analisar se era o que eu gostava”. Não gostou do tipo de trabalho e seis meses depois, pediu demissão. Iniciou novo estágio na área de *backoffice* de outro banco. O salário e os benefícios eram ótimos, mas ela não gostava do tipo de trabalho. Ficou um ano e saiu. Em sua análise: “enquanto eu tava aprendendo,

eu tava feliz. Então eu pensava isso. Visão de tô aprendendo. Quando parava, eu não aguentava e saia”. Participou do treinamento de uma grande loja de roupas que estava entrando no Brasil para ser *trainee* de gerente de loja. Era um trabalho bem braçal e seus pais a convenceram a sair e aceitar uma proposta de um banco americano para a área de *cash management*. Mais uma vez, ela foi sabendo que não gostava de banco. O clima era ruim, existia uma competição acirrada entre as pessoas, inclusive falta de lealdade. Ela não aguentava mais aquilo. Começou a participar de vários programas de *trainee* até que passou em uma vaga para a área de operação de uma empresa de TV por assinatura aos vinte e dois anos. Ela foi sem saber direito se gostava daquilo, mas aceitou para poder sair do banco. Ficou nesta empresa por cinco anos e gostou bastante. Ela possui amigos de lá que se encontram até hoje. O ritmo de trabalho não era forte e existia um ótimo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ela começou a namorar seu futuro marido nesta época. Passou pela área de planejamento de compra de equipamentos e depois foi transferida para auditoria em função de uma reestruturação da empresa. Não gostava muito do trabalho nesta área e o clima na empresa mudou por conta de problemas financeiros e da venda da empresa. Pela primeira vez, ela começou a pensar aonde realmente queria trabalhar e foi buscar uma oportunidade no mercado. Recebeu uma proposta de uma consultoria, mas recusou porque teria que viajar e porque ali não visualizaria de fato o produto final do trabalho. Foi trabalhar em uma empresa americana de alimentos e bebidas aos vinte e sete anos. Ela se identificava com a cultura organizacional e com o produto vendido. Ali as coisas aconteceram muito rápido. Foi passando por todas as áreas e diversos cargos, o que mantinha o desafio e o aprendizado. O ritmo de trabalho era intenso, mas ela adorava trabalhar lá. Em três meses, foi promovida a analista senior e em um ano foi promovida a coordenadora. Ela casou aos vinte e oito anos, mas não mudou o ritmo de trabalho. Procurava chegar em casa para jantar com o marido, mas nem sempre era possível. Aos trinta anos, foi promovida a gerente. Ela não planejava a carreira. As coisas aconteceram naturalmente. Era muito assediada pelo mercado, mas não tinha interesse nas outras propostas porque adorava seu trabalho. Admirava muito seu líder, gostava do clima e dos colegas e tinha muito espaço para construir novos processos e soluções e muitas possibilidades de desenvolvimento. Teve seu primeiro filho aos trinta e dois anos. Ela disse: “era

apenas uma barriga. Nada mudou na minha vida. Trabalhei o tempo todo no mesmo ritmo. Só cuidei melhor da alimentação porque antes nem isso eu fazia". Retornou para uma área de planejamento sete meses depois. Contratou uma babá para cuidar do seu filho e tinha suporte da mãe. Durante a licença maternidade, foi promovida a um nível superior de gerente e isto ajudou muito, pois ela praticamente só trabalhava com os coordenadores que demandavam muito pouco. Antes ela cuidava de analistas que precisavam de mais supervisão. Ela ressaltou que por conta da maternidade aprendeu a se posicionar melhor, priorizar e dizer não quando necessário. Passou a sair no horário do trabalho e trabalhava depois que o filho dormia. Para ela, isto dava uma falsa sensação de qualidade de vida, mas estava bem assim. Teve seu segundo filho aos trinta e cinco anos. Quando retornou da licença, foi promovida a gerente geral de todas as áreas de *customer service*. Mais responsabilidade, mas estava muito feliz. Agora ela tinha gerentes abaixo dela e conseguia delegar bastante, permitindo maior flexibilidade de horário. Depois de três anos nesta posição, seu líder saiu da empresa e entrou uma nova diretora. Ela não conseguiu se adaptar ao estilo de trabalho desta líder, pois havia uma diferença de valores. Ocorreram mudanças na empresa que não a agradavam também nesta fase. Começou a ficar insatisfeita e se questionava se queria realmente continuar na empresa, se estava de fato tendo qualidade de vida. Passou por um processo de *coaching* e enxergou que queria trabalhar no terceiro setor. Visualizou um propósito maior na sua vida que é fazer a diferença para a sociedade. A maior preocupação com esta decisão foi a questão financeira, mas ela se estruturou para este momento e a família se dispôs a reduzir o custo de vida. Aos trinta e nove anos, saiu da empresa e iniciou uma pós-graduação no terceiro setor. Está muito empolgada, estudando muito, conhecendo novas pessoas e não tem dúvida de que tomou a decisão certa. Sente uma pressão pela incerteza do futuro, mas acredita que vai chegar aonde deseja.

Na figura 7, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio *beta* com a sequência dos pilares desafio, alternando com balanço no nascimento dos filhos e autenticidade como decisivo para a mudança de carreira. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do "opt out"*, pois prioriza a carreira

inicialmente, acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para F2, autenticidade neste momento merece destaque, pois ela está em buscar de seguir seus valores.

Figura 7 – Linha do tempo (F2)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 17 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F2

Evento	Idade (aproximada)
Entrou na faculdade de administração de empresas. Escolheu o curso por exclusão dos demais. Mas não sabia direito o que queria fazer.	18
Trabalhou como secretária em empresa familiar com eventos de intercâmbio. Ficou 7 meses na Inglaterra fazendo curso de inglês.	19
Estágio em telemarketing em banco. 6 meses. Mudança na liderança piorou o clima. Pediu demissão.	20
Estágio no backoffice de outro banco. 1 ano. Muito aprendizado. Não quis ser efetivada e pediu demissão.	21
Treinamento para trainee de vendedor de loja. Ficou 2 semanas.	21
Entrou no programa de trainee de banco para área de cash management. Clima desleal com pares. Pediu demissão.	22
Entrou no programa de trainee para área de operações em empresa de TV por assinatura.	22
Mudou para área de planejamento de compras de equipamentos.	23

Evento	Idade (aproximada)
Devido ao processo de fusão, foi transferida para área de auditoria.	25
Começou a namorar.	26
Não estava mais satisfeita com o trabalho. Pediu demissão.	26
Começou a trabalhar em indústria de alimentos. Primeiro lugar que realmente escolheu para trabalhar. Constante mudança de tipo de trabalho e produto proporcionou grande aprendizado. Nível de trabalho intenso. Promovida em 4 meses para analista senior.	27
Promovida em 1 ano para coordenadora em customer service.	28
Casou.	28
Promovida a gerente.	30
Nascimento do primeiro filho. Promovida a novo nível de gerente durante licença.	33
Aumentou grau de flexibilidade por ter equipe mais madura. Retornou para área de planejamento. Trabalhava depois que o filho dormia.	33
Nascimento do segundo filho.	35
Promovida a gerente geral.	35
Mudança de liderança com incompatibilidade de valores. Começou a ficar insatisfeita.	38
Ofereceram mudança de área, mas não quis. Saiu da empresa e iniciou pós-graduação no terceiro setor.	39

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.3 Entrevistada F3

F3 é de São Paulo, estudou em escola pública e decidiu fazer ensino médio técnico em processamento de dados. Esta escolha direcionou a sua carreira. Quando concluiu, fez um ano de cursinho e com vinte anos, entrou na faculdade de Administração de Empresas no Mackenzie com o intuito de complementar sua formação. Neste mesmo ano, começou a trabalhar como programadora em uma empresa de sistemas. Trabalhava de dia e estudava à noite. Foi alocada em um projeto dentro de uma empresa de eletrônicos. Adorava o trabalho e achava um sacrifício ir para a faculdade. Dois anos depois, uma grande empresa de consultoria de tecnologia assumiu este projeto e absorveu as pessoas que trabalhavam nele. Quem não aceitasse, era demitido. Ela achou que seria uma ótima opção de ter uma carreira mais consistente. Tinha um bom salário, estava feliz com o que fazia e conseguia estudar à noite. Nesta época, começou a namorar seu futuro marido. Com vinte e quatro anos, o projeto acabou e ela fez academia de SAP para ser alocada em projetos de implantação deste sistema.

Teve que ser transferida para a área de implantação aonde o ritmo de trabalho era bem pior. Ela adorava o trabalho, mas era muito difícil. O namorado reclamava bastante dos horários dela. Casou com vinte e sete anos. Ela contou que o namorado organizou a maior parte do casamento, pois ela trabalhava todos os finais de semana e tinha pouquíssimo tempo livre. O primeiro ano de casamento foi bem complicado. O marido estava trabalhando na Argentina e ela em São Caetano, mas a casa deles era em Cotia. Eles se viam bem pouco, apenas nos finais de semana. Ela decidiu procurar um emprego aonde tivesse uma rotina mais fixa e conseguisse equilibrar melhor sua vida pessoal. Pediu demissão, porém a empresa ofereceu um retorno para a área de manutenção para que melhorasse sua qualidade de vida. Ela aceitou e aos vinte e oito anos, foi promovida a gerente. Com trinta anos, teve uma depressão bastante severa. Não chegou a se afastar do trabalho, mas teve que diminuir o ritmo e fazer um tratamento intenso durante um ano. Um pouco depois, engravidou e com trinta e um anos, nasceu seu primeiro filho. Durante a licença maternidade, questionou-se muito se queria realmente voltar a trabalhar. Seu marido a incentivava bastante a continuar. Ela contratou uma babá e retornou ao trabalho depois de seis meses, porém, com uma carga de trabalho de seis horas por dia. A líder dela foi muito cuidadosa e ajudou bastante nesta adaptação. Ela voltou tranquila, pois acreditava que estava fazendo o melhor para todos. Aos trinta e dois anos, engravidou pela segunda vez e no final, teve um pequeno problema de saúde que exigiu repouso. Sua líder deu total apoio. Sua filha nasceu. F3 tinha certeza que retornaria ao trabalho, pois agora já tinha estrutura em casa e era mais experiente. Porém, ela começou a conviver muito com o primeiro filho também além do bebê. Participava totalmente da rotina deles. Ela não conseguiu voltar e tirou um ano de licença não remunerada. Segundo ela: “ali eu já comecei a tropeçar na carreira. Já não era mais a mesma coisa”. Quando acabou a licença não remunerada, ela retornou ao trabalho em um projeto próximo de casa. Ela achou que estava na hora de voltar. Continuou com uma carga reduzida de trabalho de seis horas por dia. Com trinta e seis anos, sua líder pediu para ela voltar a trabalhar oito horas por dia e em um novo projeto. Ela aceitou, porém, sua rotina piorou bastante. Ela via muito pouco seus filhos. Na mesma época, seu marido começou a trabalhar em um projeto nos Estados Unidos e estava sempre viajando. Ela se questionava se esta situação estava certa e se

era o melhor para os filhos. Pouco tempo depois, ficou sabendo que o marido seria expatriado por dois anos e ela pediu uma licença não remunerada para acompanhá-lo. A ideia era conseguir um emprego quando chegasse lá. Mas logo depois da mudança, engravidou de seu terceiro filho e desistiu do trabalho. Durante este período, ela cuidou de perto de seus filhos e se dedicou integralmente ao papel de mãe. Para ela: “nessas paradas é que eu percebia que eu não queria voltar. Se eu não tivesse parado, estaria até hoje trabalhando”. Seu terceiro filho nasceu nos Estados Unidos e com um pequeno problema de saúde. Ela e o marido ficaram muito abalados. Retornou ao Brasil com trinta e oito anos e a ideia era retornar ao trabalho. Porém, a rotina com três filhos era muito apertada e ela não tinha mais perspectiva de carreira. Ela sabia que a empresa oferecia alternativas com flexibilidade, porém, isso diminuía o seu crescimento lá dentro. Ela disse: “o que eu ouvia era que eu tava fazendo um *trade off*. Eu tinha um emprego flexível com regalias, mas eu abria mão da carreira. Não estava escrito em lugar nenhum, mas eu ouvi. Na hora da avaliação, eu era prejudicada. Isso foi acabando com a minha motivação. Eu trabalhava seis horas e entregava, e não aceitava o fato de não ser bem avaliada”. Ela acabou pedindo demissão. Ela não pretende voltar para a vida corporativa e gosta da sua rotina focada na família e nos filhos. O único incômodo é a dependência financeira do marido. Agora com quarenta e três anos, ela planeja montar um negócio próprio, mas ainda não sabe o que.

Na figura 8, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta com a sequência dos pilares desafio no início de carreira e em seguida, o balanço. O pilar autenticidade ainda não dominou sua carreira. Provavelmente nesta próxima etapa de empreender, ela busque fortemente alinhar sua carreira aos seus valores. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do “opt out”*, pois prioriza a carreira inicialmente e acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 8 – Linha do tempo (F3)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 18 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F3

Evento	Idade (aproximada)
Fez colégio técnico em processamento de dados.	15
Cursou administração de empresas no Mackenzie.	20
Começou a trabalhar como programadora júnior em empresa de sistemas. Ficou 2 anos. Gostava muito do trabalho. Fazia manutenção de sistemas.	20
Uma grande empresa de consultoria assumiu o contrato de manutenção e a contratou como funcionária. Era obrigatório para continuar no projeto. Acreditou que seria bom para a carreira.	22
Começou a namorar.	23
Concluiu a faculdade.	24
Fez academia de SAP e iniciou projeto em outro cliente com este sistema. Muito trabalho com aprendizado e ótimo ambiente.	24

Evento	Idade (aproximada)
Mudança de área. Saiu de manutenção para implantação. Ritmo mais apertado. Foi promovida a consultora.	25
Casou.	27
Entrou em projeto em outra cidade. Deslocamento grande diário da nova casa até o projeto.	27
Recebeu proposta para ind. Química. Aceitou e pediu demissão. A empresa atual ofereceu mudança de área para retornar para manutenção e ter melhor equilíbrio da vida pessoal.	28
Promovida a gerente.	28
Teve uma depressão e fez tratamento por 1 ano. Diminuiu ritmo de trabalho.	29
Voltou ao ritmo puxado novamente.	30
Nascimento do primeiro filho. Pensou em não voltar, mas retornou com carga horária de 6 horas.	31
Nascimento da segunda filha. Aproveitou muito a licença, ficou muito próxima da rotina das crianças e não quis voltar ao trabalho. Tirou licença não remunerada de 1 ano.	33
Retornou ao trabalho com carga horário de 6 horas próximo à residência.	34
Mudou para projeto de 8 horas em ind. cosméticos.	36
Marido recebeu proposta de trabalho nos EUA. Ela pediu licença não remunerada.	36
Nascimento do terceiro filho. Suspeita de problema grave de saúde. Nesse momento, a chave virou totalmente para o lado materno.	37
Retorno ao Brasil e tomou a decisão de não voltar ao trabalho. Pediu demissão.	38
Hoje se dedica aos filhos e à família. Pretende ainda empreender, mas não sabe exatamente em que área. Não quer mais voltar para a carreira corporativa.	42

FONTE: Elaborado pela autora.

4.2.4 Entrevistada F4

F4 é de São José do Rio Preto e seu sonho era estudar em outra cidade e ter sua independência. Ela gostava das disciplinas de exatas, mas achava que queria fazer veterinária porque adorava os animais. Durante um ano de cursinho, acabou decidindo prestar ciência da computação e passou em São Carlos. No segundo ano da faculdade, voltou a ter dúvida sobre a vocação de veterinária e passou uma semana trabalhando em uma clínica. Entendeu que gostava de animais, mas não queria trabalhar com isto. Com vinte e três anos, no último ano da faculdade, fez estágio em São Paulo em uma empresa de tecnologia como programadora em automação comercial de supermercados. Formou-se, foi

efetivada neste estágio e se mudou em definitivo para São Paulo. Ficou três anos neste emprego aonde gostava bastante do trabalho e do ambiente e aprendeu muito. Ela colocou: “as pessoas sempre fizeram muita diferença nas minhas escolhas e isso sempre contou nas tomadas de decisão”. Percebeu que ali não tinha oportunidade de carreira e ocorriam poucas movimentações. Resolveu procurar outro emprego e foi indicada para uma posição em uma empresa de integração de sistemas. Neste mesmo ano, foi chamada para uma vaga de consultora em uma empresa multinacional de consultoria de tecnologia. Ela decidiu aceitar, pois sabia que ali teria uma carreira de sucesso e poderia se desenvolver muito. Trabalhava muito, mas estava feliz, pois estava sendo um grande aprendizado. Seu namorado morava no interior, então, em São Paulo, ela podia se dedicar exclusivamente ao trabalho. Foi alocada em um projeto em Brasília na mesma época em que o namorado foi morar em São Paulo para ficarem mais próximos. Inicialmente, ela ficou chateada, mas resolveu seguir o plano da empresa. Durante um ano e meio, ficou indo e voltando para Brasília e quando não conseguia voltar, sua família ia para lá. Ela administrou bem esta fase. Quando entregou o projeto, pediu para retornar para São Paulo e a empresa atendeu. Casou com vinte e nove anos, mas a rotina do casal não mudou muito. Os dois trabalhavam bastante nesta época. Foi promovida a gerente aos trinta anos e um ano depois, entrou em crise por causa do ritmo de trabalho. Não tinha tempo para ela e isso incomodava muito. Conversou com a liderança e fez uma mudança de carga de trabalho para quatro horas por dia durante alguns meses. Ela achou ótima essa possibilidade e serviu para ela se reequilibrar. Com trinta e quatro anos, ela seria promovida a gerente senior na área em que estava. Porém, ela estava cansada do tipo de trabalho relacionado a sistemas. Mudou para a área de negócios, mas teve que permanecer como gerente. Ela não gostou do tipo de trabalho, do ambiente e dos pares. Acabou pedindo demissão aos trinta e cinco anos. Começou a trabalhar na área de sistemas de uma construtora como gerente senior. O ritmo era intenso, mas não se comparava ao da consultoria. A pressão também era bem menor. Ela adorava trabalhar lá, pois tinha uma rotina mais planejada e um melhor equilíbrio com a vida pessoal. Com trinta e oito anos, ficou grávida. Durante a gestação, não diminuiu o ritmo, mas estava bem com isso. Seu filho nasceu e aí sua vida de fato mudou. Tinha que retornar ao trabalho depois de quatro meses. Ela

começou a procurar berçário, mas desistiu. Não tinha coragem de deixar seu filho o dia inteiro na escola. Não conhecia ninguém em São Paulo a ponto de confiar para deixar seu filho. A empresa deu uma licença remunerada de seis meses para ela. Mas próximo do término, ela pediu demissão, pois também não conseguiria voltar. Era uma questão pessoal dela. Decidiu então ser mãe em tempo integral e disse que foi a melhor época da sua vida. Ficou quase três anos dedicando-se exclusivamente ao filho. A questão financeira começou a pesar e ela decidiu procurar um emprego. Não conseguiu nada a não ser uma vaga como terceira em uma consultoria de tecnologia, prestando serviço em um cliente de TV por assinatura. Aos quarenta anos, ela aceitou, pois achou que era uma boa oportunidade de retornar ao mercado. Adorou a experiência. A pressão era menor e não tinham as obrigações de quando se é funcionário. Porém, sabia que sua carreira estava estagnada. Ficou um ano e meio desta forma até que recebeu uma proposta da consultoria para ser contratada como gerente senior. Ela decidiu aceitar, pois acreditava que queria retomar sua carreira corporativa. Ela relatou: “a volta foi difícil. Parece que a cabeça não funcionava direito. O raciocínio tinha mudado. A postura, o vocabulário corporativo... levou uns dois meses pra eu me adaptar de novo”. Poucos meses depois, ela estava muito estressada com o ritmo do trabalho e com a pressão dos líderes por resultado. Além disso, seu casamento não estava bem, ela decidiu se separar e ela queria ficar mais próxima do filho nesta fase. Ela recebeu uma proposta de um antigo colega para trabalhar na área de suporte de sistemas de um escritório de advocacia próximo à sua casa. Ela decidiu aceitar, pois neste momento, aos quarenta e dois anos, a carreira não é sua prioridade. Ela entende que precisa ficar mais perto do filho, estar mais disponível e com uma rotina mais estruturada. Em uma empresa pequena e na função de suporte, entende que conseguirá conciliar melhor sua vida pessoal e profissional. F4 resumiu: “não quero parar. Quero trabalhar. A carreira voltou a ser importante, mas tem que ser alguma coisa que eu consiga equilibrar. Estou me separando. Preciso dar atenção pro meu filho. O pai dele fica mais no interior. Não vou ter uma carreira meteórica. Quero uma coisa mais lenta, mas quero poder exercer todas as partes da minha vida”.

Na figura 9, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no *portfolio beta*. O pilar desafio predomina no início, mas depois, ela alterna com *balanço* e *autenticidade* em diversos momentos. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do “opt out”*, pois prioriza a carreira inicialmente e acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 9 – Linha do tempo (F4)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 19 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F4

Evento	Idade (aproximada)
Cursou ciência da computação em São Carlos. Adorava as matérias de exatas. No segundo ano, teve uma crise se gostaria de ser veterinária, mas acabou desistindo.	19
Começou a namorar.	20
Fez estágio como programadora de automação comercial em SP em empresa de sistemas. Adorava o ambiente e as pessoas. Foi efetivada e ficou por cerca de 3 anos.	23
Pediu demissão e em busca de novos desafios, foi como coordenadora para uma empresa de sistemas.	26

Evento	Idade (aproximada)
Aceitou proposta para trabalhar em grande consultoria multinacional de tecnologia. Sabia que ali seria uma ótima escola e tinha perspectiva de carreira. Trabalhava muito, mas estava sozinha em SP. Então podia se dedicar integralmente ao trabalho. Namorado vivia no interior.	26
Foi para projeto em Brasília na mesma época que namorado se mudou para SP. Ficou 1,5 ano neste projeto. Depois pediu para ficar em SP e a empresa aceitou.	27
Casou.	29
Promovida a gerente.	30
Teve uma crise maior por causa da carga de trabalho. Tinha a ver com o tempo pessoal. Queria tempo pra ela. Ficou trabalhando com carga horária reduzida de 4 horas durante 6 meses.	31
Em busca de novos desafios, pediu para mudar de área. Sair de sistemas e trabalhar mais com estratégia. Não gostou do trabalho nem do perfil das pessoas.	34
Pediu demissão e começou a trabalhar na área de sistemas de uma construtora. Trabalho mais tranquilo, menos pressão e menos político.	35
Nascimento do filho.	38
Não conseguiu voltar da licença maternidade. Ficou 6 meses com licença não remunerada e depois, pediu demissão.	38
Por questões financeiras, começou a procurar trabalho. Conseguiu entrar como prestadora de serviços em consultoria de tecnologia.	40
Foi contratada pela consultoria de tecnologia como gerente senior.	42
Não se adaptou à pressão e natureza do trabalho. Está passando por um processo de separação e precisava de mais tempo com o filho. Pediu demissão e começou a trabalhar em um escritório de advocacia no suporte a sistemas. Acredita que o ritmo será mais tranquilo e terá uma rotina, além de ser mais perto de casa.	42

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.5 Entrevistada F5

A entrevistada F5 colocou que suas decisões de carreira começaram no ensino médio. Seus pais se separaram e, por questões financeiras, ela fez curso técnico profissionalizante em artes gráficas, pois era gratuito, de boa qualidade e próximo de casa. No último ano, fez estágio em uma indústria no controle de produção e se encantou pelo trabalho. Decidiu fazer faculdade de engenharia de produção. Passou na Unesp em Guaratinguetá. O começo foi difícil, pois não conhecia ninguém e era um ambiente bem machista. Fez estágio na indústria automobilística, mas não via ali uma carreira como a que queria. Ela desejava

ganhar muito dinheiro em uma carreira executiva e em pouco tempo. Ao se formar, com vinte e três anos, entrou como *trainee* na área de logística de uma grande empresa de comunicação do país. O programa de *trainee* durou um ano e no final, ela apresentou um projeto que ganhou um prêmio – um MBA pago pela empresa. Trabalhou seis meses como analista e foi alocada em um projeto de fusão da sua empresa com uma outra grande empresa da área. Trabalhava e viajava muito, mas ela gostava bastante. Começou a namorar com seu futuro marido durante a faculdade. Em dois anos, eles decidiram morar juntos. Ele sempre soube como ela era ambiciosa e como a carreira era importante para ela. Então, seu ritmo de trabalho nunca foi um problema para ele, pois ele sabia que era escolha dela. Quando acabou o projeto, com vinte e sete anos, ela foi promovida a gerente e assumiu a área de tecnologia. Ela era muito nova para a responsabilidade. Foi um período bem difícil, mas de grande aprendizado. Cerca de três anos depois, ela foi promovida a gerente pleno e assumiu a área de distribuição que era a maior área da empresa. Um grande desafio para sua carreira, mas ela estava muito feliz. O seu líder com quem tinha trabalhado desde o início, saiu da empresa e ela concorreu à sua vaga. Ficou bastante frustrada porque não passou e a empresa trouxe uma pessoa de fora para assumir esta posição. Este sinal negativo da empresa foi um incentivo para que ela pensasse em sua vida pessoal e decidisse ter um filho. Engravidou com trinta anos e um pouco antes de seu filho nascer, ela foi promovida a gerente senior. A gravidez foi tranquila. Ela trabalhou normalmente. Na volta, colocou uma babá para ficar com o filho e o seu chefe dava bastante flexibilidade de horário para ela. Havia uma relação de confiança e isso facilitou o retorno. Com trinta e três anos, ela recebeu uma proposta financeiramente muito boa de uma empresa de distribuição de medicamentos. Ela gostava de onde estava, mas não via mais desafio e não acreditava que seria promovida a diretora ali. Decidiu aceitar o novo emprego e assumiu a gerência de planejamento. O ritmo de trabalho piorou bastante e ela viajava muito, mas isso não era um problema. Segundo F5: “eu sempre fui um pouco egoísta. Eu pensava muito na carreira. Algumas coisas com o meu filho ficavam faltando e meu marido começou a me cobrar um pouco, mas eu não diminuí o ritmo.” Ficou dois anos nesta área. Houve uma mudança de liderança e ela foi demitida. Ela estava procurando emprego, quando a empresa a chamou de volta. Tinham demitido o diretor anterior e queriam que

ela assumisse a área de planejamento e transportes. Ela aceitou, pois o salário era muito bom. Seu segundo filho nasceu quando ela tinha trinta e sete anos. Ela trabalhou e viajou normalmente durante a gestação. No retorno da licença, seu filho ficou com a babá e ela ficou tranquila com isto. A estrutura de suporte em sua casa funcionava bem. Um ano depois, houve uma reestruturação na empresa e dividiram a área dela em duas partes. Ela não foi promovida a diretora que era sua expectativa e a colocaram para trabalhar com uma parte que ela não se identificava. Além disso, ela não tinha um bom relacionamento com o novo líder. Ela disse: “ali começou a minha crise”. Ela definitivamente ficou muito insatisfeita com essas mudanças. Além disso, seu primeiro filho começou a demandar mais atenção de coisas que a babá não podia suprir. Ele não aprendeu a ler e escrever na idade que ela imaginava e aquilo incomodou bastante. Foi uma fase de muitos questionamentos e reflexão. Ela colocou: “preciso repensar minha vida. Não vai me levar a nada. Eu tava muito incomodada. Me sentindo mal. Minha casa não funcionava direito. Não admirava a pessoa com quem eu trabalhava e não via perspectiva. O dinheiro não importava mais porque eu já tinha o suficiente para ficar um tempo sem trabalhar”. Ela decidiu passar por um processo de *coaching* e ali, viu que queria ir para uma carreira aonde conseguisse equilibrar melhor sua vida pessoal e profissional. Ela quer ser professora e trabalhar em uma consultoria na área de saúde. Ela decidiu fazer o mestrado para se qualificar para esta nova carreira, mas sem parar de trabalhar. Pediu para ir para outra área na empresa, mas isto não foi bem visto. Entenderam claramente que ela não estava satisfeita e a demitiram. Segundo ela, foi a melhor coisa que aconteceu. Com 40 anos, ela iniciou o mestrado e está aproveitando a sua casa e a sua família. Ela enxergou como era importante ela estar mais próxima dos filhos. Para ela: “quando a gente resolve ter filho, a gente tem que fazer essa escolha de estar mais presente. Eu descobri que fazia parte da minha decisão de ter filho. Alguém tem que criar estas crianças. Eu não pensava nisto. Eu fazia gestão administrativa das crianças. Funcionava, mas depois de tudo isso, eu vi que as coisas mais importantes não estavam bem”. Ela mudou seu modo de pensar e de agir. A família está mais tranquila e feliz. Ela não pretende voltar para a carreira corporativa. Ela quer ter flexibilidade e qualidade de vida em uma profissão com a qual se identifique.

Na figura 10, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfólio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira. Por uma insatisfação com o trabalho, ela passa a priorizar o balanço e a autenticidade e está em busca de uma nova carreira. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do “opt out”*, pois prioriza a carreira inicialmente e acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 10 – Linha do tempo (F5)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 20 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F5

Evento	Idade (aproximada)
Fez curso técnico profissionalizante em artes gráficas por ser gratuito, de qualidade e ótima localização.	15
Fez estágio obrigatório em indústria em controle de produção. Assim optou pela faculdade de engenharia de produção.	18
Fez faculdade de engenharia de produção na Unesp em Guaratinguetá. Teve que aprender a morar sozinha. Namora o marido desde o início da faculdade.	19

Evento	Idade (aproximada)
Fez estágio em indústria automobilística, mas não via uma carreira promissora ali. Foi procurar outro caminho.	22
Começou a trabalhar em uma empresa de comunicação na área de logística aonde ficou por 10 anos. Ficou 6 meses como analista.	23
Ganhou um MBA pela empresa pelo melhor projeto durante a fase de trainee.	24
Foi alocada em projeto de fusão da empresa. Muito trabalho e muitas viagens. Foi promovida a gerente de TI no término do projeto.	27
Foi promovida a gerente pleno e assumiu a área de distribuição.	29
Participou de processo interno para vaga de diretoria e não foi aprovada. Sentimento de frustração. Mas foi promovida a gerente senior.	30
Nascimento do primeiro filho.	30
Aceitou uma proposta para ser gerente de planejamento em indústria distrib. medicamentos. Mais desafios, salário melhor. Porém, ritmo de trabalho intenso e viagens.	33
Mudança de liderança e foi demitida.	35
6 meses depois foi recontratada por outro diretor.	36
Nascimento do segundo filho.	37
Reestruturação da empresa. Alocada em nova área divergente à sua vontade.	38
Foi demitida.	39
Iniciou o mestrado acadêmico.	40

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.6 Entrevistada F6

F6 fez faculdade de Administração de Empresas na FEA – USP. Escolheu esta área, pois não tinha certeza do que queria cursar e resolveu optar por algo que lhe ampliasse as alternativas de trabalho. Fez estágios diversos em empresas pequenas e um mais relevante na área de sistemas de uma grande construtora. Porém, ela queria conhecer a área financeira e aceitou um estágio em uma empresa de engenharia na época que estava crescendo bastante. Ela fez grande parte da sua trajetória de carreira ali. Era uma empresa masculina e machista, mas não importava naquele momento. Ela trabalhava bastante, mas dentro das horas de trabalho. Considerava que havia um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Quando se formou em 1996, foi efetivada em contas a receber que era uma área que dava bastante exposição. Seu chefe queria que

ela desenvolvesse suas competências de comunicação e foi de fato uma ótima escola. Ela casou neste mesmo ano e seu marido sempre foi um apoiador da sua carreira. Ele é empreendedor e o salário fixo dela dava a estabilidade necessária à família. Eles não tiveram lua-de-mel, pois precisavam ganhar dinheiro e trabalhar. F6 conta que sempre abriu mão de sua vida pessoal para trabalhar porque adora trabalhar. Nesse momento, ela queria crescer, aprender e ter novos desafios. Aos vinte e quatro anos, ela foi participar de um grupo de apoio a propostas na empresa. Ela disse: ‘ali eu fui trabalhar com os grandes. Só tinham diretores. As melhores pessoas estavam ali. E eu fui pra ajudar no que fosse preciso. Aprendi tudo nessa fase. Era uma aula de engenharia e de projetos. Não me cansava de trabalhar. Era muito legal”. F6 engravidou nesse ano e trabalhou normalmente até o nascimento do filho. Voltou após quatro meses de licença maternidade sem nenhuma culpa. Por ela, até teria voltado antes. Seu filho ficou com uma empregada e com a sua mãe. Quando retornou, aos vinte e cinco anos, foi para uma área nova e desafiadora em que cuidava de projetos de telecomunicações. Era bem difícil, mas aprendia muito. Aos vinte e sete anos, resolveu fazer um MBA em finanças para reforçar sua formação. Engravidou do segundo filho e teve que parar em alguns momentos o curso. Mas conseguiu conciliar tudo e terminar. Ela disse que nunca parou para pensar em como sua vida era corrida. Ela seguia em frente e pronto. A gestação e o retorno da licença maternidade transcorreram normalmente. Mas ela já não tinha mais o suporte da mãe que se mudou para o interior. Seu segundo filho foi bem cedo para a escola. Na volta ao trabalho, ela foi para a controladoria. Em suas palavras: “Eles me diziam: você vai pra outro lugar. E eu ia. Sempre tudo bem pra mim. Tudo era muita novidade. Trabalhar na controladoria, todo mundo queria. Tinha glamour. Fazia os reportes pro conselho. Pra mim tava excelente e a minha trajetória de vento em polpa”. Em alguns meses, aos vinte e oito anos, foi promovida a coordenadora e aos trinta e um anos, foi promovida a gerente ainda na controladoria. Aos trinta e três anos, foi trabalhar na implantação do SAP na empresa e um ano depois, foi trabalhar na *holding*. Ali, o seu trabalho deixou de ser operacional para ser mais político e todos os assuntos mais complexos da empresa estavam com ela. Aos trinta e sete anos, ela engravidou de forma inesperada do terceiro filho, seu pai adoeceu e tudo isso mexeu muito com ela. Ela disse que começou a enxergar as coisas de uma outra forma,

percebeu o machismo e o preconceito. As novas lideranças e pares que haviam entrado na empresa eram imediatistas e não respeitavam sua vida pessoal. Ela contou: “Eu não tinha uma carga de trabalho excessiva. A carga eu administrava super bem. Mas meio que eu tive um piripaque. Comecei a enxergar como as coisas funcionavam. O que eu não enxerguei antes, ali eu enxerguei. Eu vi as gracinhas. Antes eu não capturava o machismo. A gota d’água pra mim foi a falta de respeito da vida pessoal com a vida profissional. Recebia ligações sábado e domingo. Me ligavam e perguntavam se eu tava ocupada. Eu tinha que trabalhar domingo”. Ela saiu de licença maternidade um mês antes do prazo, pois não aguentava mais. A volta foi complicada, pois ela queria trabalhar, mas não estava mais animada com aquele ambiente. Ela decidiu sair e houve uma negociação de mais de um ano para isto. Após a demissão, ainda ficou trabalhando como terceira para a empresa. Ela tinha muitos planos para aproveitar melhor sua vida pessoal, mas isto não funcionou. Ela assumiu alguns projetos de consultoria como autônoma e logo estava de novo com uma alta carga de trabalho. Ela foi ajudar o marido em um negócio próprio, mas a instabilidade financeira era um problema. Aos quarenta e três anos, voltou a procurar emprego e foi atuar como diretora em um *start up* da área jurídica. É algo pequeno, diferente da área corporativa, mas ela trabalha muito. Ela entendeu que ela adora trabalhar e que não consegue se envolver pouco com as coisas. Sua dedicação é sempre no nível máximo. Por isto, ela está pensando em voltar para a área corporativa. Continuará com ritmo intenso de trabalho, carreira em ascensão, porém, melhores salários e benefícios.

Na figura 11, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira, pois ela faz diversas movimentações sempre em busca de novos aprendizados. O pilar autenticidade aparece fortemente quando ela não se identifica mais com o emprego na empresa de engenharia. Ela não tem mais alinhamento com as lideranças e com os pares e pede demissão. Ela prioriza o balanço quando sai do mundo corporativo, mas logo percebe que o desequilíbrio da vida pessoal e profissional não ocorre pela natureza do trabalho, mas sim, pelas suas características pessoais. Quanto ao

padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 11 – Linha do tempo (F6)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 21 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F6

Evento	Idade (aproximada)
Fez faculdade de Administração de empresas e diversos estágios em empresas pequenas.	18
Entrou como estagiária na área financeira de empresa de projetos e engenharia.	22
Foi efetivada como assistente em contas a receber.	23
Casou.	23
Transferida para grupo de apoio a propostas como assistente.	24
Teve seu primeiro filho.	25
Acompanhamento da parceria com telecomunicações e projetos internacionais.	25
Transferida para controladoria com foco em telecomunicações	26
MBA em finanças	27
Nascimento do segundo filho.	27
Assumiu a área de controladoria e foi promovida a coordenadora.	27
Promovida a gerente de controladoria.	31
Indicada para trabalhar na implantação de SAP.	33
Foi trabalhar na holding da empresa com os assuntos mais complexos.	34

Evento	Idade (aproximada)
Seu pai adoeceu e seu terceiro filho nasceu. Passou a perceber o machismo e o preconceito e a falta de respeito com a vida pessoal incomodou muito.	37
Pediu demissão e ficou trabalhando como consultora independente. Carga de trabalho voltou a aumentar bastante.	41
Ajudou o marido no negócio próprio, mas a situação financeira complicou.	42
Voltou para o mercado como diretora de start up jurídica. Está pensando em voltar para a carreira corporativa.	43

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.7 Entrevistada F7

F7 é de Porto Alegre (RS) e cursou Administração de Empresas na Universidade Federal local. Ela passou também no vestibular de comunicação, mas não gostou do curso e resolveu seguir em administração. F7 fez alguns estágios na área de recursos humanos (RH) em pequenas empresas locais, mas colocou que foi uma fase de aprendizado, sem grandes destaques. Aos vinte anos, foi efetivada em uma consultoria de RH como “business partner”. Aos vinte e três anos, houve uma crise no país, a empresa diminuiu de tamanho e ela foi demitida. Ela disse que foi um ano inesquecível para ela com vários marcos: a demissão, a formatura na faculdade, o término do namoro da juventude e ela foi morar sozinha. Ela gostava de trabalhar em RH, mas queria o emprego dos sonhos em uma empresa grande conforme os padrões desejados pela família e pela sociedade de uma forma geral. Aos vinte e seis anos, ela finalmente encontrou o emprego dos sonhos. Nas palavras dela: “eu me identificava com RH, mas tinha que ser o emprego dos sonhos. Minha carreira começou a acelerar em uma indústria de bebidas. A primeira entrevista foi em inglês. Já me senti importante, valorizada. Me senti muito vencedora nesse processo. Fiquei no sul na fábrica de Porto Alegre por um ano e depois disso, tive várias mudanças. Mas eu estava numa fase que topava tudo”. Ela trabalhava muito. O clima da empresa era bastante agressivo e competitivo. O ritmo era intenso, mas ela estava feliz. Aos vinte e nove anos, participou do processo de fusão da empresa e se sentiu muito importante, pois foi transferida para São Paulo como gerente de mudança. Nessa época também, começou a perceber que faltavam as outras partes da sua vida e ela se sentia muito sozinha. Ela começou a

namorar e ficou com essa pessoa por dois anos. Aos trinta e um anos, ela pensou em sair do emprego, pois estava cansada de mudanças. Queria trabalhar na área corporativa da empresa e não mais em projetos. Recebeu duas propostas para sair, mas resolveu ficar e conseguiu a vaga na área corporativa. Um ano depois, disseram que ela teria que se mudar para o Rio de Janeiro e aí, ela pediu demissão. Foi trabalhar com uma antiga chefe em uma indústria de produtos de limpeza e higiene como gerente senior corporativo com foco em desenvolvimento. Não foi fácil, pois a empresa estava com resultados ruins. Mas ela participou do processo que retomou o crescimento da empresa e isso foi muito gratificante. Ela ficou onze anos nessa empresa. Trabalhava muito, de forma engajada e gostava muito. Admirava seus líderes. Conheceu seu marido e casou aos trinta e quatro anos. Ele trabalhava na mesma empresa, mas eles decidiram que ele sairia, pois ganhava menos e estava em uma fase anterior da carreira. Aos trinta e seis anos, ela teve seus filhos gêmeos. Seu marido ajudou bastante no início, pois ele estava trabalhando com o pai. A gestação foi tranquila e a empresa tinha políticas para as mães que foram de grande importância. A liderança também ajudou bastante. Aos cinco meses, ela colocou as crianças no berçário e voltou ao trabalho. Olhando agora, ela achou esta atitude cruel, e seu perfil bastante executiva. Os dois primeiros anos foram difíceis e cansativos. Isto refletiu em sua saúde física e mental. Causou uma crise em seu casamento. Na área profissional, ela entendeu que não queria ser diretora de RH. Ela gostaria de seguir como uma especialista na área de desenvolvimento, mas isto não era possível ali. Sofreu pressão da empresa para assumir a posição de diretora, mas não conseguiu. Acabou pedindo demissão e foi para uma empresa maior ser diretora de desenvolvimento aos quarenta e três anos. Era perto da sua casa e ela acreditou que ali seria uma ótima experiência. Porém, o clima da empresa era péssimo, muito competitivo e ela não se identificou com o trabalho. Para ela, sua vida virou um inferno. Sua vida pessoal também não ia bem e seu marido pediu a separação. Ela estava com vários problemas de saúde e não deu atenção para questões importantes de seus filhos. Ela resolveu dar uma basta e cuidar da sua vida pessoal. Com quarenta e cinco anos, começou a se cuidar, a priorizar os filhos e o marido e aos poucos, as coisas foram melhorando. Ela pediu para sair do emprego e decidiu que faria um ano sabático. Foi fazer formação de *coaching* e montou uma consultoria própria e algumas parcerias

nesta área. Aos quarenta e sete anos, ela está muito feliz, realizada, pois faz o que gosta e tem flexibilidade para equilibrar a vida pessoal e profissional. A única preocupação é a questão financeira. A família fez algumas adequações e seu marido é o responsável pelas maiores despesas. Ela recebeu agora uma proposta para retornar ao mundo corporativo. Ainda está em negociação e não sabe o que vai fazer. Ela não pretende voltar, mas quer ouvir a proposta.

Na figura 12, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira, pois ela faz diversas movimentações sempre em busca de novos aprendizados. As suas decisões de mudança de carreira ocorrem em função dos pilares autenticidade e balanço. Ela entende que não quer ser uma diretora generalista de recursos humanos e decide procurar outros caminhos. Por outro lado, percebe que precisa dar mais atenção à sua vida pessoal e resolve procurar uma alternativa que permita mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Ela ainda tenta um emprego na área corporativa, mas não atende às suas expectativas. Portanto, ela muda radicalmente de carreira e vai trabalhar com *coaching* e desenvolvimento por conta própria. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do “opt out”*, pois prioriza a carreira inicialmente e acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 12 – Linha do tempo (F7)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 22 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F7

Evento	Idade (aproximada)
Fez faculdade de Administração de empresas e diversos estágios em empresas pequenas na área de RH.	18
Foi contratada como <i>business partner</i> de RH em consultoria.	20
Foi demitida, formou-se na faculdade, foi morar sozinha e terminou namoro da juventude.	23
Trabalhou em diversas empresas como analista de RH sem grande relevância.	24
Foi contratada como coordenadora de RH em uma indústria de bebidas - seu emprego dos sonhos.	26
Foi transferida para SP como gerente de treinamento de projeto durante fusão da empresa.	29
Conseguiu vaga na área corporativa aonde ficou por 1 ano.	32
Pediu demissão por não querer ser transferida para o RJ. Aceitou emprego de gerente sênior de desenvolvimento em indústria de limpeza e higiene.	33
Começou a namorar e casou.	34
Teve filhos gêmeos.	36
Crise no casamento e problemas de saúde.	38
Pedido de demissão e emprego como diretora na ind. de alimentos.	43
Pedido de separação do marido e problemas de saúde. Recasamento.	43
Pedido de demissão do emprego e ano sabático.	44
Curso de coaching e trabalho como consultora de coaching e desenvolvimento.	45

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.8 Entrevistada F8

F8 é de Curitiba (PR) e cursou engenharia química na Universidade Federal do Paraná. Ela sempre foi boa aluna e gostava de exatas. Por exclusão do que não gostava, acabou escolhendo este curso. Fez estágio na área de qualidade em uma indústria farmacêutica em São Paulo. Posteriormente, foi trabalhar em gestão de qualidade em uma indústria de bebidas em Curitiba. Ela adorava este emprego. Para ela, foi o trabalho mais significativo na carreira corporativa aonde ela ficou oito anos e teve grande aprendizado. Ela trabalhava muito, mas adorava aquilo e a remuneração era excelente. Aos vinte e quatro anos, ela se casou. Porém, nada mudou, pois o marido dela também trabalhava bastante e a apoiava em sua carreira. Apesar do ambiente machista da empresa, ela conseguiu ter bons resultados e abriu várias portas para outras mulheres. Aos vinte e cinco anos, ela foi promovida à gerente da regional sul. Com isto, tinha que viajar bastante e visitar todas as fábricas da região. Aos vinte e sete anos, ela decidiu ficar grávida. Ela já estava há três anos na mesma posição e entendeu que aquele era o momento propício para esta decisão. Trabalhou normalmente durante a gestação, preparou uma pessoa para ficar em seu lugar e saiu de licença maternidade. Ficou cinco meses fora sem problemas. No retorno, colocou a filha no berçário e voltou para a mesma posição que demandava muitas viagens. Para impactar menos os cuidados com a sua filha, ela ia e voltava no mesmo dia de suas visitas a outras cidades. Aguentou isto por quatro meses. Porém, o cansaço e a culpa de ficar pouco com a filha fizeram com que ela pedisse demissão. Foi um momento de repensar a carreira e ela buscou uma empresa de recolocação. Acabou ficando sócia dessa empresa e achou que seria maravilhoso, pois era do lado de casa e ela poderia equilibrar sua vida pessoal e profissional. Entretanto, a experiência foi péssima. Os outros sócios não agiam de forma profissional e ela enfrentou uma série de problemas. Aos vinte e nove anos, ela decidiu ter o segundo filho. Ela entendeu que sua carreira estava parada e que seria um bom momento para isto. Aos trinta anos, ela saiu deste emprego e acompanhou o marido em sua transferência para a Eslováquia. Eles moraram lá por três anos e este foi um período para ela se cuidar e cuidar dos filhos. Ela mencionou que ali não existia cobrança pela

carreira. Nas palavras dela: “moramos lá 3 anos até 2006 e eu não trabalhei de forma remunerada. Curti muito ficar com eles nesse período. Sem cobrança de nenhum lado. Nem da minha parte, nem da sociedade e fora do Brasil isso é muito comum. As pessoas veem com bons olhos isso. Fiz parte de grupo voluntário de mulheres. Foi um tempo cuidando de mim e das crianças”. No retorno, o marido dela foi transferido para São Paulo. Como seus filhos estavam maiores, ela decidiu voltar para o mercado. Mas não queria entrar no mundo corporativo novamente, pois queria ter flexibilidade. Foi trabalhar em uma consultoria de inovação. Ficava meio período apenas e o restante podia cuidar das crianças. Fez um MBA em inovação para se capacitar e estava muito feliz. Começou a pensar a voltar para a carreira corporativa. Porém, engravidou do terceiro filho aos trinta e cinco anos. Resolveu então, continuar na consultoria e cuidar de perto do seu filho. Depois, colocou seu filho na escolinha e iniciou alguns projetos em uma consultoria de gestão de mudança. Ela estava adorando este trabalho e a flexibilidade que tinha. Seu marido foi transferido, então, para Curitiba e esta mudança foi muito difícil para ela. Ela contou: “foi a mudança mais difícil pra mim. Eu tava profissionalmente muito feliz. Tinha muita perspectiva de crescimento. Muitas coisas novas acontecendo. Meus filhos estavam super bem adaptados. Eu tinha um monte de amigos. Tava tudo esquematizado. Tudo rodando certo. Mas analisamos a proposta do meu marido, pensamos e decidimos ir. E aí foi bem difícil. Fiquei em depressão no começo. A mudança foi bem complicada”. Aos trinta e oito anos, estava de volta em Curitiba e conseguiu um emprego em um grupo da área de educação por indicação de uma amiga. Assumiu uma posição para montar a área de recursos humanos corporativa. Gostava bastante do desafio, porém, o desgaste era muito grande, pois a maioria dos sócios não concordava com o investimento nesta área. Neste período, sua irmã adoeceu e foi viver com ela. Sua irmã acabou falecendo. Ela resolveu após três anos ali, pedir demissão e dar um tempo para si mesma. Um ano depois, ela começou a trabalhar novamente com projetos curtos de consultoria. Mas seu marido foi demitido e a questão financeira pesou. Ela voltou para o mercado corporativo em uma indústria de cosméticos como gerente senior de performance organizacional. Ela começou a ter que viajar muito e pedia para sua mãe ficar com as crianças. O plano era ela assumir o cargo de diretora, mas isto não ocorreu e a frustrou bastante. Em paralelo, seu marido conseguiu um

emprego no interior de São Paulo e começou a ficar fora de casa a semana toda. Como o problema financeiro não existia mais, ela pediu demissão e resolveu focar no que gostaria de fazer de fato. Participou de um programa de autoconhecimento e decidiu montar um negócio próprio voltado para a beleza. Ajuda mulheres carentes e tem uma loja de roupas no seu condomínio. Consegue equilibrar vida pessoal e profissional e está muito realizada com o resultado do seu trabalho. Acredita que em breve, o retorno financeiro também será ótimo.

Na figura 13, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. O pilar desafio predomina no início de sua carreira. Porém, ao ter o primeiro filho, suas prioridades mudam e ela começa uma busca por experiências que permitam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com enfoque no pilar balanço. Em alguns momentos, em função da questão financeira, ela retorna para o mundo corporativo, mas fica frustrada. Aos quarenta e um anos, o seu foco muda para autenticidade após um programa de autoconhecimento e ela decide montar um negócio próprio na área de beleza e ajudar a empoderar mulheres de baixa renda. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do “opt out”*, pois prioriza a carreira inicialmente e acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 13 – Linha do tempo (F8)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 23 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F8

Evento	Idade (aproximada)
Fez faculdade de engenharia química em Curitiba.	17
Estágio em qualidade de produto em ind. Farmacêutica em SP.	20
Estágio e emprego em gestão de qualidade em ind. Bebidas em Curitiba.	21
Promovida a coordenadora.	22
Casou.	24
Promovida a gerente regional sul.	25
Nascimento do primeiro filho.	27
Pedido de demissão e recolocação como sócia da empresa de recolocação.	28
Nascimento do segundo filho.	29
Mudança para Eslováquia.	30
Mudança para São Paulo e atuação como consultora independente em inovação.	33
Nascimento do terceiro filho.	36
Atuação como consultora independente em consultoria de uma amiga.	37
Mudança para Curitiba e atuação como gerente de RH corporativo em empresa de educação	38
Perda da irmã e atuação como consultora independente em consultoria de uma amiga.	39
Marido desempregado e ela aceitou posição de gerente de RH em ind. Cosmético.	40
Pediu demissão e foi fazer um programa de autoconhecimento.	41

Evento	Idade (aproximada)
Negócio próprio e trabalho de empoderamento com mulheres carentes.	42

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.9 Entrevistada F9

F9 é de Curitiba e fez administração de empresas na Universidade Federal do Paraná por influência do pai. Ela começou a trabalhar antes de entrar na faculdade em serviços administrativos, pois sempre gostou de trabalhar. No segundo ano da faculdade, entrou em um estágio em uma indústria de bebidas na área de suprimentos. Logo foi efetivada como analista e aos vinte e dois anos foi promovida a coordenadora, antes de terminar a faculdade. Ela tinha um ritmo alucinado, mas adorava o que fazia. Teve alguns problemas de saúde por conta do estresse, mas estava feliz. Estavam ocorrendo algumas mudanças na sua área e ela teria que mudar de cidade. Ao mesmo tempo, foi convidada para cuidar de um negócio de sua família e aceitou. O ritmo era mais tranquilo, mas ela não gostou. Ficou um ano e meio e conseguiu um emprego com seu ex-chefe em uma transportadora que prestava serviço para a ind. de bebidas aonde ela trabalhara. Ela deu um passo para trás e foi como analista de RH. Teve que passar um período no Rio de Janeiro e apesar de já estar noiva, não teve problemas. Aos vinte e seis anos, ela casou. Nesta época, a empresa foi vendida e ela não se adaptou ao novo estilo de gestão. Conseguiu um emprego de analista de RH na ind. de bebidas. Em quatro meses, foi promovida a coordenadora, mas teve que trabalhar em Florianópolis. Ela passava a semana fora e via o marido nos fins de semana. Após nove meses, em função de uma mudança de estrutura, ela teria que trabalhar em Porto Alegre e pediu para mudar de área. Conseguiu uma vaga em Ribeirão Preto. Ela passava a semana fora também e enfrentava doze horas de estrada para chegar em casa todas as semanas. Seu marido começou a reclamar de sua ausência nesta época e ela decidiu procurar outro emprego. Um diretor da empresa conseguiu uma vaga para ela em Curitiba como gerente da área de *trade marketing* no canal de autoserviço e ela aceitou. Ficou muito feliz, pois tinha sido promovida e poderia ficar em Curitiba. Esta área demandava bastante viagem e era bem machista.

Mas ela tinha um chefe inspirador e ela atingiu bons resultados. Ela ficou dois anos ali e a mudaram para a área de canal frio. Tinha uma liderança que não admirava e apesar de não ter que viajar, não gostava do esquema. Seu casamento estava em crise, quando ela engravidou e perdeu o bebê. Isto ajudou na reaproximação com o marido e eles retomaram o casamento. Aos trinta e um anos, ela foi promovida novamente e assumiu a área de *trade marketing* focada no Paraná e no interior de São Paulo. Ela engravidou novamente e teve sua primeira filha. A gestação e a licença maternidade foram tranquilas e ela retornou para a mesma área. Colocou sua filha na escola e uma empregada para ajudar em casa. Quando sua filha estava com nove meses, ela descobriu que estava grávida novamente e isto foi muito difícil para ela. Neste interim, seu diretor se aposentou e a nova liderança exigia que ela viajasse o tempo todo visitando as outras localidades e não respeitava os horários de trabalho. A gestação foi bem complicada porque ela estava muito estressada. Tirou licença e férias e decidiu que não queria continuar na carreira corporativa. Ela colocou: “comecei a planejar minha saída. Em novembro de 2009, nasceu minha segunda filha. Voltei pro trabalho. Fiquei 1 mês sem ter nada pra fazer porque eu resolvi que não ia viajar. Fiquei vendo coisa pra minha empresa. Até ser demitida. Teve um sofrimento porque eu gostava muito do ritmo, dos amigos, criava um vínculo muito legal. Senti um pouco de falta”. Ela decidiu abrir uma loja virtual de roupas sustentáveis com uma amiga da faculdade. Ficou dois anos e meio nisso e adorava. A única ressalva era o aspecto financeiro, mas seu marido conseguia arcar com as despesas da casa. Sua amiga teve que mudar de Curitiba e elas venderam a empresa. F9, então, começou a atuar como consultora autônoma e passou a trabalhar na empresa do sogro. Com isto, ela tinha um bom salário e conseguia equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Porém, profissionalmente era bastante complicado. A empresa era desorganizada e seu sogro extremamente centralizador e não reconhecia o seu trabalho. Foi um grande desgaste para ela que acabou adoecendo. Teve câncer de mama e passou por quimioterapia. Quando se deu conta, estava em depressão. Nas palavras dela: “fui entrando em depressão. Não via a depressão chegando. Cada dia tinha menos vontade de fazer as coisas. Minhas filhas tavam do jeito que dava. Percebi que meu casamento tava em crise e descobri uma traição. Me joguei no fundo do poço. Fui pra psiquiatra. Não dormia. Fui pra terapia e resolvi me cuidar.

Tomei remédio”. Por sugestão das amigas, ela participou de um programa de autoconhecimento e decidiu mudar de vida. Saiu da empresa do sogro, pediu a separação para o marido e focou em um projeto de empoderamento feminino. A maior dificuldade é a questão financeira, mas ela está muito realizada. Ela disse: “Tô super feliz. Amo o que eu faço e volto todo dia energizada. Toda diferença que eu faço na vida das pessoas, me energiza. Tenho certeza que eu tô fazendo a coisa certa. Preciso apenas que me sustente. Eu tô muito feliz e quero ficar 100% nisso.”

Na figura 14, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no *portfolio beta*. O *pilar desafio* predomina no início de sua carreira. Porém, quando teve o segundo filho, suas prioridades mudaram e ela começou uma busca por experiências que permitissem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, com enfoque no *pilar balanço*. Ela abre um negócio próprio e depois vai trabalhar em uma empresa familiar. Profissionalmente, ela estava insatisfeita, mas conseguia cuidar melhor dos filhos. Após ter problemas de saúde, decide mudar de vida e seu foco se torna o *pilar autenticidade*. Ela decide trabalhar em projetos de empoderamento feminino para ajudar a empoderar mulheres de baixa renda e hoje se diz muito feliz. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *priorizadora do “opt out”*, pois prioriza a carreira inicialmente e acaba deixando a carreira corporativa de lado e procura alternativa com maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Figura 14 – Linha do tempo (F9)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 24 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada F9

Evento	Idade (aproximada)
Começou a trabalhar em serviços administrativos.	16
Cursou faculdade de Administração de Empresas na Universidade Federal do Paraná.	17
Estágio na área de suprimentos em ind. de bebidas. Efetivada em 1 ano.	18
Promovida a coordenadora da área de suprimentos.	20
Foi trabalhar em empresa familiar.	23
Emprego de analista de RH em transportadora.	24
Casou.	26
Emprego de analista de RH em ind. de bebidas. Promovida a coordenadora em 1 ano.	26
Transferida para Ribeirão Preto.	27
Começou a procurar emprego e conseguiu voltar para Curitiba em trade marketing como gerente.	28
Promoção para trade marketing estratégico.	31
Nascimento da primeira filha.	32
Nascimento da segunda filha.	33
Demissão e abertura de negócio próprio: loja virtual de roupas sustentáveis.	34
Fechamento da loja e início do trabalho na empresa do sogro.	37
Câncer de mama, depressão, crise no casamento e insatisfação profissional.	39
Programa de autoconhecimento. Pedido de demissão e divórcio.	40

Evento	Idade (aproximada)
Trabalho em projetos de empoderamento feminino.	40

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.10 Entrevistada D1

D1 é de Porto Alegre (RS) e fez ensino médio técnico em processamento de dados. Escolheu esta área, pois era algo novo que ela acreditava que seria uma das profissões do futuro. Fez faculdade de ciência da computação na PUC. Sua família é muito simples. Seus pais não fizeram faculdade. Como ela não conseguiu passar no vestibular de uma faculdade pública, começou a trabalhar como programadora logo no início para ajudar a pagar seus estudos. Ela era muito determinada. Sabia que não tinha conhecimento algum, mas abaixava a cabeça, estudava e encarava os desafios. Sua rotina era bem puxada, pois trabalhava meio período e a faculdade era em dois períodos para concluir em quatro anos. Ela mudou de emprego algumas vezes, sempre para aumentar o salário. Mas o tipo de trabalho era o mesmo e em empresas pequenas. Ela disse: “eu olhava e pensava... eu quero mais do que isso. Não é prá isso que eu tô me esforçando tanto. Nenhuma dessas empresas é o que eu quero prá mim. E eu não sou uma boa programadora. Eu era boa em análise. Eu vi que meu futuro era na análise e não na programação”. Quando se formou, ela decidiu que faria um mestrado para melhorar a sua qualificação e ter maiores chances de carreira. Parou de trabalhar, conseguiu uma bolsa e se preparou para entrar no mestrado. Começou o mestrado com vinte e quatro anos. Este período foi difícil, pois ela precisava estudar muito para melhorar seu conhecimento. A vida dela era estudar e seus pais davam retaguarda. No segundo ano do mestrado, formou um grupo de amigos e começou a participar da organização de eventos e festas do mestrado e passou a se divertir mais. Conseguiu uma oportunidade para dar aulas e participar da preparação de cursos em universidades emergentes. Ela gostava bastante da parte administrativa e de gestão e menos da parte de pesquisa. Terminou o mestrado aos vinte e sete anos e foi trabalhar com seu orientador em projetos de inovação com parcerias de empresas e da universidade. Ficou cerca de dois anos nisto, mas não via uma carreira

promissora na área. Ela queria mais. Queria o carimbo de uma grande empresa e conseguiu um emprego de analista de negócios na maior operadora de celular da sua região. Ali começou sua carreira corporativa. Aos poucos, estabeleceu seu lugar na empresa. Adorava o trabalho, as pessoas, o clima era ótimo, o salário era bom. Conseguiu comprar seu apartamento e ter sua independência. Ela colocou que “agora ninguém me segura mais. Tenho dinheiro pra fazer as coisas que eu gosto. E tenho o carimbo de uma grande empresa”. Um ano depois, a empresa foi comprada em um processo de fusão e o clima ficou ruim, pois muitas pessoas seriam demitidas. Ela pensou que não desistiria de seus sonhos e foi à luta. Candidatou-se à vaga de gerente de sistemas de clientes e conseguiu a posição, porém como coordenadora. Mas de qualquer forma, foi uma promoção e seu grau de exposição aumentou bastante. Passou a viajar bastante, foi incorporando sistemas de outras empresas compradas e sua área foi ficando grande. Ela não tinha tempo para vida pessoal, mas estava feliz. Aos trinta e um anos, foi promovida a gerente, porém, teve que se mudar para São Paulo. Em suas palavras: “eu sempre valorizei o esforço de tudo que eu faço. Tem que valer a pena. Senão eu tenho que mudar o caminho. Eu tinha feito tanto esforço. Eu não podia morrer na praia. Eu não tinha nada que me prendesse em Porto Alegre. Eu ponderei muito. Eu não podia desistir tão perto do gol. Eu vou; vou ver como é. Deixei meu apartamento intacto. Se eu chegar lá e eu não gostar, eu volto”. Nessa fase, ela trabalhava bastante, mas aproveitava muito o lado cultural de São Paulo e fez muitas viagens turísticas para Europa e Estados Unidos também. Nesta nova posição, ela percebeu que tinha crescido e que as disputas no mundo corporativo não são fáceis. Com trinta e cinco anos, foi promovida a gerente senior e aí sim, sentiu o machismo. Teve que se posicionar fortemente para que sua promoção ocorresse e ao entrar nas primeiras reuniões com seus pares, escutou várias piadas sobre mulheres. Nesta fase, começou a namorar seu futuro marido. Ela disse que ele foi o único homem que não se assustou com o seu sucesso e com a importância que ela dava para sua carreira. Um ano depois, eles se casaram. Na mesma semana, houve uma mudança da diretoria da sua empresa e ela foi demitida. Neste momento, ela começou a enxergar e dar valor para o que realmente tinha importância que era a família e seu marido foi fundamental. Ela colocou como aprendizados: “a vida não é só trabalho e dar valor pra quem gosta de você: a sua família e os amigos. O resto

é uma relação temporária”. Dois meses depois, com trinta e seis anos, começou em um novo emprego em uma empresa de telecomunicações no cargo de gerente de sistemas. Ali a maioria das lideranças era mulher e o ambiente era bastante complicado e político. Ela teve que desenvolver novas competências e foi bastante desafiada. A carga de trabalho era muito pior do que antes. Fez um MBA que abriu sua visão e ela percebeu que não seria promovida naquela empresa. Já estava com quase quarenta anos e resolveu ter um filho. Passou por um processo de *coaching* em que percebeu que só tinha dado importância à sua carreira até ali. Engravidou e durante sua gestação, o ritmo de trabalho não diminuiu. Suas gestoras mulheres não se importavam com a sua gestação. Seu filho nasceu e ela aproveitou muito a licença maternidade. Durante este período, refletiu que não queria voltar para aquela organização. Ela queria continuar trabalhando, queria crescer, mas em um ambiente que permitisse maior equilíbrio com a vida pessoal e alinhamento com os seus valores. Pediu para entrar no programa de demissão voluntária e nem retornou da licença maternidade. Poucos meses depois, foi trabalhar com um antigo líder seu em uma outra empresa de telecomunicações. Ela foi para sistemas financeiros, pois queria aprender a parte financeira. Ela estava tranquila, pois ele conhecia seu trabalho. O primeiro ano foi ótimo. Colocou seu filho na escola, tinha uma babá e estabeleceu uma rotina bem estruturada para todos em sua casa. No segundo ano, a empresa teve prejuízo, seu líder saiu e o clima piorou bastante. Seus pares foram demitidos e ela assumiu a posição do diretor sem ser promovida. O ritmo ficou muito intenso e sua vida pessoal foi bastante prejudicada. Porém, para ela foi um excelente aprendizado. Ela ajudou a preparar a empresa para ser vendida e isso foi importante para seu currículo. No término deste processo, ela foi demitida; algo já esperado, mas que ela resolveu encarar de frente. Neste momento, ela está tentando se recolocar no mercado. Ela quer continuar na carreira corporativa e se tornar uma presidente de empresa. Ela está buscando agora uma vaga de diretora. Está fazendo cursos, participando de eventos e em paralelo, tem cuidado mais de perto do filho e dela própria. Caso ela não consiga esta posição nos próximos meses, vai tentar vaga como gerente senior, mas não vai desistir do seu sonho de um dia ser uma CEO de empresa.

Na figura 15, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfólio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira. Ela prioriza o balanço quando fica desempregada e no nascimento do seu filho. O pilar autenticidade aparece fortemente quando ela cursa o mestrado para melhorar seu conhecimento e pede demissão de um emprego em uma corporação com a qual não se identifica. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 15 – Linha do tempo (D1)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 25 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D1

Evento	Idade (aproximada)
Fez curso técnico em processamento de dados (2o grau).	15
Conseguiu o primeiro emprego como programadora.	17
Passou no vestibular para ciência da computação na PUC (RS).	18
Continuou trabalhando como programadora para empresas pequenas e a troca era sempre para ganhar um salário maior.	17-22

Evento	Idade (aproximada)
Em 4 anos, acabou a faculdade. Mas descobriu que precisava melhorar a formação e que queria alcançar maiores degraus.	22
Pediu demissão do emprego. Iniciou a preparação para o mestrado e conseguiu bolsa.	23
Iniciou o mestrado.	24
Conseguiu emprego pela universidade dando aula e estruturando novos cursos em outras universidades. Fez uma rede de amizades nos congressos e na vida acadêmica e procurou maior equilíbrio com a vida pessoal.	26
Terminou o mestrado. Começou a trabalhar com o orientador na área de empreendedorismo e inovação com parcerias entre a universidade e empresas privadas. Ficou 2 anos nesse emprego, mas via que não tinha como crescer.	27
Começou a buscar uma vaga em uma grande empresa, pois entendia que isso faltava em seu currículo. Começou a carreira corporativa como analista de negócios em tecnologia da informação em uma grande empresa de telecomunicações. Período intenso de trabalho.	28
Foi morar sozinha. Consagração da independência e do sucesso alcançado.	29
Reestruturação da empresa: candidatou-se à vaga de gerência. Conseguiu a vaga, mas foi como coordenadora. Período de muitas viagens pelo país.	29
Foi absorvendo novas responsabilidades e a área cresceu. Foi promovida a gerente, mas teve que se mudar para São Paulo. Período de muito trabalho, mas conseguiu aproveitar também a parte pessoal com passeios e turismo.	31
Posicionou-se com a liderança e alcançou a promoção a gerente senior. Conheceu o marido e começou a namorar firme.	35
Comprou apartamento e casou.	36
Foi demitida durante mudança de liderança e foi uma grande decepção em relação à carreira corporativa. Começou a dar mais valor para vida pessoal.	36
Iniciou novo emprego depois de 2 meses. Gerente de TI em empresa de telecomunicações. Carga de trabalho muito pior.	36
Fez MBA aonde percebeu que precisava trocar de emprego para continuar crescendo.	37
Fez coaching e tomou a decisão de ter um filho. Percebeu que a carreira sempre fora a sua maior prioridade.	38
Nasceu seu filho e foi um período de reflexão e foco na vida pessoal. Fim da licença maternidade e entrada no PDV. Queria continuar na vida corporativa, mas não naquela empresa.	40
Resolveu buscar por emprego com mais equilíbrio. Iniciou como gerente senior de TI em empresa de telecomunicação com foco na área de Finanças.	41
Reestruturação e venda da empresa: assumiu posição de diretora sem promoção efetiva. Fase muito difícil com trabalho insano. Crescimento profissional muito grande, mas deterioração do equilíbrio da vida pessoal.	43

Evento	Idade (aproximada)
Foi demitida após a transição. Está buscando uma recolocação como diretora. Aproveitando para focar mais na vida pessoal.	45

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.11 Entrevistada D2

D2 é de São Paulo e fez faculdade de Administração de Empresas na FAAP. Ela tinha dúvidas se deveria ter feito arquitetura, mas não passou na prova de aptidão e sua mãe insistiu para se matricular aonde tinha passado. Seu pai tinha uma empresa de *factoring* e aos dezoito anos, ela começou a trabalhar com ele. No segundo ano da faculdade, ela se inscreveu no programa de *trainee* de uma consultoria americana e com uma indicação foi aprovada. O sonho da vida dela era trabalhar lá porque ela associava com sucesso. O trabalho era muito intenso. Ela se esforçava muito para conciliar com a faculdade, mas foi um grande aprendizado. Começou a namorar seu futuro marido no penúltimo ano da faculdade. Na época da formatura, ganhou prêmio pelo melhor trabalho de conclusão de curso. Nesta época, ela já estava cansada de trabalhar com implantação de sistemas e decidiu fazer uma pós-graduação em finanças. Conseguiu um emprego na área de tesouraria em banco, mas não gostou. Achou o trabalho muito monótono. Casou-se com vinte e três anos. Começou a trabalhar em uma outra empresa de consultoria americana como consultora. Viajava muito e o ritmo de trabalho era forte. Foram três anos trabalhando muito com implantação de SAP – módulo financeiro. Recebeu uma proposta de um banco americano para ser gerente na implantação do ecommerce. Aceitou pela grande diferença salarial e pela promoção a gerente. Ficou grávida de gêmeos com vinte e nove anos. Durante a gestação, foi demitida, pois a área em que ela trabalhava fechou. Ela recebeu uma ótima indenização e pensou “puxa, agora vou poder fazer o que realmente gosto”. Entrou de sócia em um escritório de arquitetura com uma amiga. Seus filhos nasceram e ela praticamente não usufruiu da licença. O escritório demandava muito e ela ficou muito estressada. Perdeu tempo e dinheiro, pois não tinha vocação para empreender. Com trinta e um anos, recebeu uma proposta para voltar para o banco americano e ela

aceitou. Montou uma ótima estrutura para deixar os gêmeos em casa com babá e seus pais ajudavam bastante também. A rotina no banco era muito tranquila e ela não gostava daquilo. Voltou para a consultoria americana com trinta e um anos como gerente. Pediu para não viajar muito naquele momento por causa dos filhos e a empresa respeitou. Ela percebeu que seus pares antigos estavam bem mais à frente na carreira, pois ela tinha feito muitas mudanças que acabaram atrasando seu progresso. Ela não se arrepende, pois acredita que foram necessárias para o seu amadurecimento. O ritmo de trabalho sempre foi muito puxado e ela ficava muito cansada para conseguir dar atenção às necessidades dos filhos. Nem sempre conseguiu dar conta de tudo, mas fez o melhor possível. Foi promovida a gerente senior aos trinta e sete anos. Sua carreira estava ascendendo com força e ela foi convidada para fazer o curso de preparação para diretora. Descobriu que estava grávida sem planejar com trinta e nove anos. Seu casamento não estava numa fase muito boa. Ficou perdida, mas quando viu que era uma menina decidiu aproveitar aquele momento e desacelerou na carreira novamente. Com trinta e oito semanas de gestação, sua filha morreu. Ela tirou só um mês de licença e se afundou no trabalho. Não queria ficar em casa para que seus filhos não vissem sua tristeza. Decidiu pelo divórcio e teve depressão. Tirou dois meses de licença não remunerada para se cuidar. Aos quarenta e um anos, retornou ao trabalho para um projeto no Rio de Janeiro. Ficou um ano indo e voltando. Pediu uma oportunidade em São Paulo e foi alocada em uma área nova que estava sendo montada. Foi uma péssima experiência, pois não se identificava com o líder e se afastou da liderança principal da empresa. Estava tão insatisfeita com o trabalho que pediu demissão. Os seus antigos líderes não aceitaram e ofereceram uma mudança de área para ela. Ela aceitou, mas foi como se estivesse começando do zero com quarenta e três anos. Teve que aprender sobre o tipo de negócio e conquistar seu espaço. Viaja bastante, mas negocia para que não fique duas noites longe de casa. Se precisar, ela se esforça para ir e vir várias vezes e assim ficar com os filhos. Acredita que em breve será promovida a diretora. Ela disse: “eu penso assim... não sou diretora porque não tava no lugar certo na hora certa. Eu não fico olhando pros outros que são com raiva. Eu fiz escolhas”.

Na figura 16, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no *portfolio beta*. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira. Ela prioriza autenticidade quando tenta empreender no escritório de arquitetura e quando pede demissão por não se identificar com os valores do líder. O pilar balanço ocorre quando ela tira licença não remunerada por conta de problemas pessoais. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 16 – Linha do tempo (D2)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 26 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D2

Evento	Idade (aproximada)
Passou no vestibular de Administração de Empresas na FAAP (SP). Começou a trabalhar com o pai em sua empresa de factoring.	18
Conseguiu posição de trainee em uma grande consultoria. Trabalho muito intenso, mas grande aprendizado.	19
Começou a namorar no penúltimo ano da faculdade.	21
Formatura e ganhou prêmio pelo melhor trabalho de conclusão de curso	22

Evento	Idade (aproximada)
Fez academia de SAP (Finanças) e pós graduação em finanças no IBMEC. Foi trabalhar em banco (tesouraria), pois não queria mais ficar em sistemas. Casou.	23
Não gostou do tipo de trabalho no banco e entrou em uma outra empresa de consultoria. Foram 3 anos de trabalho intenso e muitas viagens.	24
Aceitou proposta para voltar para banco como gerente de ecommerce. Foi uma promoção e com salário bem maior.	27
Estava grávida de gêmeos quando foi demitida. Recebeu uma ótima indenização. Resolveu fazer algo de que realmente gostasse e entrou de sócia em um escritório de arquitetura.	29
Os gêmeos nasceram.	30
Saiu do escritório de arquitetura. Viu que não tinha jeito para empreender. Recebeu proposta para voltar para banco como gerente de produto e aceitou.	31
Não se realizava no trabalho de banco. Retornou para a segunda empresa de consultoria aonde já tinha trabalhado. Voltou como gerente. No início, foram poucas viagens. Com o tempo, ritmo pesado e muitas viagens.	31
Promovida a Gerente Experiente. Ritmo muito forte de trabalho e carreira em ascensão.	37
Marido começou a trabalhar na mesma empresa e isso abalou o casamento. Engravidou sem planejar. Estava se preparando para promoção à diretora. Nascimento e morte da filha. Período muito duro, mas focou no trabalho.	39
Problemas conjugais e decisão pelo divórcio. Tirou 2 meses de licença não remunerada.	40
Voltou ao trabalho e foi para projeto no RJ.	41
Depois de 1 ano, pediu para ficar em SP. Foi trabalhar na aquisição de uma empresa. Experiência péssima.	42
Pediu demissão. Ofereceram uma mudança de área e ela teve que recomeçar. Atrasou carreira.	43
Hoje já conquistou a liderança e estabeleceu sua posição novamente. Está pronta para o próximo nível.	44

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.12 Entrevistada D3

D3 é de São Paulo e fez ensino médio técnico em Química. Fez estágio em uma indústria metalúrgica e foi efetivada aos dezessete anos. Começou faculdade de química, mas não gostou. A carreira era muito técnica. Largou o curso e entrou na faculdade de engenharia química. Começou a trabalhar em uma indústria farmacêutica aos dezoito anos com um salário melhor. Começou a namorar seu futuro marido. Aos vinte anos, recebeu uma proposta em uma

indústria alimentícia multinacional para ser analista de controle de qualidade. Seu sonho era trabalhar em uma multinacional e ela aceitou mesmo sabendo que a princípio seria uma vaga temporária. Ela se dedicou muito e recebeu uma promoção para coordenadora com uma transferência para Curitiba. Ela aceitou com a ressalva de conseguir continuar a faculdade. Um ano depois, de muitas idas e vindas, ela pediu demissão, pois não conseguiu equivalência do seu curso em Curitiba. Voltou para São Paulo, foi morar com o namorado e começou a procurar emprego. Aos vinte e quatro anos, entrou como analista de controle de qualidade em uma indústria de cosméticos. Era um retrocesso na carreira, mas ela não se importou. Em dois anos, foi promovida a coordenadora. Começou a trabalhar em uma indústria de alimentos brasileira como coordenadora geral do controle de qualidade. Teve um grande aumento de responsabilidade e de salário. Aos vinte e nove anos, casou. Engravidou aos trinta e um anos e foi uma experiência complicada no seu trabalho. Ela disse: “quando eu contei que eu tava grávida, meu diretor fez uma cara horrível. E me disse... grávida? pra quando? Foi tão ruim que eu não quis nem tirar férias. Eu voltei quando minha filha tinha 4 meses e ela ficava com a minha mãe. Minha filha nasceu prematura. Eu não tive maturidade pra me impor na empresa. Pra me colocar em primeiro lugar durante a minha gestação. Subia e descia escada o dia inteiro. Não soube administrar essa visão ruim da empresa e peguei isso pra mim”. Quando retornou da licença maternidade, perdeu seu cargo e foi desenhar processos. Ficou muito insatisfeita. Aos trinta e dois anos, conseguiu uma vaga de coordenadora de uma planta de uma indústria de produtos de limpeza. Trabalhava muito e precisava ter alta disponibilidade. Mas ela adorava. O clima era muito bom e as pessoas eram ótimas. Sobre sua carreira, ela colocou: “eu me canso muito fácil das coisas. Eu preciso ter desafios e ter uma cenoura diferente. Por isso, eu fiz vários movimentos laterais. Eu nunca quis ficar só numa empresa e quando eu cansava, eu já procurava outra coisa. Não dava nem tempo de a empresa me oferecer nada porque eu já tinha procurado outra coisa”. Aos trinta e três anos, nasceu sua filha. A gestação foi muito tranquila e sua líder dava total apoio. Retornou da licença maternidade sem estresse e para a mesma posição. Um ano depois, negou uma proposta de expatriação e promoção a gerente para Portugal. Não quis prejudicar a carreira do marido e decidiu ficar em sua posição. Houve uma mudança de liderança neste momento e ela ficou insatisfeita. Aos

trinta e cinco anos, começou a trabalhar como coordenadora em uma indústria de cosméticos que era próxima à sua casa. Ela sempre quis trabalhar nessa empresa. Foi trabalhar com uma antiga líder com quem tinha muita afinidade. Foi uma época muito boa para ela. Podia ficar mais próxima aos filhos. Trabalhava bastante, mas gostava muito e aprendia muito. Fez pós-graduação em gestão de negócios aos trinta e seis anos e logo depois, foi promovida a gerente regional. Teve um ótimo aumento de salário e de benefícios. Cerca de dois anos depois, foi promovida a gerente pleno o que deu maior flexibilidade e possibilidade de fazer *home office*. Pelas suas avaliações, ela está pronta para ser promovida a diretora, porém, a empresa tem tido prejuízo e ela não acredita que ocorra esta movimentação. Ela não está procurando outro emprego, pois ela acha que pela idade e por trabalhar perto de casa não vale a pena mudar. Está numa zona de conforto neste momento. Continua aprendendo bastante no trabalho, pois suas atividades mudam bastante. Antes ela não pensava em parar de trabalhar por causa dos filhos. Mas agora ela tem feito este questionamento, pois sente que eles estão em uma fase que necessitam de mais orientação. Por outro lado, sabe que o padrão de vida da família cairia bastante.

Na figura 17, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópio, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira. Ela prioriza autenticidade quando abre mão da carreira por causa da faculdade. O balanço ocorre no nascimento do segundo filho e agora, ela está novamente mais preocupada com a dedicação aos filhos e tem tentado ficar mais próxima. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 17 – Linha do tempo (D3)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 27 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D3

Evento	Idade (aproximada)
Fez curso técnico em Química e conseguiu estágio numa empresa metalúrgica.	15
Começou estágio na ind. Metalúrgica. Foi efetivada.	17
Entrou na faculdade de Química. Abandonou o curso, pois não gostou. Conseguiu um emprego na indústria farmacêutica, com salário maior.	18
Entrou na faculdade de engenharia química. Começou a namorar.	20
Conseguiu emprego na indústria de alimentos - analista de controle de qualidade. Oportunidade de trabalhar numa multinacional. Muito trabalho e dedicação.	20
Promoção a coordenadora com transferência para Curitiba.	21
Não conseguiu faculdade de engenharia química em Curitiba. Decidiu voltar pra SP.	22
Ela e namorado compraram apartamento e foram morar juntos.	23
Conseguiu um emprego como analista na indústria de cosméticos. Foi um retrocesso na carreira, mas valia a pena, pois estava aprendendo.	24
Promovida a coordenadora aonde ficou 3 anos no mesmo cargo e área.	26
Iniciou novo emprego na ind. Alimentos como coordenadora da área inteira de qualidade. Salário maior.	28
Casamento.	29

Evento	Idade (aproximada)
Nascimento da filha prematura. Licença maternidade difícil. Teve redefinido seu escopo de trabalho sem seu consentimento. Foi desenhar processos fora do laboratório.	31
Conseguiu vaga de coordenadora de uma planta na ind. produtos limpeza. Muito trabalho e alta disponibilidade.	32
Nascimento do filho. Gestação e licença maternidade tranquilos.	33
Recusou proposta de expatriação com promoção a gerente por causa da carreira do marido.	34
Recebeu proposta para coordenadora em ind. Cosméticos que sempre quis. Salário melhor, mais perto de casa. Teria melhor qualidade de vida.	35
MBA em gestão de negócios.	36
Promoção a gerente.	37
Promoção a gerente pleno. Maior flexibilidade, pois não precisava fazer horário da fábrica.	40
Pensando no próximo passo. Hoje tem equilíbrio vida pessoal e profissional. Não sabe se quer mudar nem ser promovida. Pensa também em parar de trabalhar para ficar com as crianças mais tempo. Marido está bem na carreira e possuem estabilidade financeira.	42

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.13 Entrevistada D4

D4 é de São Paulo e ela tinha um sonho de trabalhar na ONU e salvar o mundo. Aos dezesseis anos, seu pai faleceu de forma inesperada. Faltavam dois meses para ela embarcar para um intercâmbio e foi muito difícil ir e deixar sua família abalada aqui. Quando retornou, descobriu que teria que fazer faculdade em Brasília para se qualificar para o emprego na ONU e acabou desistindo. Não queria ficar longe de sua mãe. Entrou na faculdade de administração de empresas e começou a namorar com um amigo de infância. No terceiro ano da faculdade, com vinte anos, começou a fazer estágio na área de marketing em uma indústria de fechaduras. Acabou a faculdade e foi efetivada neste emprego, mas ela não via chances de crescimento ali. Foi indicada para uma vaga em consultoria e sabia que este tipo de trabalho é uma grande escola. Ficou lá três anos, mas não tinha perfil para aquilo. Estava infeliz e pediu demissão sem ter outro emprego ainda. Aos vinte e seis anos, começou a trabalhar em uma indústria de bebidas e gostou muito. Entrou como coordenadora na área de *trade*, o ambiente era ótimo e as pessoas muito divertidas. A empresa comprou

uma concorrente e ocorreram algumas mudanças de estrutura e liderança. Para ela, nada mudou e ela já estava cansada de fazer a mesma coisa. Resolveu cuidar da vida pessoal e fazer um mestrado na Austrália junto com seu namorado. Ela disse: “até ter meus filhos, eu sempre fui *risk taker*. Não me importava de assumir riscos”. Os dois pediram demissão e foram. Durante um ano e meio, ela trabalhou de assistente de loja para ajudar a pagar as contas. Quando acabou o mestrado, ela foi trabalhar em uma consultoria americana. Entrou como analista, mas estava contente porque seria uma experiência profissional internacional. Um ano depois foi promovida a consultora. Ela e o namorado decidiram voltar para o Brasil, pois acreditavam que aqui teriam melhores oportunidades profissionais. Alguns meses depois, com trinta e dois anos, conseguiu emprego como gerente na área comercial de uma indústria de produtos de higiene pessoal. Naquele momento, seu foco era carreira e salário. Ela trabalhava e viajava muito, mas estava feliz, aprendendo e se desenvolvendo como nunca. Um ano depois se casou. Com trinta e quatro anos, foi promovida a gerente senior em uma equipe muito unida. Um ano depois, ela engravidou e aí ocorreram alguns atritos em casa por causa do ritmo de trabalho dela. Ela queria dar o seu melhor para garantir uma promoção e sua vaga no retorno da licença maternidade. Segundo palavras dela: “queria entregar tudo que eu precisava e eu tava feliz. É muito legal quando você consegue trabalhar num time que é um time mesmo”. Sua filha nasceu quando ela tinha trinta e seis anos e ali as coisas mudaram para ela. A prioridade dela passou a ser a filha e a família. Ela colocou: “preciso ter dinheiro pra pagar as contas, mas não vou abrir mão da minha família pela carreira. Agora minha carreira anda de lado. Na horizontal. Eu entrego, mas não estou mais focada na carreira. Meu foco é a família”. Retornou da licença maternidade quando sua filha tinha sete meses e ela continuou amamentando, pois sua filha ficava em um berçário ao lado do trabalho. Seis meses depois, foi promovida a diretora em uma área muito grande e com muitos desafios. Porém, um mês depois, ela engravidou da segunda filha. Existia a necessidade de viajar a trabalho e ela não ia; apenas em casos inevitáveis. Sua segunda filha nasceu e no retorno da licença maternidade, as coisas se complicaram bastante. A posição dela não existia mais. Colocaram um homem no lugar dela e não lembraram que ela estava de licença e ia voltar. Ela ficou muito frustrada e no retorno, assumiu um lugar inferior ao dela na área de

vendas. O começo foi difícil, mas depois ela gostou, pois tinha menos responsabilidade e muita flexibilidade. Podia fazer *home office*, os horários não eram rígidos e com isto, conseguiu ficar mais próxima das filhas. Em casa, ela gosta de cozinhar e cuidar das filhas. Tem empregada apenas alguns dias da semana e isso faz com que ela fique muito cansada. Recebeu duas propostas de promoção de vendas como diretora. Porém, teria que mudar para Brasília ou para a região Sul. Seu marido tinha aberto um negócio próprio e ela recusou as propostas para não afetar seu casamento. Um ano e meio depois, seu chefe comunicou que ela voltaria para *trade*, mas ainda em uma posição inferior. Ela não teve escolha. Isso a desestruturou, pois teve que voltar para o escritório sem flexibilidade. Ela sai do trabalho às dezoito horas para chegar em casa às dezenove horas e quinze minutos; lê uma história com as filhas e as coloca para dormir. Ela não abre mão deste horário, senão fica sem ver as meninas. Seu marido fechou o negócio próprio e está buscando recolocação. Palavras dela: “hoje eu tô nessa cadeira. Vivendo esse dilema. Meu chefe me colocou pra disputar algumas posições internas. Mas ele vê que eu não sou *workaholic* e que eu não vou me matar. Ele não digere muito bem o fato de eu ser mãe e eu sustentar a casa. Eu não tô disposta a abrir mão de tudo pra crescer. Eu não tenho vontade de parar de trabalhar. Só não queria mais continuar nesse esquema.” Nesse momento, ela torce para que seu marido consiga uma oportunidade na Europa e que ele sustente a casa para ela parar um tempo de trabalhar e aproveitar um pouco mais o crescimento das filhas.

Na figura 18, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. O pilar desafio predomina o início de sua carreira. Quando ela pede demissão e faz mestrado na Austrália, prioriza a autenticidade. Depois do nascimento das filhas, o balanço é o pilar mais forte em sua vida. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 18 – Linha do tempo (D4)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 28 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D4

Evento	Idade (aproximada)
Pai faleceu pouco antes de fazer intercâmbio.	16
Retornou e decidiu fazer administração de empresas seguindo os passos do pai. Começou a namorar.	18
Iniciou estágio de marketing em indústria de fechaduras.	20
Formatura e efetivação como analista.	22
Entrou em empresa de consultoria buscando aprendizado. Não tinha perfil para o tipo de trabalho.	23
Entrou em indústria de bebidas na área de trade como coordenadora. Começou a se encontrar na carreira. Fase de grande aprendizado.	26
Decidiu fazer mestrado de negócios internacionais na Austrália junto com o namorado. Era um sonho de infância. Pediu demissão. Foco na vida pessoal e acadêmica. Para pagar as contas, arrumou emprego de ajudante de loja.	29
Terminou o mestrado e entrou como analista em empresa de consultoria. Retrocesso na carreira, mas com experiência internacional. Promovida a consultora na consultoria.	31
Casal decidiu retornar ao Brasil em busca de melhores oportunidades. Fizeram viagem de 3 meses pela Ásia como despedida.	31
Conseguiu emprego como gerente área comercial em indústria de produtos de higiene pessoal. Foco total na carreira e em remuneração. Trabalho intenso e muitas viagens.	32

Evento	Idade (aproximada)
Casamento e compra de uma casa.	33
Promoção a gerente senior na área de trade. Fase de muito trabalho.	35
Atritos em casa pela carga de trabalho. Engravidou. Trabalhou muito para garantir promoção após a licença. Nascimento da primeira filha causou grande mudança interna. Foco deixou de ser carreira e passou a ser a família.	36
Promoção a diretora em área nacional. Viagens passaram a ser problema.	37
Nascimento da segunda filha.	38
Retorno da licença maternidade: não tinha posição. Foi para a área de vendas em posição inferior. Recebeu duas propostas internas para assumir posições de diretoria fora de SP. Recusou por causa da família.	39
Mudança para área de trade ainda em posição inferior. Foco na família com carreira estagnada. Marido está desempregado. Ela gostaria de pedir demissão e viver na Europa por um tempo caso o marido consiga um emprego por lá.	40

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.14 Entrevistada D5

D5 é de São Paulo, mas fez faculdade de Engenharia de Alimentos na Universidade de Campinas. Ela escolheu engenharia porque gostava das matérias de exatas. Durante a faculdade, percebeu que não queria ser técnica. Não queria ser engenheira e trabalhar em planta. Começou a trabalhar na empresa júnior na área de marketing. Gostou e resolveu seguir por esse lado. Começou a namorar seu futuro marido no último ano da faculdade. Fez estágio na área de marketing em uma indústria de alimentos e quando se formou, escolheu uma proposta para a área de marketing de uma grande empresa multinacional de produtos de higiene e limpeza. Ela tinha um ritmo muito forte de trabalho, pois atuava no lançamento de uma nova marca de sabão em pó que queria desbancar a líder de mercado. Foi uma oportunidade ímpar de aprendizado na carreira de marketing e sua líder era ótima: sempre preocupada com o seu desenvolvimento e dedicada a ensinar. Em dois anos e meio, com vinte e oito anos, ela foi promovida a gerente. Um ano depois, recebeu proposta para ser expatriada, mas ela recusou por causa do namorado; em alguns meses, casou-se. Ela pediu novos desafios e a colocaram para gerenciar a categoria de fraldas. Muito trabalho e muitas viagens. Ela disse: “queria uma marca grande. Recebi fraldas que era líder no Brasil e no cone sul. A situação de negócio era

difícil. Eu tinha que manter a liderança. Foi um super desafio porque era completamente diferente, mas foi muito legal. E aí, eu vi tantos bebês que engravidei”. Aos trinta e dois anos, seu primeiro filho nasceu. Quando retornou da licença maternidade, ficou trabalhando seis meses com uma carga horária de quatro horas. Era uma política para as mulheres oferecida pela empresa. Foi alocada em um projeto interno para o desenho de uma nova área e foi ótimo. Quando acabou este período, ela assumiu uma das novas gerências. Ela tinha bastante flexibilidade de horário e tinha colocado uma babá em casa para cuidar do filho. Aos trinta e quatro anos, ela engravidou do segundo filho e seu chefe disse que quando ela voltasse de licença, ela assumiria a marca mais nervosa da empresa. Ela recusou a proposta e explicou os seus motivos. Ele ficou meio chocado porque era a melhor oportunidade da empresa, mas entendeu o seu posicionamento e o seu momento de vida. Em suas palavras: “a gente pode ter tudo, mas não é tudo ao mesmo tempo. Naquele momento, eu estava priorizando a família. Meus pares já eram diretores, mas tava tudo certo. Um dia ia chegar prá mim, mas agora eu estou optando pela família. Eu sempre acreditei que se eu tava fazendo bem, isso ia chegar pra mim também. Eu acreditava na companhia”. Seu segundo filho nasceu e o retorno ao trabalho foi tranquilo, pois ela já tinha uma estrutura de suporte que funcionava bem em casa e ela já não tinha aquela ansiedade do primeiro filho. Portanto, ela voltou em período integral e foi alocada em um novo projeto estratégico da empresa. Aos trinta e sete anos, ela foi promovida a diretora e assumiu um grande desafio que foi levantar a área corporativa da empresa. Ela não tinha experiência nisso, mas resolveu tentar. Ela colocou: “o que sempre me motivou foi se eu estava aprendendo, colaborando pro resultado da companhia. Eu poder ser útil. Claro, mas sempre sem atrapalhar minha família. As coisas com os filhos vão surgindo e eu sempre fui levando”. Aos trinta e nove anos, aconteceu uma reestruturação na empresa e seu líder foi expatriado. Ele ofereceu uma nova expatriação para ela, mas ela recusou por causa do marido novamente. Mas ela propôs um aumento de responsabilidade e ele aceitou. Ficou com uma área muito grande, mas aprendeu a simplificar e delegar mais. Ela disse: “eu sempre fui muito prática. Eu tinha horário pra sair, então, aprendia a ser mais produtiva. Senão tem coisa pra fazer 24 horas por dia”. Aos quarenta e dois anos, ela assumiu a diretoria da área de beleza, mas não foi promovida para a posição do cargo. Isso foi uma

grande frustração para ela. Na mesma época, ela recebeu uma proposta para assumir um cargo global em uma empresa de produtos farmacêuticos e de higiene pessoal. Ela aceitou, pois era chance de ter um cargo global sem ser expatriada. Teve que viajar bastante no início, mas foi tudo conversado com a sua família e ela recebeu total apoio. Ela está lá há dois anos, continua aprendendo e está muito feliz.

Na figura 13, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfólio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira. O pilar balanço aparece fortemente no nascimento de seu primeiro filho quando ela pede para trabalhar em carga de quatro horas por dia. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 19 – Linha do tempo (D5)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 29 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D5

Evento	Idade (aproximada)
Entrou no curso de engenharia de alimentos na Unicamp.	18
Atuou como diretora de marketing na empresa júnior da universidade. Começou a namorar.	19
Fez estágio na área de marketing em indústria de alimentos.	24
Entrou como analista de marketing em uma multinacional de produtos de higiene e limpeza.	25
Promovida a gerente para cuidar sozinha de uma marca.	28
Casamento. Recusou proposta de expatriação. Marido não queria ir. Assumiu uma área regional sem precisar se mudar. Mas tinha que viajar bastante.	29
Queria novos desafios. Pediu para mudar de área e entrou na categoria infantil.	31
Nascimento do primeiro filho. Retorno para projeto interno trabalhando meio período.	32
Assumiu uma gerência de uma área nova mais ligada à vendas. Novo aprendizado.	33
Nascimento do segundo filho. Recusou proposta para assumir a maior marca da empresa por causa da família. Foi alocada em projeto interno, mas trabalhando período integral.	35
Promovida a diretora em área de marca corporativa. Reestruturou a marca e foi super bem-sucedida. Bastante trabalho e eventos noturnos.	37
Recusou nova proposta de expatriação por causa da família.	39
Assumiu diretoria da área de beleza, porém sem promoção para o cargo de direito desta área. Isto desmotivou.	42
Aceitou proposta para empresa de produtos farmacêuticos e de higiene pessoal em uma diretoria com posição global. Muitas viagens no início, mas foi combinado com a família.	42
Entende que é possível ter tudo na vida, mas não ao mesmo tempo. Assim consegue equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Pensa no que vem pela frente, mas o importante é ficar bem com as escolhas feitas.	44

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.15 Entrevistada D6

D6 é de São Paulo e cursou engenharia química na Universidade de São Paulo. Sua escolha foi baseada em afinidade pela disciplina, mas na verdade, ela não gostou do curso e ficou sem saber que carreira seguir. No penúltimo ano da faculdade, seu pai faleceu e ela sentiu a necessidade de começar a trabalhar para ajudar sua mãe. Ela começou a participar de diversos processos de seleção

sem saber ao certo o que gostaria de fazer. Por influência de um colega, começou a fazer estágio na área de estratégia de uma consultoria multinacional. Aos vinte e dois anos, formou-se e foi efetivada. Ritmo intenso e muitas viagens. Ela gostava bastante, pois estava crescendo e aprendendo. Foi promovida em pouco tempo a consultora. A demanda de projetos de estratégia caiu bastante e ela começou a atuar também em projetos de implantação de sistemas. Fez MBA no Ibmec em finanças para aprofundar seus conhecimentos de análise financeira. Ela pretendia fazer fora do país, mas por causa da família e por questão financeira, optou por fazer no Brasil. Começou a se questionar se queria continuar trabalhando em consultoria de sistemas para o resto da vida e concluiu que era hora de mudar. Aos vinte e sete anos, entrou como consultora senior em uma consultoria multinacional de marketing aonde ficou por dois anos e meio. Fez projetos na Europa e na América do Sul e viajava bastante. Ela adquiriu uma experiência internacional muito relevante para o seu currículo. Foi promovida a diretora na área de avaliação de marcas. Começou a se cansar de consultoria, pois só entregava papel. Queria atuar na indústria. Não queria mais viajar também, pois tinha começado a namorar com seu futuro marido. Aos trinta anos, entrou na área financeira de uma indústria química como gerente senior. Do ponto de vista de responsabilidade, era equivalente ao emprego anterior. A rotina de trabalho era forte, mas ela estava gostando bastante, pois estava adquirindo uma visão que não tinha antes tanto no aspecto financeiro quanto do tipo de negócio. Dois anos depois, ela engravidou. Não diminuiu o ritmo durante a gestação. Quando ela começou a fazer a transição do seu trabalho para outra pessoa, seu filho nasceu prematuro. Ela teve que deixar o trabalho bem antes do combinado, mas a empresa foi compreensiva e poucas vezes a acionou neste período. Seu filho ficou um mês no hospital e esta experiência foi muito difícil para ela. Os cuidados com o bebê na volta para casa e a preocupação que ela tinha foram bastante estressantes. Além disso, ela teve depressão pós-parto e precisou de acompanhamento. Ela colocou que essa licença maternidade no geral foi muito difícil. Quando retornou de licença, seu filho ficou com uma babá e sua mãe e sua sogra se alternavam nos cuidados dele. Além disso, sua área estava com ritmo mais lento, pois a empresa tinha adquirido uma outra empresa e estavam aguardando as novas movimentações. Neste momento, ela decidiu se candidatar para uma vaga na área de marketing, pois queria novos desafios

e teria uma experiência de marketing em indústria. Foi aprovada. Gostou muito da oportunidade, pois teve uma visão bastante abrangente do negócio. Começou a pensar no próximo passo de carreira lá dentro e viu que teria que ser expatriada para ser promovida a diretora. Ela não poderia aceitar por causa do marido que estava muito bem na carreira aqui. Aos trinta e quatro anos, ela mudou de emprego e foi como *associate director* para uma indústria farmacêutica de produtos de cuidado pessoal na área de operação de vendas. Era uma experiência totalmente nova para ela e teria muito aprendizado. Ela trabalhava muito e precisa viajar também, mas a oportunidade de aprender coisas novas era sua maior motivação. Aos trinta e sete anos, engravidou do segundo filho. Era uma gravidez de risco pelo histórico da primeira. Foi uma fase bastante complicada, pois ela trabalhava e viajava muito. Mas ela tentou não se estressar muito e seu filho nasceu bem e no prazo certo. Ela disse que essa segunda licença foi completamente diferente da primeira e ela conseguiu aproveitar os filhos. No retorno, sua posição não existia mais e ela foi alocada como gestora de um projeto de implantação de SAP. O trabalho era pesado, mas muito compensador e ela estava contente com isso. Em casa, ela tinha retaguarda, portanto, estava tranquila. Não voltar a trabalhar nunca passou pela cabeça dela. Quando terminou o projeto, ofereceram uma vaga em planejamento estratégico. Ela foi como movimentação lateral. Mas logo viu que não era o perfil dela. Ela colocou: “eu vi que não era a minha cara. E eu não gostei da gestora. Era uma função muito planilheira. Não era o que eu queria pra minha carreira. Teve outra reestruturação e minha função ia desaparecer de novo. Quando eu tinha que trabalhar muito, era sofrido porque eu não estava me realizando”. Aos quarenta anos, entrou como sócia em uma consultoria internacional de marketing e está lá até hoje. Foi uma promoção de cargo e salário. Tem flexibilidade e faz *home office*, porém tem trabalhado fora do normal, virando noites por problemas de gestão da empresa. Ela não está satisfeita neste emprego. Segundo palavras dela: “tenho formas e valores distintos do meu gestor. Nossas visões são muito diferentes. Isso torna muito difícil ficar aqui. O formato de gestão dele é caótico. Não sei se eu continuo. Tenho uma sensação de que conforme tenho ascensão de carreira, tem coisas que não dá pra aguentar. Ele faz assédio moral com a minha equipe. Tô com 40 anos. E agora eu penso o que de verdade eu quero. Construí uma carreira na vida corporativa tradicional e acho que meu caminho

não é mais por aí. Eu quero estar num C level que enderece o meu propósito fazendo a diferença na vida das pessoas e um impacto na sociedade. Por isso, eu penso na vertente de saúde”. Ela ainda não decidiu qual será o seu próximo passo de carreira.

Na figura 20, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira. O pilar balanço aparece fortemente no nascimento de seus filhos. Atualmente, o pilar autenticidade está se destacando, pois ela quer dar o próximo passo de carreira de acordo com os seus valores. Ainda não sabe qual será, mas está em um momento de muita reflexão. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 20 - Linha do tempo (D6)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 30 – Resumo dos eventos da vida da entrevistada D6

Evento	Idade (aproximada)
Cursou engenharia química na USP. A escolha foi influência de um professor. Durante o curso, descobriu que não queria trabalhar na área.	17
Pai faleceu e havia a necessidade de trabalhar para pagar as contas.	21
Iniciou estágio em empresa de consultoria. Foi efetivada na área de estratégia da consultoria. Trabalhava muito, mas grande aprendizado.	22
Promovida a consultora.	23
Começou a trabalhar em projetos de sistemas, mas não queria fazer isso por muito tempo. Foi alocada no RJ e em Brasília.	24
Fez MBA em Finanças em SP e o deslocamento para os projetos era complicado. Desistiu de fazer MBA no exterior por questões financeiras e familiares.	26
Começou a trabalhar em consultoria de marketing. Entrou como consultora senior. Realizou diversos projetos na Europa, Chile e Argentina. Começou a namorar.	27
Promovida a diretora no braço de avaliação de marcas. Não queria mais viajar e queria sair de consultoria.	29
Começou a trabalhar em indústria química na área financeira como gerente senior.	30
Nascimento do primeiro filho. Parto prematuro. Teve depressão pós-parto. Licença maternidade foi muito complicada. Casamento.	32
Mudou para a área de marketing no retorno da licença maternidade. Para ser promovida, precisava ser expatriada. Não poderia por questões familiares.	32
Começou em um novo emprego na indústria farmacêutica e de cuidados pessoais como diretora associada na área de operações de vendas. Muito trabalho e viagens.	34
Nascimento do segundo filho. Licença mais tranquila, mas teve síndrome do pânico.	37
No retorno, sua posição tinha sido cancelada. Atuou como PMO em projeto de implantação de SAP. Foi para área de planejamento estratégico em uma função muito analítica. Não gostava do trabalho.	38
Foi para uma consultoria de marketing como sócia. Possui divergências na forma de gestão e nos valores. Trabalha muito por questões de ineficiência.	40
Momento atual, está refletindo sobre próximos passos e entender o que de fato realiza e o que quer fazer. Está em busca de oportunidade alinhada a seus valores. Fazer diferença na vida das pessoas e na sociedade.	40

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.16 Entrevistada D7

D7 é de São Paulo e fez faculdade de Ciência da Computação em Bauru. Ela não tinha ideia de que curso fazer, tinha apenas dezesseis anos e foi orientada pelo seu pai. Ele dizia que computação seria a profissão do futuro. Ela estava receosa no início, mas acabou se adaptando e gostando bastante da experiência. Ao se formar, não sabia com o que queria trabalhar e participou de diversos processos seletivos. Aos vinte e um anos, entrou em uma empresa de consultoria multinacional de tecnologia como analista. O trabalho era intenso implantando sistemas na área de telecomunicações com muitas viagens, porém era um grande aprendizado. O foco era crescer rápido e aprender. Ela disse: “eu era nova. Família de filhas mulheres e eu fazia o papel do filho homem que meu pai sempre quis”. Começou a namorar seu futuro marido, mas ele ainda estava na faculdade e o ritmo de trabalho dela não era um problema. Foi promovida a consultora em dois anos e começou a cansar de fazer o mesmo tipo de projeto. Foi trabalhar em uma consultoria inglesa com um salário bem maior e com mais responsabilidade e uma visão mais ampla do negócio. Ficou dois anos trabalhando muito, mas não se preocupava com sua vida pessoal. O foco era a carreira. Aos vinte e cinco anos, foi como gerente para uma empresa de sistemas colombiana abrindo uma filial no Brasil. Foi uma grande oportunidade para aprender a alavancar negócios e desenvolver novas competências. Teve experiências boas, porém sofreu com machismo e preconceito. Ela contou: “uma vez um cara me pediu pra pegar café. Meu chefe respondeu que o café ele pegava e eu que ia apresentar a proposta”. A empresa fechou no Brasil e ela ficou desempregada. Questionou-se se era isso mesmo que queria fazer. Pensou em começar tudo de novo em outra área, mas desistiu pela questão financeira e por não ter certeza do que queria fazer de fato. Conseguiu uma oportunidade como consultora independente de uma empresa nos Estados Unidos. Trabalhava a maior parte do tempo em casa e precisava ficar quinze dias na empresa nos Estados Unidos a cada dois meses. Ela disse: “eu controlava meu horário. Fazia home office. O controle era por entrega. O lado pessoal ficou bem balanceado. O salário era ótimo. Eu ganhava em dólar. Mundo perfeito e eu tinha flexibilidade. Fiquei 5 anos no total. E aí veio a crise nos Estados Unidos e começaram a cortar pelos estrangeiros”. Durante este

emprego, ela casou e ficou um ano e meio morando nos Estados Unidos com o marido que estava trabalhando lá. Eles resolveram voltar para o Brasil por causa das saudades das famílias. Quando retornou, ela se questionou novamente se deveria mudar de área, mas começou a procurar emprego até que engravidou. Neste momento, ela decidiu aproveitar a gestação e voltar a trabalhar depois do nascimento do filho. Durante a gestação, foi convidada para retornar como gerente em uma empresa de consultoria de tecnologia. Ela aceitou com a condição de não viajar. Quando seu filho fez quatro meses, ela retornou. Porém, três dias depois pediu demissão. Não dormia direito, estava aflita com a alimentação do filho e em deixá-lo com a babá. A empresa concedeu seis meses de licença não remunerada. Ela se sentiu muito valorizada pelo líder e pela empresa por isto. Quando retornou, estava mais tranquila, mas ainda se questionava se estava fazendo a coisa certa. Seu marido a incentivava a trabalhar, pois dizia que os filhos crescem e ela precisava fazer alguma coisa por ela. Foi uma fase de muito cansaço. Ela queria dar conta de tudo e achava que podia ter o mesmo desempenho no trabalho de antes de ter filho. “Eu tava sempre cansada. Eu queria dar conta de tudo. Meu marido me ajudava. Mas eu nunca o deixei fazer nada sozinho. Eu mesma me impunha uma super carga do trabalho, casa, filhos. Ele não me cobrava. Quem me cobrava era eu. Cansaço e estresse eram meus”. Depois de um tempo, ela aprendeu a priorizar e a equilibrar melhor sua vida profissional e pessoal. Ela abriu mão de ser a melhor profissional para poder ser mãe também. Porém, via seus pares passando na sua frente e isso a incomodava bastante. Aos trinta e sete anos, teve seu segundo filho. Trabalhou normalmente e ficou seis meses de licença maternidade. No retorno, estava tranquila, pois a estrutura em casa estava montada e no trabalho, já tinha a confiança da liderança quanto ao seu desempenho. Depois de um ano, a falta de progresso na carreira começou a incomodar. Por ela ter horário para sair e não poder viajar, ela tinha menos acesso às oportunidades e não era promovida. Pediu formalmente para ter um novo desafio e a empresa atendeu. Ela teve uma ótima avaliação, mas não foi promovida. Ela ficou muito insatisfeita. Sua mãe adoeceu e ela teve que se distanciar um pouco da empresa. Então, não se movimentou neste período. Sua mãe faleceu. Ela decidiu procurar uma nova oportunidade em outra empresa. Começou a trabalhar aos quarenta e um anos como diretora de desenvolvimento

de novos negócios em uma consultoria de negócios. Novos desafios e melhor qualidade de vida foram determinantes em sua escolha. Mas mesmo assim, ela ainda se questiona se deveria sair do mundo corporativo e empreender. Ela gostaria de aproveitar mais de perto o crescimento dos filhos e gostaria de um trabalho com mais flexibilidade para poder controlar melhor sua agenda e ter menor carga horária.

Na figura 21, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfólio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira, mas há alguns momentos em que o balanço é o pilar mais importante para ela durante o período que atuou como consultora independente e no nascimento dos filhos. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 21 – Linha do tempo (D7)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 31 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D7

Evento	Idade (aproximada)
Começou faculdade de Ciência da computação sem ter certeza do que queria fazer. Foi morar sozinha em Bauru e teve que aprender a se cuidar sozinha.	16
Fez estágio em empresa de engenharia na área de sistemas por 4 meses. Entrou em empresa de consultoria multinacional de tecnologia como analista. Trabalho intenso na área de telecomunicações com muitas viagens, porém grande aprendizado. O foco era crescer rápido e aprender.	21
Promovida a consultora. Começou a namorar.	23
Projetos de sistemas sem novos desafios. Pediu demissão. Aceitou proposta para trabalhar com pré-vendas e gestão em uma consultoria inglesa pequena. Salário muito maior e muito aprendizado.	24
Começou a trabalhar como gerente em uma empresa de software colombiana. Um grande desafio, com muitas viagens e aprendizado. Experiências difíceis com preconceito por ser mulher e muito nova.	25
A empresa fechou e foi demitida. Começou a repensar na carreira. Aceitou proposta para ser consultora independente de uma empresa americana. A cada 2 meses, ficava 15 dias nos Estados Unidos. No restante do tempo, home office e horário flexível.	27
Namorado foi transferido para os Estados Unidos e ela foi também quando se casaram.	31
Com a crise nos Estados Unidos, foi demitida. Decidiram voltar para o Brasil pelas oportunidades e pela proximidade com a família.	32
Engravidou do primeiro filho e decidiu não procurar emprego.	33
Aceitou proposta da primeira consultoria de tecnologia em que tinha trabalhado para iniciar após 4 meses do nascimento do filho. Primeiro filho nasceu.	33
Retornou ao trabalho, mas não teve estrutura emocional para ficar. Preferiu ficar com o filho. Pediu demissão, mas deram licença não remunerada por 6 meses.	34
Atuou por 3 anos no mesmo projeto sem viagem. Bastante trabalho. Muitos conflitos sobre carreira e vida pessoal. Não dava para ser a melhor profissional e ao mesmo tempo, mãe dedicada. Tinha que fazer escolhas diariamente.	34
Nascimento do segundo filho. Retornou da licença maternidade para mesmo projeto e cargo.	37
Carreira estagnada sem crescimento. Começou a incomodar. Pediu novo desafio. Atuou em projeto bastante complexo, mas não foi promovida.	39
Mãe faleceu.	41
Pediu demissão e começou a trabalhar em uma consultoria como diretora de desenvolvimento de novos negócios. Ritmo mais calmo e novo desafio em diversas indústrias.	41
Próximo passo talvez seja sair do mundo corporativo e empreender para poder estar mais perto dos filhos.	41

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.17 Entrevistada D8

D8 é de São Paulo e cursou propaganda e marketing na Escopa Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Já no ensino médio, ao assistir palestras sobre as profissões sabia que queria seguir esta área com foco em planejamento e gestão de marketing. Seu primeiro estágio foi aos dezoito anos em uma empresa italiana fabricante de pneus na área de pesquisa de marketing. Ela gostou do trabalho, mas não via chances de crescimento na empresa. Conseguiu uma oportunidade de estágio em uma empresa líder de mercado de alimentos, cuidados pessoais e para casa também na área de pesquisa de marketing. Está há vinte e um anos nesta empresa. Palavras dela: “pra mim o que sempre importou foi realizar e fazer o que eu gostava e o resto foi consequência”. Ela sabia que ali seria uma grande escola para se desenvolver na área que ela queria. Foi efetivada antes de se formar. Ela sempre trabalhou muito, mas isto não incomodava, pois estava aprendendo e sua vida pessoal estava dentro da empresa. Fez muitos amigos e sempre se divertiu bastante. Foi realizando diversas movimentações dentro da área de pesquisa de marketing e tinha ótimas avaliações. Aos vinte e quatro anos, foi promovida a gerente e assumiu uma marca líder de sabonetes. Viajou o mundo inteiro como gerente: Ásia, Europa, Estados Unidos, Oriente Médio. O foco dela era a carreira nesta fase e não sentia a questão de balanço com a vida pessoal, pois para ela, era uma coisa só. Começou a namorar seu futuro marido dois meses antes de ser expatriada para Nova York. Aceitou o convite, pois o relacionamento estava no início e esta oportunidade era um sonho para ela. O namoro continuou à distância sem nenhum problema. A experiência profissional não foi muito boa. Ela tinha restrições quanto à forma de trabalho local e não se identificava com a liderança. Seu pai faleceu e ela pediu para retornar para o Brasil. Voltou para o mesmo cargo, mas ela acreditava que aquilo era o melhor naquele momento. Aos vinte e sete anos, foi promovida a gerente senior pelo aumento de responsabilidade que teve. Pouco depois, casou-se. Seu líder foi expatriado, ela assumiu o seu lugar aos vinte e nove anos e foi promovida a diretora. Dois anos depois, recebeu um convite para ser expatriada para a Tailândia. Ela recusou, pois não teria aonde o marido dela trabalhar. Ofereceram, então, uma vaga na Inglaterra. Ela

aceitou, pois seu marido gostou também da oportunidade de morar fora e neste país, seria mais fácil ele estudar e trabalhar. A carreira dela estava bem mais avançada do que a dele e eles acharam que fazia sentido esta mudança naquele momento. Sua primeira filha nasceu quando ela tinha trinta e quatro anos. Ela queria ser mãe e achava que estava já na idade de pensar nisso. A vida na Inglaterra era bem mais simples do que no Brasil e tudo funcionava. A gestação foi tranquila, a licença maternidade correu muito bem e o retorno foi ótimo. Sua filha fez adaptação na escola e lá era normal as pessoas saírem no horário para buscar os filhos na escola. Ter flexibilidade e fazer *home office* eram práticas comuns naquele país. No fim da licença, ela já estava cansada de ficar em casa e retornou ao trabalho. Foram nove meses cuidando da sua filha. Depois de cinco anos vivendo lá, ela teve que decidir se queria retornar ao Brasil ou se seria transferida em definitivo para lá. Seu marido não estava muito satisfeito profissionalmente lá, então, a decisão foi retornar para o Brasil. Palavras dela: “meu marido queria voltar pro Brasil porque ele estava infeliz no trabalho lá. Foi uma decisão muito mais familiar do que minha”. Além disso, seu chefe ofereceu uma posição melhor para ela. Aos trinta e sete anos, ela retornou como diretora senior. A readaptação foi difícil. Ela não queria ter babá para cuidar da filha e acabou impondo a questão de flexibilidade e *home office* no trabalho. Acabou virando um exemplo para toda a empresa. Ainda hoje, ela sai do trabalho às cinco horas para buscar as filhas na escola. Podem acioná-la por telefone sem problemas e quando necessário, ela trabalha depois que as filhas dormem. Aos trinta e oito anos, engravidou da segunda filha. A gestação foi mais difícil do que a primeira, pois para ela, aqui as coisas são mais trabalhosas. Ficou seis meses de licença maternidade e colocou a filha no berçário. Porém, a filha ficou muito doente e ela teve que achar outra alternativa. Sofreu muito para colocar suporte em casa, mas acabou tendo que ceder. Ela disse: “quando meu plano de colocar no berçário deu errado porque ela ficou doente, meu marido que me ajudou. Eu não sabia o que fazer. A pediatra não queria que eu colocasse em berçário. Comecei a entrevistar babás; eu queria morrer. Aquilo me agredia”. Aos quarenta anos, teve uma nova promoção com aumento de responsabilidade e ela passou a cuidar de toda a América Latina. Ela ainda tem que viajar, mas bem menos. E há um combinado que ela e o marido não podem se ausentar ao mesmo tempo. Um dos dois tem que cancelar a viagem. Ela continua motivada e explicou:

“adoro o que eu faço, quero continuar crescendo. Não quero sair da empresa. A flexibilidade que eu tenho é muito boa. A vida corporativa não é fácil. Hoje tive uma reunião dessas que desanima. Eu conheço todo mundo. Eu me viro super bem. Pensar em outra empresa, eu não quero. Eu nem procuro. Se for pra sair, é pra fazer outra coisa. Mas eu não tenho no radar”. Existe uma possibilidade de ser expatriada de novo, mas agora ela terá que pensar como família, o que torna a decisão mais difícil. Terá que ser melhor para todos com mais qualidade de vida. Senão, ela prefere ficar, pois acredita que ainda existem muitos desafios por aqui.

Na figura 22, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. O pilar desafio predomina na maior parte de sua carreira, mas há alguns momentos em que o balanço é o pilar mais importante para ela durante o período de nascimento das filhas e enquanto foi expatriada para a Inglaterra. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 22 – Linha do tempo (D8)

Quadro 32 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D8

Evento	Idade (aproximada)
Cursou propaganda e marketing. Sempre teve certeza do que queria estudar e qual carreira seguir.	17
Fez estágio na área de marketing em indústria de pneus. Recusou vaga efetiva, pois não queria ficar neste tipo de negócio.	18
Iniciou estágio na área de pesquisa de marketing de indústria de alimentos e cuidados pessoais e para casa. Está há 21 anos nesta empresa.	19
Foi efetivada como analista e se formou na faculdade. A vida pessoal estava dentro do trabalho. Viajou o mundo inteiro a trabalho e nunca viu isso como sofrimento.	20
Promovida a gerente para assumir marca líder de sabonete.	24
Começou a namorar.	26
Foi expatriada para NY. Não afetou o relacionamento.	26
Pai faleceu e ela pediu para retornar para o Brasil.	27
Promovida a gerente sênior. Casou.	28
Promovida a diretora.	29
Recusou expatriação para Tailândia, pois não teria emprego para o marido. Aceitou proposta de expatriação para Inglaterra. Marido poderia estudar e trabalhar.	31
Nascimento da primeira filha. Gravidez e licença maternidade muito tranquilas pela vida simples do lugar. Diferença cultural.	34
Retorno ao trabalho na mesma posição. Bastante home office e flexibilidade.	35
Tempo de expatriação acabou e a decisão foi retornar ao Brasil.	36
Promovida a diretora sênior.	37
Nascimento da segunda filha.	38
Retorno ao trabalho foi complicado por problemas de saúde da filha. Marido estava desempregado e ajudou muito nessa época. Fez bastante home office e flexibilidade. Tornou-se <i>role model</i> na empresa para as mulheres.	38
O cargo ampliou. Cuida de toda América Latina. Ainda tem muitas viagens.	40

FONTE: elaborado pela autora.

4.2.18 Entrevistada D9

D9 é de uma família muito simples. Sempre estudou em escola pública e contou que todos em sua casa dividiam o mesmo cômodo. Ela foi criada para casar e ter filhos. Quando terminou o ensino médio, ela trabalhou em diversas empresas diferentes em posições simples, com salário baixo e voltadas para o

público feminino, como recepcionista, atendente, *telemarketing*, etc. Ela precisava do dinheiro para sobreviver e pagar o aluguel. Aos vinte e dois anos, casou e teve sua primeira filha. Sua filha ficava quase todo o tempo com a avó paterna para ela continuar trabalhando. Aos vinte e quatro anos, trabalhava como recepcionista em uma construtora e ofereceram uma posição na área financeira. Ela sentiu necessidade de estudar para entender melhor o trabalho. Fez curso de controladoria e não gostou. Depois mudou para comércio exterior e se apaixonou pelas disciplinas de marketing. Isto mudou sua vida, pois ampliou seus objetivos profissionais. Foi indicada para uma vaga temporária em uma multinacional de produtos de cuidados pessoais na área de *Customer Service*. Ela pediu demissão da sua vaga para arriscar em algo incerto, pois ela não conhecia nada do trabalho. Mas pelo que ela tinha estudado, ela queria uma experiência em multinacional. Foi bem na entrevista e passou. Palavras dela: “eu entrei lá e pensei... quero isso pra mim. Queria aprender tudo. Eu tinha uma vontade de aprender, era tudo tão novo. Tão interessante. Em 2 meses, fui contratada pra uma outra vaga de assistente”. Ficou lá quatro anos no total, sendo que em dois anos e meio foi promovida a analista de planejamento de vendas. Aos vinte e seis anos, sua mãe faleceu e ela se divorciou. Ela entende que se casou muito jovem e não tinha maturidade para escolher o que queria para sua vida. Nesta fase, sua filha ficou morando com o pai e com a avó paterna que era quem realmente cuidava dela durante semana, pois D9 precisava focar nos estudos e no trabalho. Aos vinte e nove anos, aceitou proposta melhor para vaga de analista de *supply chain* em indústria de alimentos. O salário foi realmente o que pesou na decisão, pois ela receberia o dobro. Ela explicou sobre a sua decisão de mudar de emprego: “resolvi sair. Precisava me descobrir em outra empresa. Eu tinha um complexo tão grande. Sofria preconceitos. Tinha medo de não ser mais contratada em outro lugar. Não tinha a mesma formação que as outras pessoas”. No início, sofreu preconceito por ser uma pessoa simples e não tão qualificada como os demais na empresa. Em pouco mais de um ano, foi promovida a coordenadora. Aos trinta e um anos, teve que montar uma área específica para fórmula infantil e fazer a integração no SAP da empresa. Foi promovida a gerente durante este projeto que reuniu pessoas de vários países. Foi uma grande dificuldade, pois ela não falava outros idiomas. Mas ela não desistiu e encontrou meios de se comunicar. Ela se casou

novamente e aos trinta e quatro anos, teve o segundo filho. Trabalhou intensamente durante a gravidez, pois queria deixar o projeto concluído e o pessoal treinado para sair de licença. Durante a licença, houve uma grande reestruturação na empresa. Quando ela retornou, foi demitida, pois não existia mais a sua posição. Palavras dela: “meu chefe disse que não tinham o que fazer comigo. Fui demitida. Entrei em desespero. Meu marido também estava desempregado. Fiquei sem convênio com um bebê”. Em poucos meses, aos trinta e cinco anos, conseguiu emprego de gerente na área de *supply chain* em uma indústria de alimentos. Um ano depois, teve seu terceiro filho. Depois que retornou ao trabalho, engravidou novamente e teve seu quarto filho. Neste momento, ela está de licença maternidade. Em pouco mais de três anos de empresa, ela passou por duas gestações e duas licenças maternidade e por isso, sabe que não conseguiu realizar ou completar o trabalho esperado. Ela tinha uma líder que priorizava a família e a incentivava a fazer o mesmo. Ano passado, essa líder saiu da empresa e agora ela trabalha com uma mulher que não é casada nem tem filhos. D9 sabe que sua posição ainda existe e que ela vai retornar, mas está bastante apreensiva com a questão de conciliar sua vida pessoal com a profissional. Ela trabalha em uma área com uma rotina puxada, pois atende clientes e não tem horário. Palavras dela: “eu chego em casa, tenho trabalho extra. Tenho que ligar o computador. Não tem 18hs acabou. Atendo cliente. Não tem horário pra acabar. Final de mês, é pior ainda. Tem call, tem um monte de coisa acontecendo. Por isso, eu preciso colocar meus filhos pra dormir e seguir a rotina. Diretor adora fazer reunião fora do horário também. Quando ele tá no home office, ele quer fazer reunião às 20hs-21hs da noite. Preciso fazer relatório de fechamento de mês até tarde. Uma área muito movimentada que suga muito minha energia. Hoje pensando no tamanho da família, acho que vou sofrer muito se eu continuar nessa área.” Ela pretende retornar ao trabalho e avaliar como as coisas vão funcionar. Ela hoje tem trinta e nove anos. Não teve mais nenhuma promoção. Ela sabe que precisa ter inglês fluente para subir de nível. Mas ela não tem tempo e nem dinheiro para estudar.

Na figura 23, é apresentado um resumo dos principais eventos descritos acima em uma ordem cronológica. Pelo modelo da carreira caleidoscópico, a entrevistada enquadra-se de maneira geral no portfolio beta. Ela teve um início de carreira um pouco mais tarde, mas priorizou aprendizado e oportunidades.

Neste momento, o pilar balanço aparece como uma preocupação em função do aumento da família. Quanto ao padrão de carreira, está na categoria *super mãe heroína*, pois concilia a carreira com a vida pessoal, fazendo um grande esforço para conciliar todos os aspectos de sua vida.

Figura 23 – Linha do tempo (D9)

FONTE: elaborado pela autora.

Quadro 33 - Resumo dos eventos da vida da entrevistada D9

Evento	Idade (aproximada)
Criada no interior. Família muito simples. Acabou a escola e não fez faculdade. Precisava ganhar dinheiro. Teve vários empregos com baixa qualificação como recepcionista, telemarketing, atendente, etc.	17
Com 22 anos, teve a primeira filha e casou.	22
Começou a trabalhar como recepcionista em uma construtora. Deram oportunidade de vaga de auxiliar no financeiro.	24
Decidiu fazer faculdade. Começou em finanças, comércio exterior e focou em marketing.	25
Aceitou vaga temporária de auxiliar em Customer Service em ind. multinacional de produtos de cuidados pessoais. Queria experiência em multinacional. Foi efetivada em uma nova vaga em supply chain. Grande oportunidade.	25
Mãe faleceu. Divórcio. Filha ficava com o pai e com a avó paterna para ela conseguir trabalhar.	26
Promovida para analista em planejamento de vendas. Muito aprendizado e muita dedicação.	28

Evento	Idade (aproximada)
Aceitou proposta melhor para vaga de analista supply chain em ind. Alimentos. Salário era o dobro. Sofreu preconceito pela qualificação inferior e por ser mais simples no início.	29
Promovida a coordenadora.	30
Promovida a gerente aonde participou de projeto de implantação de SAP. Trabalho muito intenso.	32
2o. Casamento.	32
Gestação do 2o. Filho. Finalização do projeto de SAP e montagem de nova área. Período muito difícil com muito trabalho.	34
Nascimento do 2o. filho. Licença foi período tenso, pois não sabia se teria posição no retorno. Na volta da licença, foi demitida.	35
Conseguiu emprego de gerente na área de supply chain em ind. Alimentos	35
Nascimento 3o. Filho	37
Nascimento 4o. Filho	39
Não conseguiu nenhuma promoção no novo emprego, pois é difícil começar e terminar um trabalho com tantas licenças. Está de licença maternidade e a nova chefe disse que sua posição está mantida. Sua posição demanda muita energia. Não sabe se conseguirá continuar por mais tempo com 4 filhos. Para ser promovida, precisa ter inglês fluente. Mas hoje não consegue estudar.	39

FONTE: elaborado pela autora.

4.3 A análise de conteúdo das entrevistas

As categorias encontradas foram agrupadas em três dimensões para facilitar a análise e a relação com a teoria: ambiente corporativo, carreira e vida pessoal. O maior número de registros foi encontrado na dimensão carreira com um total de quinhentos e trinta e cinco, seguida por vida pessoal com duzentos e cinquenta e sete e, então, o ambiente corporativo com cento e sessenta e quatro. Isto mostra que o maior enfoque dado nas entrevistas foi na carreira. Porém, ao contar sobre suas carreiras, as entrevistadas fazem relações com a vida pessoal e com o ambiente aonde estão inseridas. O quadro 34 contém o total de registros por dimensão para cada entrevistada e os totais:

Quadro 34 - Total de registros por dimensão

Dimensão	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total
Ambiente corporativo	22	6	8	7	10	5	15	8	7	10	14	9	9	11	4	7	7	5	164
Carreira	52	28	21	29	27	26	24	24	18	34	60	24	23	28	28	26	31	32	535
Vida pessoal	28	14	9	19	19	8	15	17	14	16	11	22	7	15	11	10	10	12	257
Total Geral	102	48	38	55	56	39	54	49	39	60	85	55	39	54	43	43	48	49	956

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, serão apresentados os resultados encontrados em cada dimensão e respectivas categorias. Para cada categoria, serão apresentados dois quadros. O primeiro apresentará os temas identificados na fase de exploração das entrevistas e as suas respectivas presenças e frequências, sendo que a coluna “Total Geral” enumera a quantidade total de registros relacionados ao tema e a coluna “Qtde. Entrevistas” enumera a quantidade de entrevistas em que o tema foi abordado. Será possível visualizar de forma separada os resultados obtidos nas entrevistas das mulheres que estão na carreira corporativa e das que mudaram de carreira para facilitar a visualização de possíveis semelhanças e diferenças entre esses grupos. O segundo quadro apresentará os trechos das entrevistas (unidades de registro), extraídos das transcrições, e que estão relacionados a cada tema.

Vale ressaltar que as entrevistadas fizeram uma análise retrospectiva de suas trajetórias, analisando suas escolhas, consequências e impactos delas em suas vidas pessoal e profissional. De acordo com McKie, Biese e Jyrkinen (2013), isto possibilita que avaliem suas carreiras e as dificuldades encontradas, principalmente em relação a gênero.

4.3.1 Dimensão ambiente corporativo

4.3.1.1 Categoria 1 - Clima organizacional

Lawrence e Lorsch (1972) ressaltam que o comportamento da pessoa numa situação organizacional é também o resultado dos problemas e desafios percebidos no ambiente organizacional e não apenas uma reação do seu sistema individual. Portanto, para analisar as decisões de carreira das mulheres é importante considerar as influências do clima organizacional. Nesta categoria,

foram considerados registros relacionados ao clima das empresas aonde as entrevistadas trabalham ou trabalharam. Situações positivas, adversas e momentos de preconceito que ocorreram na carreira das entrevistadas. De forma geral, os resultados desta categoria são bem parecidos entre os dois grupos de mulheres entrevistados. O quadro a seguir apresenta os resultados obtidos na categoria clima organizacional:

Quadro 35 – Ambiente corporativo - Categoria 1 - Clima organizacional

Clima organizacional	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Clima positivo	1	3	1	2			3	1		11	6
Preconceito					2	2		1	1	6	4
Clima adverso	4	2		2	2	1	1		1	13	7

Clima organizacional	D1	D2	D3	D4	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Clima positivo	1		1	2	1		1	1	7	6
Preconceito	4		1		1	5		1	12	5
Clima adverso	6	1	1		1		2	1	12	6

Fonte: Elaborado pela autora.

No tema **clima positivo**, seis entrevistadas que mudaram de carreira e seis entrevistadas da carreira corporativa fizeram registros sobre o prazer de trabalhar naquele ambiente, com união e respeito dos colegas e espírito de equipe, tornando o dia-a-dia muito mais agradável. Este fator por si só não define uma decisão de carreira, mas as entrevistadas colocam como algo importante, motivador e que as faz mais felizes no trabalho, contribuindo para suas carreiras. F3, por exemplo, destacou a importância do clima positivo: “eu sempre gostei do ambiente, de estar aprendendo e das pessoas com quem eu trabalhava. Isso era um motivador pra mim. Eu queria ter uma carreira. Esse era meu plano”. D3 mencionou também a questão de ter pares bons o que facilita a realização do trabalho: “naquela empresa eu adorava tudo. As pessoas eram ótimas. Eu gostava da forma como a empresa conduzia as coisas. Meus pares eram ótimos”. F8 ressaltou que o clima positivo permitiu fazer uma boa rede de contatos que é algo muito importante para a carreira – o “networking”.

Sete entrevistadas que mudaram de carreira e seis da carreira corporativa fizeram registros sobre o **clima adverso** nas empresas. Reestruturação, fusão

e crises nas empresas foram momentos difíceis relatados pelas entrevistadas e agrupados no tema clima adverso. O impacto desses processos de mudança pode gerar insatisfação das entrevistadas e contribuir para uma decisão de carreira de mudança de emprego ou até mesmo de mudança de carreira. Mudanças radicais de estrutura na empresa podem descaracterizar o que antes atraía a entrevistada a querer ficar naquele emprego. F1, por exemplo, contou que após a fusão da empresa com a maior concorrente, ela começou a trabalhar com pessoas que desconhecia e que queriam que ela trabalhasse todos os dias até tarde. Ela disse que parecia uma outra empresa, um outro time. Perdeu a identidade e não havia mais admiração e amor pela organização. F1 ficou tão insatisfeita que pediu demissão, prestou mestrado e mudou para a carreira acadêmica.

Neste tema, foram colocados também alguns relatos de organizações que possuem como característica um clima de competição nocivo entre as pessoas que também desagrada as entrevistadas. Por um tempo, o desafio e o aprendizado podem valer a pena e manter a pessoa no trabalho. Porém, o clima desagradável deste tipo de ambiente de trabalho acaba desgastando as pessoas e contribui para uma decisão de mudança de emprego ou de carreira. Para F2, por exemplo, sempre foi muito importante trabalhar em um clima agradável com pessoas colaborativas. Ela relatou uma situação de clima ruim em uma de suas experiências: “eu estava fazendo um trabalho e passaram a perna em mim. Aquele clima de banco começou a pegar. Eu não via sentido naquele trabalho e naquele ambiente. Ninguém preocupado com as pessoas. Aquilo me incomodava demais. Mas eu resolvi não pedir demissão de cara e aguentar um pouco mais. Eu ia ser efetivada na área de back office”. Este exemplo ilustra o clima adverso no trabalho e que associado a outros fatores de insatisfação pode levar à decisão de mudança de emprego e carreira.

O **preconceito** em relação à presença feminina nas empresas foi relatado por nove entrevistadas, sendo quatro mulheres que mudaram de carreira e cinco que estão na carreira corporativa. Portanto, metade das entrevistadas fez registros sobre preconceito mostrando que existe de fato e incomoda as mulheres e suas carreiras.

D1 ilustrou claramente o fenômeno teto de vidro em seu relato: “eu enxerguei o preconceito na minha promoção a gerente sênior. Eu tinha sido

preterida numa promoção anterior e eu fui pra cima do meu chefe. Eu fazia melhor que todo mundo. Por que eu não fui promovida? Ele me deu uma resposta mediana. Ele não sabia porque não tinha me promovido”. Seguindo as explicações de Madalozzo (2011) sobre o teto de vidro, os critérios de promoção não estavam claros e uma barreira invisível existiu para a promoção de D1.

A valorização do modelo masculino no ambiente corporativo também surgiu nos relatos das entrevistadas de forma incômoda e negativa para elas. D7 colocou: “num mundo corporativo muito masculino, fica muito difícil você não se masculinizar pra competir com eles. Você sair pra cuidar do filho que tá doente, te prejudica porque seu par não sai porque a esposa está em casa cuidando do filho. Às vezes, eu ficava com medo de falar não e não ser bem avaliada nem promovida. Daí eu parava de falar não. Ficava num dilema. Tava fazendo as coisas igual ou melhor que meus pares. Mas por eles estarem mais disponíveis, eles já estavam na minha frente na fila”. F5 também fez menção ao modelo masculino que passa despercebido no dia-a-dia da vida profissional. Ela disse: “eu entendi que eu não tinha que ser como um homem. Eu não preciso provar pro universo que eu sou tão boa e melhor do que um homem. Eu tava com uma mentalidade totalmente masculina”.

D7 disse que se sentia prejudicada pelo fato de ter filhos e ter que dizer não às vezes para poder cuidar da sua família. Mainiero e Sullivan (2006) explicam esta questão quando dizem que as mulheres são prejudicadas em suas carreiras, pois são ainda as maiores responsáveis pelo cuidado com os filhos o que gera preconceito em relação ao seu desempenho profissional.

O preconceito em relação à fase de gestação em si foi relatado por D1 e por D3. Elas passaram por situações muito desagradáveis que afetaram o lado emocional e psicológico, muitas vezes gerando um sentimento de culpa por estarem grávidas. D3 contou esta passagem: “minha filha nasceu em 2006. Eu estava na empresa X. Foi horrível. Quando eu contei que eu tava grávida, meu diretor fez uma cara horrível. E me disse... grávida? pra quando? Foi tão ruim que eu não quis nem tirar férias. A empresa não tinha nenhuma política e meu chefe fazia cara feia”. D1 no início ficou constrangida pela gravidez. Mas depois se fortaleceu e começou a enfrentar a situação. Ela disse que marcavam reunião na hora do almoço e ela passou a levar lanche para não se sentir mal de fome. Algumas pessoas faziam cara feia e ela ignorava. Para ela, o desrespeito não

era apenas pela gestação, mas também ao ser humano que tem o direito de ter uma pausa para o almoço. D1 decidiu que não queria mais trabalhar nesta organização. Existia um programa específico para as gestantes com um acompanhamento da área de recursos humanos. Mas na prática, o preconceito existia. Após a licença maternidade, ela entrou no programa de demissão voluntária e não retornou.

Um outro exemplo de preconceito foi relatado por F6. Ela contou que no início de carreira não se deu conta da existência do machismo. Com o seu crescimento profissional e amadurecimento pessoal, o preconceito passou a incomodar e ela não tolerava mais “gracinhas e piadinhas” sobre as mulheres.

4.3.1.2 Categoria 2 – Liderança

O líder tem grande influência sobre a motivação das entrevistadas e pode afetar as decisões de carreira delas. Trabalhar com alguém que se admira e confia surgiu como um fator de grande relevância para as entrevistadas em suas decisões de carreira. De forma geral, os resultados desta categoria são similares entre os dois grupos de mulheres entrevistados. O quadro abaixo contabiliza os registros sobre a categoria liderança:

Quadro 36 – Ambiente corporativo - Categoria 2 – Liderança

Liderança	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Liderança negativa		3		1	2	1	1	1	2	11	7
Liderança positiva	3	2	2		4		1	3	1	16	7

Liderança	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	Total	Qtde Entrevistas
Liderança negativa	6	1	2		1	1			2	13	6
Liderança positiva	2	1		1	3		3	1	1	12	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Sete entrevistadas que mudaram de carreira e seis da carreira corporativa fizeram registros sobre **liderança negativa**. Em vinte e quatro relatos, as entrevistadas contaram situações em que seus líderes agiram de forma desagradável com falta de respeito, falta de cuidado e até mesmo de assédio moral. Muitas vezes, trabalhar com um líder que não se admira pode levar a uma decisão de carreira, pois é uma situação incômoda que não se sustenta por muito

tempo. F2 já estava pensando em mudar de carreira e tomou sua decisão final quando começou a trabalhar com uma líder que não suportava. Ela contou como foi: “essa diretora gritava, xingava; ela falava mal de todo mundo. Ela me pediu uma apresentação. Eu falando enquanto ela estava jogando *candy crush*. E aí eu não queria mais trabalhar com ela. Ela me sugeriu mudar de área com uma promoção. Ela era louca e aquilo não dava pra mim. Provavelmente eu já sofri assédio moral, mas eu nunca me importei porque eu sempre enfrentei”.

Sete entrevistadas que mudaram de carreira e sete que estão na carreira corporativa relataram experiências de **liderança positiva**. No total foram 28 registros, havendo uma superioridade em relação à liderança negativa, o que gera um alento em relação ao ambiente corporativo. Relação de confiança, parceria e admiração são fatores que inspiram as entrevistadas a fazer um bom trabalho e em ter prazer pela vida profissional. Como disse Bergamini (1994), há um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores e isto pode gerar bons frutos para a relação profissional que se fortalece. Ter um bom líder não é o suficiente para se permanecer no emprego, porém, é algo que contribui para um dia-a-dia produtivo e prazeroso de trabalho. F1 contou que acompanhou o seu líder durante muitos anos. Quando ele mudava de área, quando ele tinha um novo desafio, ela o acompanhava. Eles estabeleceram uma relação muito estreita e de muita confiança. Existia uma admiração muito grande. Ela disse que nunca teria mudado de emprego e de carreira se ainda trabalhasse com ele nas mesmas condições de parceria e confiança que tinham. Sua decisão de mudança ocorreu quando ela perdeu tudo isso e passou a ter que trabalhar com horário fixo e regras rígidas e com pessoas que não admirava.

Vale ressaltar que vários relatos contam que a existência de políticas corporativas voltadas para mulheres não é suficiente para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O líder faz com que na prática as políticas funcionem. D1 contou que os seus líderes não acreditavam nas políticas e, portanto, elas não aconteciam: “As políticas não foram suficientes para eu ter uma gravidez tranquila. Tem que ter os dois lados: as políticas da empresa e a liderança. E os meus chefes não se importavam”. Por outro lado, há casos em que mesmo que as políticas formalmente não existam, esses líderes permitem que as mulheres tenham equilíbrio, pois eles concedem os benefícios necessários ao equilíbrio

entre vida pessoal e profissional, graças à confiança e parceria estabelecidas. F5 ilustrou isto: “quando voltei da licença, a empresa era muito perto da minha casa. Mudei um pouco minha rotina. A empresa era o meu diretor. Ele não impunha restrições à minha flexibilidade. Eu almoçava em casa, chegava mais tarde. Mas ele sabia que podia contar comigo”.

4.3.1.3 Categoria 3 – Política corporativa

Nesta categoria, foram considerados registros relacionados às políticas corporativas voltadas para as mulheres. O quadro a seguir apresenta os principais temas relacionados a esta categoria.

Quadro 37 – Ambiente corporativo - Categoria 3 – Política corporativa

Política corporativa	F1	F2	F3	F4	F5	F7	F8	Total	Qt. Entrevistas
Políticas alternativas	2	3	4	4		1		14	5
Lacunas a serem preenchidas		1	2		1		1	5	4

Política corporativa	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Políticas alternativas	3	2	2	1	6		6	4	1	25	8
Lacunas a serem preenchidas		1	1	3		1	1			7	4

Fonte: Elaborado pela autora.

Flexibilidade de horário, *home office*, licença não remunerada, programas para gestantes, licença maternidade de seis meses, definição de mentor, restrição de viagens, modelos alternativos de trabalho e carga horária reduzida foram alguns dos itens citados pelas entrevistadas em relação à existência de **políticas alternativas** de trabalho nas organizações que ajudam as mulheres a conciliarem a vida pessoal e profissional.

Cinco entrevistadas que mudaram de carreira e oito da carreira corporativa fizeram registros positivos sobre a existência de políticas em suas experiências de trabalho. Há uma superioridade nos registros feitos pelas mulheres da carreira corporativa o que pode indicar que elas atuaram e atuam em empresas com maior enfoque em políticas voltadas para as mulheres, contribuindo para a decisão de permanecerem na carreira corporativa. A menor quantidade de registros sobre políticas corporativas no grupo de mulheres que

mudaram de carreira pode indicar que este é um fator que influenciou na decisão de mudança de carreira.

As entrevistadas ressaltam a importância das políticas para ajudar as mulheres a conseguirem progredir na carreira, conciliando com os seus outros papéis na vida pessoal de mãe e esposa. D1 em seu depoimento destaca a importância das políticas corporativas: “as políticas da empresa são essenciais. A empresa ajuda com as políticas. É muito importante. Seu chefe não está te fazendo um favor de te liberar para ir ao médico. É um direito seu. É um benefício. É extremamente importante nesse mundo que a gente está. Te dá um respaldo. Você não fica a mercê de ninguém. E mostra o lado da empresa de olhar para os colaboradores. Isso é essencial. O programa para gestantes foi uma experiência maravilhosa”. A existência de políticas corporativas que permitam à mulher dedicar-se à vida pessoal, relacionamentos e à família é fator chave para o pilar balanço ser atendido de acordo com Mainiero e Sullivan (2006).

No tema **lacunas a serem preenchidas** foram agrupados os relatos sobre a falta de políticas voltadas para as mulheres ou ainda, sobre a não efetividade das políticas existentes para auxiliarem de fato as mulheres em suas carreiras. Quatro mulheres que mudaram de carreira e quatro da carreira corporativa fizeram registros sobre este tema. Alguns relatos destacam que a política em si é importante, mas não é garantia de que haverá progresso na carreira. Pelo contrário, muitas vezes o fato da mulher usufruir de alguns benefícios acaba prejudicando a avaliação e a afastando de melhores oportunidades. D3, por exemplo, que seguiu carreira em indústria contou que na sua primeira gestação não existia nenhum tipo de política para mulheres e que a reação de seu gestor ao saber da sua gravidez foi péssima. Ao retornar da licença maternidade padrão de quatro meses, ela foi punida, perdendo seu cargo e tendo sua responsabilidade reduzida.

Hakin (2006) e Bailyn (2006) alertaram para a possibilidade de que políticas para mulheres podem piorar a diferença de gênero em alguns casos. F3 explicou que usufruiu de políticas alternativas como redução de carga horária e licença não remunerada, mas que na verdade, isso foi minando sua carreira de forma velada. “Políticas corporativas ajudavam, mas não eram suficientes. Tinha condições de trabalhar, mas eu não tive carreira. O que eu ouvia era que

eu tava fazendo um trade off. Eu tinha um emprego flexível com regalias, mas eu abria mão da carreira. Não estava escrito em lugar nenhum, mas eu ouvi. Na hora da avaliação, eu era prejudicada. Isso foi acabando com a minha motivação. Eu trabalhava 6 horas e entregava... por que então não tinha uma boa avaliação? Disseram que eu só seria sênior manager se eu voltasse a trabalhar horário normal. Toda avaliação era um balde de água fria”. Maitland e Wittenberg-Cox (2008) escreveram sobre esta questão e disseram que as políticas corporativas não são suficientes para aumentar a liderança das mulheres nas organizações. Alguns programas de diversidade não atingem os resultados esperados. Para gerar os frutos desejados, é necessária uma mudança da cultura organizacional e que permeie toda a organização.

4.3.2 Dimensão carreira

4.3.2.1 Categoria 1 – Trajetória de carreira

Nesta categoria, foram listados temas gerais descritos pelas entrevistadas relacionados ao caminho percorrido para chegarem no patamar atual. O quadro a seguir, apresenta os principais temas relacionados à trajetória de carreira colocados pelas entrevistadas.

Quadro 38 – Carreira - Categoria 1 – Trajetória de carreira

Trajetória	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Formação	3	1	2		1	1	1	2		11	7
Importância da carreira					1	1				2	2
Necessidade de trabalhar		1	1		1	2			1	6	5
Reconhecimento	6	4		1	4	1		1	2	19	7
Resiliência e determinação	3							1		4	2
Escolha - Dificuldades		2		1	2		1			6	4
Escolha - Influência da família	1	4			1				1	7	4
Escolha - Segurança	1		1			1		1		4	4

Trajetória	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Formação	4	1	2	1		1			2	11	6
Importância da carreira	4			1				1		6	3

Trajetória	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Necessidade de trabalhar	1		1	1		1			1	5	5
Reconhecimento	4	2	3	2	2		1	4	2	20	8
Resiliência e determinação	10	2		1	2			1	1	17	6
Escolha - Dificuldades	2		1			1	1			5	4
Escolha - Influência da família	1	3	1	1			2	1		9	6
Escolha - Segurança		1			1			3	1	6	4

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema **formação** é algo muito importante para as entrevistadas. Elas buscam oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento com cursos de idiomas, pós-graduação e cursos técnicos em geral visando melhorar a qualificação. Elas colocam a importância da formação no progresso de suas carreiras e para reciclarem suas ideias e conhecimentos. No grupo de mulheres que mudaram de carreira, sete mencionaram este tema e no grupo de mulheres da carreira corporativa foram seis. De acordo com os resultados do estudo Estatísticas de Gênero 2014 - uma análise dos resultados do Censo Demográfico 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de fato as mulheres estudam por mais tempo que os homens e estão aumentando sua escolaridade.

Poucas mulheres afirmaram abertamente o quanto a carreira é importante para elas. Em alguns casos, o tema **importância da carreira** é inferido do contexto, mas de forma clara, apenas três mulheres da carreira corporativa e duas mulheres que mudaram de carreira fizeram esta afirmação. D1 é um dos exemplos que relata abertamente a importância da carreira: “eu fiz a roda da minha vida e aí eu vi que eu só dava importância pra minha carreira. Eu assustei porque eu não tava nem aí pra mais nada”. O fato de poucas entrevistadas terem feito registros sobre a importância da carreira pode ser explicado pela característica mais relacional da mulher, que dá mais ênfase para o outro do que para si de acordo com Mainiero e Sullivan (2006). Em geral, a carreira é apenas uma parte de sua vida, conforme o modelo “river of time” de Gary Powell e Lisa Mainiero, no qual as mulheres não costumam dar ênfase apenas à carreira. Elas alternam a prioridade entre carreira e vida pessoal durante toda a vida.

A **necessidade de trabalhar** por questões financeiras e pessoais foi um tema destacado pelas entrevistadas. Algumas disseram que precisavam ter

dinheiro para pagar as contas e ajudar a família principalmente no início da carreira. Isto foi colocado por três entrevistadas do grupo que mudou de carreira e por cinco mulheres da carreira corporativa. Este fator muitas vezes fez com que as mulheres aceitassem propostas de emprego sem analisar o trabalho em si e que tivessem que trabalhar enquanto faziam faculdade. A necessidade de ter uma renda rapidamente foi o gatilho em algumas escolhas de carreira. Reforça também a característica da mulher de ser relacional indicada por Mainiero e Sullivan (2006) que leva a tomar decisões de carreira pensando na necessidade da família e não nos seus interesses. As mulheres sacrificam suas próprias necessidades e fazem ajustes considerando o que é melhor para os outros. D6 relatou a fase em que se candidatou para diversas vagas sem refletir sobre o trabalho em si, pois seu pai havia falecido e ela precisava ajudar sua mãe.

O tema **reconhecimento** foi discutido por quase todas as entrevistadas. Oito mulheres da carreira corporativa e sete mulheres que mudaram de carreira contaram sobre suas promoções e prêmios recebidos ao longo de suas carreiras e como isto é algo importante para elas. Mainiero e Sullivan (2006) colocam que as mulheres possuem grande necessidade de reconhecimento para que sua ambição flua na carreira. D8 destacou como sua ascensão de carreira foi rápida e ela foi reconhecida pela empresa: “abriram uma vaga para gerente de pesquisa da marca líder de sabonetes e eu fui escolhida. Fui promovida super nova. Fiquei uns 6 anos como gerente. Fui promovida a diretora com 29-30 anos. E hoje eu sou diretora sênior. Tive uma carreira muito rápida da mesma forma que os trainees que entraram comigo”. F8 deu um depoimento marcante sobre reconhecimento. Ela disse que o seu ótimo desempenho abriu portas para outras mulheres na empresa que era muito machista. Ela colocou: “naquele ano, ele fez um reconhecimento público do meu trabalho. Fui abrindo caminho pra outras mulheres. Pude contratar outras mulheres em outras áreas. E aí ele começou a me defender com unhas e dentes. Defendeu que eu deveria entrar pro grupo de sócios. Fiz MBA como reconhecimento da empresa (*in company*). O último módulo foi em Nova York. Para mim, foi uma dupla conquista. Mudar a opinião sobre as mulheres e entregar ótimos resultados”.

Algumas características pessoais foram destacadas pelas entrevistadas durante passagens de suas carreiras, principalmente a **resiliência e a**

determinação diante de situações difíceis no trabalho. Seis mulheres da carreira corporativa mencionaram a importância de suas características pessoais para a carreira. Apenas duas mulheres que mudaram de carreira destacaram suas características pessoais em suas conquistas de carreira. Isto pode demonstrar uma aproximação das mulheres da carreira corporativa com o modelo masculino que valoriza características mais agressivas e de controle para o sucesso na carreira corporativa (Betiol, 2000 apud Lima, 2009). D8 fez uma colocação muito enfática sobre isso: “eu sempre me posicionei. Sempre fui firme. Eles pedem isso e eu sempre fui assim”.

Por fim, trinta e sete registros foram feitos relacionados à **escolha de carreira** das entrevistadas. Como todas as entrevistadas começaram seu relato sobre suas trajetórias de carreira no início do curso superior, este tema foi abordado por todas elas. No grupo das mulheres que mudaram de carreira, quatro relataram dificuldade e insegurança na escolha de carreira, quatro demonstraram certeza sobre a escolha de carreira e quatro mencionaram a influência de suas famílias em suas escolhas. No grupo das mulheres da carreira corporativa, quatro mulheres falaram sobre a dificuldade e insegurança na escolha de carreira, quatro demonstraram certeza sobre a escolha de carreira e seis mencionaram a influência de suas famílias em suas escolhas. A dificuldade ou não na escolha de carreira apareceu de forma semelhante entre os dois grupos. Com isso, não é possível inferir se uma maior segurança sobre a escolha inicial de carreira está relacionada à trajetória percorrida e a um possível “opt out”. Porém, a influência das famílias é algo relevante nos registros sobre escolha de carreira o que pode estar associado à característica das mulheres de serem relacionais e levarem em consideração as pessoas com quem estão conectadas nas decisões de carreira (Mainiero; Sullivan, 2006). D7 ilustra bem esta questão: “com 16 anos, eu segui o que meu pai falou. Que computação era a carreira do futuro e que se eu fizesse não ia jogar fora. Mas eu não sabia o que eu queria. Eu tinha 16 anos. Fui morar em Bauru. 4 horas de carro. Meu pai era muito rigoroso. Talvez pela herança cultural da origem japonesa”.

4.3.2.2 Categoria 2 – Pilar autenticidade

Nesta categoria, foram colocados os registros em que as entrevistadas mencionaram a identificação positiva ou negativa com o trabalho, com os valores e com a empresa em que trabalham ou trabalharam. Essas colocações não estão diretamente relacionadas a uma decisão de carreira específica. O quadro a seguir apresenta os temas relacionados ao pilar autenticidade definido no modelo da carreira caleidoscópico.

Quadro 39 - Carreira - Categoria 2 - Pilar autenticidade

Autenticidade	F1	F2	F3	F7	Total	Qt. Entrevistas
Identificação com trabalho	2	1			3	2
Sem identificação		5	1	3	9	3

Autenticidade	D1	D2	D4	D6	D7	D8	Total	Qt. Entrevistas
Identificação com trabalho	5	1		2	1	1	10	5
Sem identificação	1	1	1	4	1		8	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Para Mainiero e Sullivan (2006), o pilar autenticidade pode existir de diversas formas e de forma muito particular para cada pessoa. Pode envolver preferências pessoais, esportes, espiritualidade, ou simplesmente, um posicionamento sincero diante de dificuldades decorrentes de uma situação delicada no trabalho. Este pilar pode parecer menos presente no caleidoscópico, mas no fundo, está sempre atuando na equação vida profissional e pessoal das mulheres. Mainiero e Sullivan (2006) explicam que na fase intermediária de carreira, este pilar surge com uma maior necessidade de as mulheres quererem assumir o comando de seus próprios caminhos. Representa a voz da consciência e apesar de não existir uma explicação única e clara sobre ele, sabemos quando ocorre, pois sentimos sua importância em nossas vidas.

Nesta pesquisa, o pilar autenticidade surgiu de forma contundente na questão de identificação. Quando as entrevistadas enfrentam situações que se distanciam de seus valores e objetivos, há um incômodo que pode levar a uma decisão de carreira importante. Duas mulheres que mudaram de carreira e cinco da carreira corporativa fizeram registros sobre a identificação com trabalho. Três mulheres que mudaram de carreira e cinco na carreira corporativa colocaram

questões sobre a falta de identificação com o trabalho. A entrevistada D6 está em um momento de reflexão sobre sua carreira, por exemplo e colocou: “tô com 40 anos. E agora eu penso o que de verdade eu quero. Construí uma carreira na vida corporativa tradicional e acho que meu caminho não é mais por aí. Trabalho muito. Viro noite. Mas por motivos que eu não concordo”. Ela ainda não tomou sua decisão de carreira, mas demonstra claramente sua insatisfação pela falta de identificação com a posição atual. Vale lembrar que o pilar autenticidade engloba as necessidades de uma pessoa para encontrar aderência entre os seus valores pessoais, o seu interior, e o trabalho (Mainiero; Sullivan, 2006).

F7 relatou que fez algumas escolhas de carreira para agradar a família, mas não era o que realmente queria para si: “tive muitas experiências em RH que eu não me identificava. Não era o emprego dos sonhos. Sonhos que meu pai tinha pra mim. Aquele emprego. Com dinheiro. Do jeito que a sociedade e a família esperavam. Essa escolha não foi consciente”. Este caso mostra uma decisão de carreira que não é feita com base no pilar autenticidade, mas sim em valores familiares e da sociedade. Como consequência, não existe identificação da pessoa com o trabalho.

4.3.2.3 Categoria 3 – Pilar balanço

Nesta categoria, foram inseridos os registros em que as entrevistadas mencionaram a existência ou não de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas colocações não estão diretamente relacionadas a uma decisão de carreira específica. Do ponto de vista negativo do pilar balanço, foram criados dois temas distintos: **negativo** refere-se às colocações com tom de reclamação; **sem equilíbrio, mas feliz** refere-se às situações em que a entrevistada não se importa com a falta de equilíbrio, pois está muito satisfeita com o trabalho que está realizando. **Equilíbrio** foi o tema utilizado para consolidar os registros de existência de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. O quadro a seguir apresenta os temas relacionados ao pilar balanço.

Quadro 40 - Carreira - Categoria 3 - Pilar balanço

Balanço	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Equilíbrio		5	1	1		2		2		11	5

Balanço	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Negativo	3		3	4		1	1	1		13	6
Sem equilíbrio mas feliz	3	2		2	3	1	1	1	3	16	8

Balanço	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Equilíbrio	3	1	1	2	3		5	2		17	7
Negativo	2	1		1		1			2	7	5
Sem equilíbrio mas feliz	1		1	1	3		1	1	1	9	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Em geral, as entrevistadas não se importam com o ritmo de trabalho puxado até constituírem família e terem filhos. Pelo contrário, quinze entrevistadas mencionaram que trabalhavam muito, mas estavam muito felizes em função do desafio e do trabalho realizado. A carga de trabalho e as viagens não aparecem como problema para as entrevistadas que estão satisfeitas com o trabalho. D1 colocou que quando estava no processo de fusão da empresa, trabalhava e viajava muito. Mas estava adorando tudo aquilo. Nas palavras dela: “estava trabalhando muito e não tinha vida pessoal. Mas eu estava muito feliz”. O tema **sem equilíbrio, mas feliz** está relacionado à parte inicial da carreira quando o pilar desafio está em destaque e o pilar balanço não tem relevância.

Com o passar dos anos e chegando à fase intermediária de carreira, o pilar balanço ganha importância. As prioridades na vida das mulheres mudam e elas começam a enxergar este pilar de forma diferente. Geralmente, as mulheres possuem mais demandas na vida pessoal e o peso da vida profissional começa a incomodar. A maternidade e a família passam a ser prioridades e o trabalho excessivo incomoda. Para Mainiero e Sullivan (2006), as mulheres tentam ser “supermulheres” e dar conta de tudo, porém, não existem horas suficientes no dia para que elas assumam tantas responsabilidades na vida pessoal e profissional. Esse excesso de carga para as mulheres acaba sendo desgastante e leva em muitos casos, ao “opt out”. Além das nove entrevistadas que fizeram um “opt out” total da carreira corporativa, três entrevistadas que estão na carreira corporativa já fizeram “opt out” parcial em suas carreiras.

O tema **pilar balanço negativo** engloba os registros nos quais as entrevistadas fizeram colocações sobre a insatisfação em relação ao pilar balanço. Seis mulheres que mudaram de carreira e cinco mulheres da carreira

corporativa mencionaram este tema, Um exemplo é F1 que teve problemas para conseguir engravidar e começou a se questionar se o estilo de vida “workaholic” não estaria contribuindo para os seus problemas. Ela disse: “nessa época, o ritmo de trabalho começou a me incomodar. Eu me questionava se isso podia ter provocado o aborto. Resolvi tirar férias e procurar outro emprego. Eu precisava cuidar da minha vida. Não dava pra ter filho com uma vida tão corrida, passando a semana toda em hotel”.

No tema **equilíbrio** foram considerados os registros associados a situações em que as entrevistadas entendem que conseguem obter equilíbrio entre vida pessoal e profissional e como elas fazem para que isto ocorra na prática. Cinco mulheres que mudaram de carreira e sete mulheres da carreira corporativa fizeram relatos sobre equilíbrio. Como ter equilíbrio é algo muito particular, cada entrevistada encontra isso de uma maneira. Alguns casos dependem do apoio da liderança, de políticas corporativas e muito do posicionamento pessoal de cada uma. Saber priorizar, delegar e dizer não são algumas ferramentas das entrevistadas para atingirem equilíbrio. Entretanto, o que algumas entrevistadas colocam é que existe um impacto na carreira em função da priorização do balanço. D5 mencionou: “eu fui mentora de muitas mulheres porque eu consigo equilibrar vida pessoal e profissional e ser feliz. Não sou supermulher. Não consigo fazer tudo. Não estou na linha de frente. Não estou na posição mais alta. Tive que fazer escolhas”.

4.3.2.4 Categoria 4 – Pilar desafio

Nesta categoria, foram incluídos os registros relacionados às oportunidades de trabalho, crescimento e sucesso. Essas colocações não estão diretamente relacionadas a uma decisão de carreira específica. O quadro a seguir apresenta os temas relacionados ao pilar desafio definido no modelo da carreira caleidoscópio.

Quadro 41 – Carreira - Categoria 4 - Pilar desafio

Desafio	F1	F2	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Experiências e aprendizado	2	7	2	1	9	4	3	4	32	9
Frustração		1		1					2	2
Mais do mesmo			1	1		1			3	3

Desafio	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qtde Entrevistas
Experiências e aprendizado	3	2	2		3	2	1	1	3	17	8
Frustração		1		4	1		1			7	4
Mais do mesmo			1	2		1		1	1	6	5

Fonte: Elaborado pela autora.

Mainiero e Sullivan (2006) colocam que o pilar desafio pode aparecer de formas diferentes entre as pessoas. Motivação, validação, desenvolvimento e crescimento, impacto e estabelecimento de competência são algumas das palavras-chave destacadas pelos autores para o pilar desafio. Neste trabalho, o desafio de novas experiências é algo bastante motivador para as entrevistadas. Quando elas estão aprendendo e o que fazem é enriquecedor, elas se sentem realizadas e felizes. Elas não se importam com a carga de trabalho quando a vida profissional é interessante. A necessidade de desafios aparece mais fortemente no início da carreira. Porém, é algo sempre importante para elas. Fazer mais do mesmo é algo que incomoda as entrevistadas e muitas vezes, é o que leva à procura de um novo emprego.

No tema **experiências e aprendizado**, foram agrupados os relatos sobre trabalhos interessantes e desafiadores e todos os momentos de grande aprendizado das entrevistadas. No total, dezessete delas fizeram registros sobre este tema e ele se mostrou presente nos dois grupos – mulheres da carreira corporativa e mulheres que mudaram de carreira. Enquanto as entrevistadas não tinham filhos, o pilar desafio mostrou-se extremamente importante. A busca pelo desenvolvimento e pelo aprendizado as motiva todos os dias em seus trabalhos. O ritmo de trabalho não é relevante quando elas se sentem desafiadas. Pelo contrário, elas têm prazer em trabalhar muito, pois estão desfrutando muito daquela experiência. D3, por exemplo, relatou que em um de seus empregos, o trabalho era intenso, mas muito interessante. Realizou diversos projetos diferentes. Reestruturou uma área inteira e mudou processos. Com isto, foi ganhando méritos, sendo reconhecida e teve aumento salarial.

Quando as entrevistadas param de aprender e de se sentirem desafiadas, surge o tema **mais do mesmo**. Isto é bastante incômodo em alguns casos. Oito entrevistadas fizeram relatos sobre este tema. D6 começou a se questionar em um momento da carreira, pois sentiu que não estava mais se desenvolvendo:

“comecei a pensar quanto mais tempo eu quero ficar. Será que já não fechou o ciclo e deveria ter uma nova experiência?” A motivação acaba, aparece o cansaço e o desânimo com o trabalho. Em alguns relatos, as mulheres usaram o termo “zona de conforto” quando não se sentem mais evoluindo e em geral, elas não querem ficar nesse patamar; elas querem crescer. O fazer mais do mesmo pode ser o gatilho para uma decisão de carreira de busca por uma nova oportunidade de trabalho que permita que esta mulher continue se desenvolvendo e crescendo na carreira.

O tema **frustração** foi encontrado em situações em que a mulher está trabalhando e se dedicando muito e, por algum motivo, não alcança o resultado esperado. Há um desalinhamento entre a expectativa da mulher e o retorno do trabalho geralmente com impacto no avanço da carreira. São situações de não reconhecimento através de cargos, promoções e aumento de salário. Oito entrevistadas reportaram situações em que se sentiram frustradas e decepcionadas no trabalho. D7 disse: “foi uma negociação bem honesta. Coloquei meu ponto. Ninguém negou. Mas eu tava bem decepcionada. Pensava que não tinha tido retorno por todo meu esforço.”

4.3.2.5 Categoria 5 – Decisão de carreira

Nesta categoria, foram listados temas gerais descritos pelas entrevistadas relacionados aos momentos de decisão de carreira como expatriação, promoções, mudança de área e de emprego. Nesta categoria, não estão consideradas as decisões de mudança de carreira – “opt out total” que motivaram a saída da carreira corporativa. Porém, os casos de opt out parcial que ocorreram com três mulheres que permanecem na carreira corporativa foram considerados: D2 tirou uma licença não remunerada em função de uma depressão, D4 tirou um período sabático para estudar fora, D7 ficou sem trabalhar por um tempo entre sair de um emprego e ter o primeiro filho. O quadro a seguir apresenta os principais temas relacionados às decisões de carreira das mulheres.

Quadro 42 – Carreira - Categoria 5 - Decisão de carreira

Decisão carreira	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Arrependimento				1						1	1
Decisão familiar			1				1			2	2

Decisão carreira	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Pilar autenticidade		5	1	1	1		1			9	5
Pilar balanço	1	2	3			1	1	2	3	13	7
Pilar desafio	3	1	2	4	4	2	1	1	2	20	9
Plano de carreira		1		1						2	2
Remuneração	1	1	1	1	1					5	5

Decisão carreira	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Arrependimento		3								3	1
Decisão familiar			1	2	3	3	1	3		13	6
Pilar autenticidade	1	4	1	3	1	2	1	1		14	8
Pilar balanço	2		1	2	4	2	1			12	6
Pilar desafio	6	3	4	4	4	5	5	4	2	37	9
Plano de carreira						1				1	1
Remuneração	2	2	1						1	6	4

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo da carreira caleidoscópico (Mainiero; Sullivan, 2006) mostrou-se bastante aderente às colocações feitas pelas entrevistadas e ajudou a explicar as decisões de carreira tomadas, utilizando os pilares autenticidade, balanço e desafio. Foi possível perceber que as entrevistadas foram ao longo da vida rotacionando os seus caleidoscópios e tomando decisões em função do momento e do pilar que estivesse em evidência. O **pilar autenticidade** determinou decisões de carreira de oito entrevistadas da carreira corporativa e de cinco das mulheres que mudaram de carreira. D6 ilustra isto: “eu quero estar num C level que enderece o meu propósito fazendo a diferença na vida das pessoas e um impacto na sociedade. Por isso, eu penso na vertente de saúde”. O **pilar balanço** foi mencionado por sete mulheres do grupo que mudou de carreira e por seis que estão na carreira corporativa. D5, por exemplo, pediu para mudar de cargo na volta de sua licença maternidade, pois não queria viajar. Ela sabia que estava arriscando sua carreira, mas acredita ter tomado a melhor decisão para o momento. O **pilar desafio** foi mencionado por todas as entrevistadas de ambos os grupos. Quando perdem o interesse pelo trabalho, quando sentem que não estão se desenvolvendo e que não há perspectivas de crescimento, as entrevistadas começam a procurar uma alternativa de mudança. D4 exemplificou: “meu prazo era sempre 3 anos. Depois eu via que não tava

aprendendo e começava a procurar outra coisa. Eu sai dessa empresa porque não via perspectiva”.

Todos os pilares mostraram-se presentes nas decisões de carreiras dos dois grupos, demonstrando que todos os aspectos são importantes para a tomada de decisões das mulheres, variando a intensidade ao longo da carreira. O pilar desafio foi o mais frequente, seguido por autenticidade e por fim o balanço. A frequência dos pilares nos dois grupos foi bastante semelhante, o que mostra que as decisões de carreira são complexas e dependem de diversos fatores. Nesta análise, não está sendo avaliada a sequência de predomínio dos pilares e, portanto, não é possível utilizar isto para a definição do portfólio de carreira alfa ou beta das entrevistadas.

Além disso, foram colocados outros fatores que influenciaram a tomada de decisões pelas entrevistadas, complementando o modelo de carreira caleidoscópico. Algumas mulheres mencionaram a importância do **plano de carreira** e da **remuneração** para a tomada de decisões. Há também **decisões familiares**, ou seja, quando as entrevistadas consideraram os impactos na família para tomar suas decisões de carreira, principalmente quando há a necessidade de mudança de localidade. As entrevistadas nesses casos, levam em consideração a carreira dos companheiros e a vida dos filhos. Não tomam decisões individuais, mostrando mais uma vez a característica relacional colocada por Mainiero e Sullivan (2006). Por fim, duas entrevistadas demonstraram **arrependimento** em relação à alguma decisão de carreira. D2 disse que tomou decisões erradas e que hoje tem essa consciência: “voltei bem pra trás quando sai da empresa e fui pro banco. Meus pares hoje estão bem melhores do que eu”.

Este resultado vai de encontro ao modelo da carreira caleidoscópico que surgiu para explicar os motivos pelos quais muitas mulheres estavam saindo da carreira corporativa e constatou que não é uma análise simples. As mulheres não mudavam de carreira apenas porque se tornavam mães como os primeiros indícios mostravam. As decisões de carreira das mulheres são complexas e envolvem questões da vida pessoal e profissional balizadas pelos pilares balanço, desafio e autenticidade (Mainiero; Sullivan, 2006).

4.3.2.6 Categoria 6 – Mudança de carreira

A categoria de mudança de carreira consiste nas reflexões feitas sobre a decisão de mudança de carreira chamado de “opt out” total por Mainiero e Sullivan (2006) no modelo da carreira caleidoscópico. Mulheres que depois de anos de dedicação à carreira corporativa, já numa posição gerencial, decidem abrir mão disto e buscam outros caminhos. Não foram analisados nesta categoria, os casos de “opt out” parcial que ocorreram com três mulheres que permanecem na carreira corporativa que foram enquadrados na categoria decisões de carreira. A pesquisadora não teve a pretensão de analisar se a decisão relatada pela entrevistada era de fato uma saída da carreira corporativa. O importante neste quesito foi o sentimento e a convicção de um “opt out” total para a entrevistada.

O quadro abaixo ilustra os resultados obtidos nesta pesquisa sobre esta categoria.

Quadro 43 – Carreira - Categoria 6 - Mudança de carreira

Mudança carreira	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Pilar autenticidade	1	5	1	1			3	4	2	17	7
Pilar balanço	1	2	2	2	2	1	2	5	4	21	9
Pilar balanço - sem equilíbrio, mas feliz	1					1	1		1	4	4
Pilar desafio			1			1		1	3	6	4
Decisão certa	1	5	2		1				1	10	5
Aspecto financeiro	1	2	1		1	3	2	2	2	14	8
Planos		3			2		2	1		8	4
Frustração e dificuldades								3	3	6	2

Mudança carreira	D7	D9	Total	Qt. Entrevistas
Pilar balanço	2	1	3	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Duas entrevistadas que estão na carreira corporativa relataram que pensam em deixar a carreira por causa do **pilar balanço**. Elas vivem conflitos entre o equilíbrio da vida pessoal e profissional e pensam seriamente em mudar de carreira. D7 acabou de mudar de emprego e entende que está em uma empresa com políticas de flexibilidade e *home office*, por exemplo. Porém, ela colocou que mesmo assim, não consegue acompanhar os filhos em tudo que

gostaria. Ela acredita que isto não é possível no mundo corporativo. Isto ilustra o que Mainiero e Sullivan (2006) escrevem sobre o “opt out”. As autoras afirmam que as mulheres estão cansadas de terem que fazer tudo para conciliar vida pessoal e profissional e trabalharem em organizações que se dizem amigas da família, mas que no fundo não são. As mulheres sentem-se pressionadas a fazer escolhas difíceis entre uma carreira de sucesso e o equilíbrio com a vida pessoal. D9, por exemplo, está bastante preocupada com o retorno ao trabalho depois da licença maternidade do quarto filho. Ela não sabe ainda se vai conseguir dar conta de seu trabalho como gerente e de seus afazeres domésticos e, neste caso, terá que abrir mão de sua carreira.

Quanto às mulheres que fizeram o “opt out” total, foi possível notar que a decisão de mudança de carreira não aconteceu de forma abrupta, sem reflexão, instantaneamente. Foram processos longos que contemplaram uma série de análises e considerações. Fatores referentes aos pilares autenticidade e balanço tiveram grande peso na decisão tomada. Sete mulheres fizeram registros sobre o **pilar autenticidade**. F1, por exemplo, disse que não se identificava mais com a empresa. Ela disse: “não me arrependi de sair da empresa. Eu não sai da empresa que eu amava. Antes vestia a camisa. Espírito de dono. Eu sai de uma empresa que eu não gostava mais”. Ou seja, a dissonância de valores, a falta de credibilidade na empresa e a falta de propósito, podem levar a um “opt out”.

O **pilar balanço** é sem dúvida o mais crítico para a mudança de carreira. Todas as nove entrevistadas deste grupo relataram questões sobre a dificuldade de equilibrar a vida pessoal e profissional e como isto influenciou a decisão de mudança de carreira. F2 disse que não queria ser promovida a diretora. “ia ser uma pressão desgraçada. As pessoas não têm vida. Aquele jogo de egos. Eu não queria aquilo. Eu não ia ver meus filhos. Eu não sentia que as pessoas estavam trabalhando juntas”. Como Hewlett (2007) mencionou, as responsabilidades da vida familiar são o fator que mais impacta a carreira das mulheres. F7 decidiu sair da carreira corporativa porque tinha que viajar praticamente todos os dias mesmo após ter tido seu primeiro filho. Outro exemplo é F8 que relatou após a mudança de carreira: “tô feliz. Consigo equilibrar com a minha casa. Trabalho muito, mas nos horários que eu posso. Levo as crianças, vou na academia e aí vou pra loja. Tenho 1 funcionária. Às vezes, faço controles financeiros à noite em casa. Voltei a ter o equilíbrio que eu

tinha lá atrás. A vida profissional tá gostosa. Meu marido tá em Indaiatuba. Isso tá ruim ainda. O resto tá ótimo”.

Quando as mulheres encontram uma atividade que as satisfaz, elas não se importam de trabalhar muito e relatam o **pilar balanço – sem equilíbrio, mas feliz**. No total, quatro entrevistadas que mudaram de carreira mencionaram este tema. F1, por exemplo, disse que se dedica mais horas à carreira acadêmica do que quando trabalhava em empresa. Mas ela tem flexibilidade de decidir em que momento se dedicar ao trabalho. F6, após mudar de carreira, entendeu que ela gosta de trabalhar muito. A falta de equilíbrio ocorre porque ela adora trabalhar, não impõe limites e se entrega totalmente ao trabalho. E agora, mesmo fora da carreira corporativa, ela se disse atolada de trabalho. F9 contou que “vive na correria”, mas está muito realizada.

Quatro entrevistadas mencionaram o **pilar desafio** em suas mudanças de carreira. F3 entende que sua carreira não estava deslanchando e que provavelmente, se ela estivesse satisfeita com a sua vida profissional, ela não teria desistido do mundo corporativo. Nas palavras dela: “se eu tivesse uma super carreira, não sei se eu teria parado. Meu custo era baixo pra empresa e por isso me mantinham seis horas. Mas eu não crescia mais e não tinha perspectiva”. Hewlett (2007) destaca este aspecto quando diz que as diferenças na proposta de valor das mulheres sobre suas carreiras nem sempre é considerada pelas empresas e, com isto, muitos talentos são perdidos.

Este grupo é uma pequena amostra de mulheres bem-sucedidas que fizeram “opt out” exemplificando a trajetória de carreira não linear colocada por Hewlett (2007). Além disso, mostram que o “opt out” não ocorre por causa da maternidade em si. As mulheres querem trabalhar e conciliar a vida profissional e pessoal. Porém, encontram muitas dificuldades para isto no ambiente corporativo. Muitas vezes estão desiludidas com suas carreiras e com as empresas em que trabalham. Uma soma de fatores acaba levando à decisão de “opt out” o que vai de encontro com o modelo da carreira caleidoscópico de Mainiero e Sullivan (2006).

A segurança de ter tomado a **decisão certa** foi colocada por cinco entrevistadas. Elas não se arrependem de terem saído da carreira corporativa e se mostram felizes com esta decisão. F3 disse que ficou bem com essa decisão e gosta da nova rotina. Nas palavras de F9: “tô super feliz. Amo o que eu faço e

volto todo dia energizada. Toda diferença que eu faço na vida das pessoas, me energiza. Tenho certeza que eu tô fazendo a coisa certa. Preciso apenas que me sustente. Eu tô muito feliz e quero ficar 100% nisso”.

O **aspecto financeiro** é um tema bastante importante na categoria de mudança de carreira. Oito entrevistadas fizeram registros sobre isso. Algumas delas relataram a importância de ter uma reserva financeira para fazer o “opt out” de forma tranquila, sem ter que se preocupar com dinheiro. F2, por exemplo, disse: “mas eu guardei um dinheiro pra esse período e eu tô super tranquila de que vai dar tudo certo. Muita gente me apoiando. E tem que reduzir os gastos pra outro nível”. Por outro lado, há uma preocupação com o fato de ter uma perda financeira com a mudança de carreira. É necessário em alguns casos diminuir o nível de vida o que gera uma preocupação e até mesmo, pode levar ao retorno à vida corporativa se necessário. F1 relata claramente esta questão: eu tinha uma reserva financeira. Mas tive que cortar um monte de gastos. Morar num apartamento pequeno. A questão financeira na academia é muito complicada. Por isso, penso em voltar pra empresa. E eu posso estudar enquanto eu trabalho”. Por fim, F3 destaca um desconforto quanto à dependência financeira que hoje possui de seu marido. Ela sempre trabalhou e teve seu dinheiro. Agora se sente dependente dele e a incomoda bastante. Hewlett (2007) constatou em suas pesquisas este desconforto das mulheres que deixam a carreira corporativa em relação à dependência financeira em seus parceiros.

Quatro entrevistadas contaram sobre expectativas e ansiedade de seus **planos** para o futuro após a mudança de carreira. F5 contou sobre seus planos: “fui fazer coaching. Foi a melhor coisa que eu fiz na vida. Fui entender porque eu tava naquela carreira. Como eu tinha ido parar em logística que é totalmente dominada pelos homens. E resolvi buscar uma área aonde a mulher tivesse mais espaço. Pensei em educação e saúde. Sempre tive um plano de dar aula como segunda opção. Tomei essa decisão de eu vou buscar uma qualificação para dar aula ou fazer consultoria na área de saúde”. Algumas entrevistadas disseram que pensam em voltar para a carreira corporativa, principalmente por causa da remuneração e benefícios. Elas continuam sendo assediadas pelo mercado e, em alguns momentos, batem dúvidas e insegurança na nova vida. F7 relatou: “voltou o sofrimento agora porque uma empresa que eu gostei tá me ligando de novo. Vou lá conversar. Vamos ver no que vai dar”.

Frustração e dificuldades decorrentes da mudança de carreira foi um tema mencionado por duas entrevistadas, mostrando que nem sempre é fácil iniciar uma nova carreira. Às vezes, as primeiras experiências após a carreira corporativa não atendem as expectativas das mulheres e elas precisam de tempo e oportunidades para buscar o que realmente almejam. F8 contou sobre a sua primeira experiência depois da mudança de carreira: “o dono dessa empresa de outplacement me convidou pra ser sócia dele. A sede da empresa era do lado da minha casa. Ele disse que ia conseguir manter a minha remuneração. Fiquei 1 a 2 anos nessa empresa. Foi a maior decepção profissional da minha vida. Aprendizado do que não fazer. Engolia sapo sem desenvolvimento profissional e a remuneração caiu quase pela metade”. F9 relatou sua experiência de trabalhar em um negócio da família: “aí eu detestei tudo. Trabalhar em família. Ritmo lento. Fiquei 1,5 ano. Montei a área comercial e de repente não quero isso”. Pelos registros feitos percebe-se que, muitas vezes, as mulheres esperam que saindo da vida corporativa, seus problemas e conflitos sejam resolvidos. Mas na verdade, surgem novas questões como retorno financeiro, tipo e ritmo de trabalho, ambientes e pessoas de outros setores profissionais e há uma adaptação a ser realizada por essas mulheres.

4.3.3 Dimensão vida pessoal

4.3.3.1 Categoria 1 – Relacionamentos

Para Mainiero e Sullivan (2006), as mulheres são predominantemente relacionais e, portanto, os relacionamentos são o ponto de partida para entender as decisões de carreira das mulheres. No quadro abaixo, estão os resultados obtidos na categoria relacionamentos.

Quadro 44 – Vida pessoal - Categoria 1 - Relacionamentos

Relacionamentos	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Companheirismo	2	1	4	1	4	2	1	2	1	18	9
Conflitos	1	1	3	1	1		2	1	3	13	8
Questões familiares						1		1	1	3	3
Individualidade	2			1	1		1		1	6	5

Relacionamentos	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Companheirismo	5	2	1	6	4	1	3	5	2	29	9
Conflitos		3		1				1	1	6	4
Questões familiares				1		1	1	1	2	6	5
Individualidade	5		1		1					7	3

Fonte: Elaborado pela autora.

No tema **companheirismo**, foram enquadrados os registros referentes ao namoro e ao casamento, com ênfase ao apoio à carreira e aos afazeres domésticos. Admiração, parceria, cumplicidade foram alguns dos termos que surgiram nas entrevistas. Segundo Bailyn (1970), é muito importante que os casais possuam valores parecidos sobre a relação carreira-família. Existem evidências de que é fundamental entender o quanto o homem valoriza a família e apoia a carreira da mulher ao invés de focar nos problemas de carreira das mulheres e nas dificuldades de integração entre família e trabalho. Um parceiro cujo modo de vida integra família e trabalho e valoriza a carreira da esposa é essencial para o sucesso de uma mulher.

Todas as entrevistadas fizeram registros sobre o tema companheirismo reforçando sua importância. D1 contou com orgulho da admiração do seu marido pela sua carreira e como isto é importante para o relacionamento deles: “eu conheci meu marido e comecei a namorar. Foi o primeiro cara que eu conheci que não se assustava com o meu sucesso. Pra ele tudo bem o meu cargo e a minha carreira. Ele é da área comercial, mas tem formação de TI. Ele é filho de uma mãe que trabalha. E por isso fazia com que ele fosse mais aberto a aceitar e admirar minha carreira. Ele achava o máximo”. D7 relatou que nos momentos de conflito em que ela se questionava sobre o retorno ao trabalho após o nascimento dos filhos, seu marido a incentivava dizendo que os filhos iriam crescer e que ela precisava pensar nela. Por outro lado, as entrevistadas também deram exemplos de sua parceria com os maridos. A admiração e o companheirismo deve ser mútuo para o sucesso da relação. D4, por exemplo, disse que trabalhava no negócio do marido nos fins de semana, pois os dois queriam que aquilo desse certo.

Nas tarefas domésticas, o companheirismo dos maridos na participação dos cuidados com a casa e com os filhos foi relatado, mas ressaltando que o

maior peso sempre fica com a mulher. Mas só a disposição deles em participar já é visto como algo positivo por elas. D5 relatou: “tive apoio do meu marido. Acreditava mais em mim do que eu mesma. Sempre dividiu as tarefas comigo. Claro uma proporção de 80 pra 20. A maioria é sempre a mãe. Mas tem o apoio. Sempre ficou comigo. Ele entra nas reuniões de escola. Ele acompanha de perto. Ele é presente”.

Conflitos é o outro tema da categoria relacionamentos e engloba adversidades encontradas pelas entrevistadas em seus relacionamentos. Discussões por carga de trabalho excessiva, incompatibilidade sobre questões financeiras e crises conjugais são alguns dos relatos feitos. Oito entrevistadas que mudaram de carreira e quatro da carreira corporativa registraram situações de conflito. Isto pode indicar que uma maior incidência de conflitos nos relacionamentos pode ter contribuído para a decisão de mudança de carreira e que relacionamentos com menos conflitos podem favorecer a permanência na carreira corporativa. F4, por exemplo, mudou de carreira para ficar mais tempo com o filho, pois está se separando do marido: “estou me separando. Preciso dar atenção pro meu filho. O pai dele fica mais no interior. Com essa escolha, estarei mais perto do meu filho e terei horário decente pra chegar em casa”. F5 contou que seu filho começou a ter um desempenho ruim na escola e as cobranças do seu marido sobre sua dedicação começaram a surgir. F5 acabou pedindo demissão do emprego por estar insatisfeita, mas o fato de querer estar mais em casa cuidando dos filhos também pesou na decisão.

Em **questões familiares**, estão os registros de influências da família, problemas de saúde e a perda de pessoas próximas. Cinco entrevistadas da carreira corporativa e três mulheres que mudaram de carreira fizeram registros sobre este tema. Este tipo de situação pode desestabilizar a vida pessoal e profissional das mulheres e influenciar nas decisões de carreira. D4 por exemplo, contou que queria trabalhar na ONU e teria que cursar faculdade fora de São Paulo e longe da família. Mudou seus planos quando seu pai faleceu. D8 tinha sido expatriada quando seu pai faleceu. Ela estava insatisfeita com o trabalho e a perda do seu pai fez com que ela pedisse para retornar ao Brasil.

Individualidade foi o tema criado para os registros em que as entrevistadas falam de si mesmas, de momentos de independência e da necessidade de ter tempo para elas. Há poucos registros sobre isso, pois de

acordo com Mainiero e Sullivan (2006), as mulheres pensam primeiro nos outros, em todas as pessoas com quem possuem conexão e por último se lembram de sua individualidade. Mas mesmo assim, este é um tema que pode também ter importância para as decisões de carreira das mulheres. Cinco mulheres que mudaram de carreira e três mulheres da carreira corporativa mencionaram este tema. Há uma superioridade do tema nas mulheres que mudaram de carreira. Como elas desaceleraram o ritmo profissional e fazem uma parada para pensar em suas escolhas, a individualidade pode surgir com mais frequência. A mudança de carreira pode ser um passo para elas olharem mais para elas mesmas. F9 relatou claramente sobre isso: “falei com as minhas amigas que me indicaram um curso de autoconhecimento. E lá eu descobri a vida novamente. Me reconectei comigo. Descobri a vida de novo”. D1, por exemplo, contou que estava decidida a ficar sozinha, pois só tinha encontrado pessoas que atrapalhavam sua vida. Ela disse: “eu estava sozinha. Só tinha encontrado homens que atrapalhavam a minha vida. Eu gosto mais de mim e não quero freio de mão puxado na minha vida. Vou ficar sozinha e pronto. E vou ser feliz assim”. Com isto, o foco de D1 era centrado na carreira até conhecer seu marido e ter um filho. F4 relatou a sua vontade de sair da cidade em que nasceu e conquistar sua independência. Decidiu fazer faculdade em São Carlos e depois foi trabalhar em São Paulo. Sua cidade natal é São José do Rio Preto e ela construiu sua carreira fora de lá.

4.3.3.2 Categoria 2 – Maternidade

Na categoria maternidade, foram inseridos os temas relacionados à decisão de ter filho, à gestação em si e em como manter a carreira diante do nascimento de um filho. Percebe-se na maioria dos casos que este momento da vida pessoal tem um grande impacto na vida profissional das mulheres. Segue abaixo o quadro com os registros relacionados aos temas da maternidade:

Quadro 45 – Vida pessoal - Categoria 2 - Maternidade

Maternidade	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Decisão de ter filho	1				1			2		4	3
Jornada dupla	1	1	2			1				5	4
Plenitude	1			1						2	2

Maternidade	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Total	Qt. Entrevistas
Poucas mudanças	1	2		1	2	3			1	10	6
Presença da mãe		2	2		3					7	3
Problemas de saúde	3		3				2		2	10	4
Suporte	2	2	3	1	2	3	2	2	2	19	9
Conflito pessoal e profissional	2	2	4		1	1	2	2	1	15	8

Maternidade	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Total	Qt. Entrevistas
Decisão de ter filho	3	1			1			1		6	4
Jornada dupla		1		3	1		1	2	1	9	6
Plenitude	2			1		1		2		6	4
Poucas mudanças		2	2	2		2			1	9	5
Presença da mãe	1		1				2	1	1	6	5
Problemas de saúde		1				1				2	2
Suporte	6	2	3	2	4	2	1	3	3	26	9
Conflito pessoal e profissional	2		1	3	1		5	1	3	16	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Três mulheres que mudaram de carreira e quatro mulheres fizeram registros sobre a **decisão de ter filho**. Para essas mulheres, este momento foi um marco em suas vidas. Muitas vezes, a rotina intensa do dia-a-dia e a dedicação à carreira foram adiando a maternidade. Porém, algo fez com que elas parassem para pensar na maternidade e tomassem a decisão de ter um filho. Elas contaram também sobre as consequências desta decisão em suas vidas. D1 tomou esta decisão aos 40 anos depois de muita reflexão: “foi aí que eu decidi ter filho. Eu via que eu tinha dinheiro, sucesso, carreira, marido e eu fiz o que com isso? Qual vai ser o meu legado? O que eu vou deixar pro mundo? Poxa, não é isso que eu quero pra mim. E aí eu decidi ter filho”. F1 contou sobre a sua decisão de ter filho: “comecei a pensar que não dava prá ficar nessa vida. Meu sonho sempre foi ter um filho. Fui ao médico, fiz todos os exames e engravidei”.

A carga de trabalho para as mulheres em função da **jornada dupla** surgiu no relato de quatro mulheres que mudaram de carreira e seis mulheres que permanecem na vida corporativa. Mainiero e Sullivan (2006) ilustram esta questão quando dizem que não existem horas suficientes no dia para que as mulheres façam tudo o que é necessário. Hewlett (2002) sugere que 75% por do trabalho doméstico é responsabilidade das mulheres. Nesta pesquisa, as

entrevistadas dizem que os maridos ajudam nas tarefas domésticas, mas que a maior responsabilidade em relação aos filhos e aos afazeres domésticos é delas. F3 contou sobre isto: “mas ele nunca abdicou de nada pelas crianças. Ele não saía mais cedo pra ir no pediatra. Não era combinado. Mas tudo eu que administrava e cuidava. Todas as tarefas domésticas eram minhas. Eu acumulava mais as coisas”. Além disso, as mulheres se cobram bastante e querem dar conta de tudo. Em alguns casos, não deixam que o marido as ajude. Isto foi relatado por D7: “eu tava sempre cansada. Eu queria dar conta de tudo. Meu marido me ajudava. Mas eu nunca deixei ele fazer nada sozinho. Eu queria que tudo estivesse perfeito. Eu mesma me impunha uma super carga do trabalho, casa, filhos. Ele não me cobrava. Quem me cobrava era eu. Cansaço e estresse eram meus”.

O tema **plenitude** agrupa os registros sobre a realização pessoal e sobre os momentos especiais que as entrevistadas vivenciaram ao se tornarem mães. Duas mulheres que mudaram de carreira e quatro mulheres da carreira corporativa fizeram menção a isto. D1 disse que foi a época mais fantástica de sua vida. F4 contou que não conseguiu voltar da licença maternidade e ficou cuidando do seu filho em casa: “mas eu continuei sem coragem. E aí eu resolvi ficar em casa. Fiquei 3,5 anos. Só cuidando do meu filho. Eu adorei. As pessoas me viam como ET. Ficava em casa cuidando do meu filho. Eu podia ter sido professora do infantil porque eu adorava”.

Seis mulheres que mudaram de carreira e cinco mulheres da carreira corporativa contaram que **poucas mudanças** ocorreram diante da maternidade. Elas em geral, continuaram trabalhando no mesmo ritmo durante a gestação e conseguiram retornar após a licença maternidade sem impactos ao trabalho. F2 falou sobre isso: “fiquei grávida. Era apenas uma barriga crescendo. Não mudei meu ritmo. Mas parava pra comer porque eu me sentia mal. Antes eu tinha gastrite, problemas de saúde porque eu não estava me cuidando e na gravidez eu me cuidei”. D3 acredita que sua filha nasceu prematura, pois ela não fez mudanças em seu ritmo durante a gestação: “minha filha nasceu prematura. Ficou na UTI 10 dias. Eu não tive maturidade pra me impor na empresa. Pra me colocar em primeiro lugar durante a minha gestação. Eu dizia que gravidez não era doença e subia e descia escada o dia inteiro. Não soube administrar essa visão ruim da empresa e peguei isso pra mim. Sabe aquela frase de que gravidez

não é doença? Eu pensava isso”. D2 relatou o seu retorno ao trabalho após a licença maternidade sem impactos à sua vida profissional.

No tema problemas de saúde foram agrupados os registros sobre **problemas de saúde** da mãe e do bebê que marcaram a vida dessas mulheres. Quatro mulheres que mudaram de carreira e duas mulheres da carreira corporativa fizeram relatos sobre isto. Histórias de abortos espontâneos e dificuldade de engravidar, depressão, síndrome do pânico, câncer e doenças dos filhos foram contadas pelas entrevistadas, mostrando que apesar de serem executivas e profissionais, são impactadas por eventos naturais. Isto exemplifica a teoria do modelo da carreira caleidoscópico de Mainiero e Sullivan (2006) que reforça que não é possível isolar a carreira da vida pessoal. O terceiro filho de D2 morreu em sua barriga no final da gestação e foi sem dúvida um dos momentos mais emocionantes relatados pelas entrevistadas: “minha filha parou de mexer com 38 meses. Fui pra maternidade e ela estava sem vida. Eu lembro do meu chefe me dando um abraço no velório. Ela pesava 2,8kg. Cheguei na maternidade e me disseram - sua bebê está sem vida. Me falaram isso na triagem na lata. A volta pra empresa foi muito complicada. Tirei só 1 mês de licença e voltei. Não podia chorar em casa por causa dos meus filhos e me afundi no trabalho. Foi como fuga. Me afundi no trabalho”.

O tema **suporte** é unânime entre as mulheres entrevistadas. Todas elas relataram a importância de ter ajuda com os filhos para que elas consigam exercer uma atividade profissional. Creches e escolas, além da ajuda de empregadas domésticas, babás e familiares é algo essencial na vida dessas mulheres. Mesmo quando mudam de carreira e possuem mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional, elas necessitam de auxílio para que consigam focar na carreira. Porém, elas delegam tarefas operacionais. A criação dos filhos em si, a orientação quanto a valores e definição de limites são funções que elas fazem questão de acompanhar. Todas elas demonstraram uma realização muito grande no papel de mãe e procuram se dedicar o máximo de tempo possível aos filhos. D5 demonstrou que lida bem com esta questão do suporte: “Eu nunca me senti culpada porque tô aqui e não tô lá. E eu tinha uma secretária que me ajudava a por na agenda as coisas das crianças importantes. Babá, empregada e as duas avós. Uma super ajuda. O fato de ter esse apoio ajuda muito e eu ficava tranquila. Eu tinha muito evento à noite. Eu trabalhava bastante, mas uma

pressão um pouco menor”. F7 relatou a estrutura de suporte que montou: “meus filhos foram pro berçário com 5 meses. Hoje quando eu penso, foi cruel. Mas eu era bem executiva. Focava e pronto. No final do ano, meu marido começou a trabalhar em uma empresa no prédio em frente e deu tudo certo. Montei um esquema com empregada. Tinha uma estrutura de suporte. Mas foi difícil. Os meninos ficavam muito doentes”.

O tema **presença da mãe** está relacionado com isto e registra a importância que as mulheres dão de estarem presentes na vida dos filhos; momentos em que não é possível “terceirizar” e a presença da mãe é fundamental. Este tema foi relatado por três mulheres que mudaram de carreira e por cinco mulheres da carreira corporativa. Isto pode sinalizar que as mulheres que continuam na carreira corporativa possuem uma maior atenção a esta questão por terem menos flexibilidade e menos tempo com os filhos. D1 contou como percebeu a importância de estar mais presente na vida do filho: “agora meu filho continua na escola, com babá. A nossa rotina mudou um pouco porque eu estou mais presente. Percebi algumas coisas que não estavam funcionando tão bem. Participo mais das coisas dele. Acho que isso foi muito bom. E quando eu voltar a trabalhar, eu tenho mais clareza de coisas que eu não posso delegar como meu papel de mãe. Eu sou responsável. Não adianta mais delegar pra pai e babá. Isso antes tava errado e agora eu consegui enxergar”. D8 falou sobre a qualidade do tempo em que está com as filhas: “não me sinto menos mãe, nem menos presente pras minhas filhas. Se eu ficasse em casa, seria muito pior pra elas. Eu tenho menos tempo, mas tenho qualidade na interação com elas”.

Quinze entrevistadas fizeram registros sobre **conflitos entre a vida pessoal e profissional**, mostrando que não é simples conciliar a maternidade e os afazeres domésticos com a carreira. Como Hewlett (2002) em sua pesquisa demonstrou, muitas mulheres abrem mão da carreira por causa da interação complexa entre fatores centrados na família e fatores centrados no trabalho. As entrevistadas querem trabalhar, mas após a maternidade, as prioridades mudam e é importante que a carreira permita que elas consigam equilibrar seu papel de mãe e de profissional. Para atingir este equilíbrio, surgem questionamentos e dúvidas e cada uma delas vai buscando resolvê-los da melhor forma que conseguem. D4 contou como mudou após a maternidade: “fiquei 7 meses de licença e aí a cabeça muda muito. E desde então, minha vida mudou e minha

família passou a ser a coisa mais importante. Preciso ter dinheiro pra pagar as contas, mas não vou abrir mão da minha família pela carreira. Agora minha carreira anda de lado. Na horizontal. Eu entrego, mas não estou mais focada na carreira. Meu foco é a família”. F8 contou como as viagens no trabalho passaram a ser um problema após o nascimento do seu filho: “começou a me bater culpa. Eu deixava minha filha o dia inteiro longe. E eu pensei que não queria isso. Era uma afronta. Tava pegando minha filha pra por na cama. Sabia que aquilo era questão de tempo. Porque tava gastando muito dinheiro fazendo vários vôos. Fiquei 3-4 meses assim”.

4.3.3.3 Categoria 3 – Reflexões

Nesta categoria, foram agrupados os registros em que as entrevistadas refletiram sobre suas vidas, suas escolhas, erros e acertos. Foram momentos de aprendizado de vida que contribuíram para o amadurecimento pessoal e profissional das entrevistadas e certamente, influenciam suas decisões de carreira. No quadro abaixo, estão os resultados obtidos na categoria reflexões:

Quadro 46 – Vida pessoal - Categoria 3 - Reflexões

Reflexões	F3	F4	Total	Qt. Entrevistas
A vida não é só trabalho		1	1	1
Ficar bem com escolhas	1		1	1

Reflexões	D1	D2	D5	D7	Total	Qt. Entrevistas
A vida não é só trabalho	3	1			4	2
Ficar bem com escolhas	1	1	3	1	6	4
Não ter tudo ao mesmo tempo			4	1	5	2

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema **a vida não é só trabalho** surgiu em momentos de decepção com a carreira. Por exemplo, D1 foi demitida por questões políticas e ela disse que seu mundo caiu. Até então, ela só tinha focado na carreira e tinha esquecido de viver e de dar atenção aos amigos e à família. Este foi um momento para ela refletir e valorizar as outras partes de sua vida além da carreira. D2 e F4 também fizeram registros em que colocam que perceberam a importância de outros

aspectos da vida e hoje têm menos expectativas em relação à carreira. Dão mais foco para o que realmente importa que é a vida pessoal, a família e os filhos.

Ficar bem com as escolhas foi um tema que surgiu em cinco entrevistas. As entrevistadas colocam que é necessário fazer escolhas na vida profissional e pessoal; faz parte do caminho percorrido. Porém, o mais importante é ficar bem com as escolhas feitas, sem culpas nem questionamentos. D5 relatou: “tem que estar feliz com aquilo. Tem que saber o que escolher. Do que abrir mão e tudo bem. Agora é dar tempo ao tempo. E ficar OK com a sua escolha. Você passa por isso. É humano. É normal”. F3 por outro lado, relatou que não considera a maternidade a culpada pela sua mudança de carreira. Ela escolheu o que era melhor para todos e está bem com isto. Ela disse: “eu não acho que o fato de ter 3 filhos me fez parar. Se o que você faz é o que você gosta, você só precisa criar uma estrutura e seguir em frente. Você tem que fazer o que é melhor pra todo mundo. Se o seu trabalho é o melhor, você tem que tentar equilibrar”.

O tema **não ter tudo ao mesmo tempo** surgiu em duas entrevistas. Para D5, você pode ter tudo na vida. Sucesso profissional, filhos, diversão; porém, não é possível ter tudo ao mesmo tempo. Não dá para ter o cargo mais alto da empresa, com viagens e eventos noturnos e ao mesmo tempo, ser a mãe mais presente de todas. D5 disse: “a gente pode ter tudo, mas não é tudo ao mesmo tempo. Naquele momento eu estava priorizando a família. Meus pares já eram diretores, mas tá tudo certo. Um dia vai chegar prá mim, mas agora eu estou optando pela família. Eu sempre acreditei que se eu tava fazendo bem, isso ia chegar pra mim também. Eu acreditava na companhia”. Como Hakim (2006) colocou não é o modelo masculino que prejudica as mulheres. Alguns tipos de trabalho demandam maior dedicação, dificultando conciliar vida pessoal e profissional, o que afeta mais as mulheres. D7 também relatou este tema: “não me arrependo disso. Pra tudo você tem que analisar essa troca e definir do que abrir mão. Não ser a melhor profissional para ser uma mãe melhor. Eu abri mão de ser a melhor profissional”.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Resumo dos principais resultados

A seguir, serão apresentadas as conclusões desta pesquisa com base nos principais resultados das entrevistas. No quadro 47 abaixo, é descrito um resumo desses resultados para cada uma das dimensões e categorias de estudo.

Quadro 47 – Resumo dos resultados da pesquisa

Dimensão ambiente corporativo	
Categoria	Principais resultados
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Positivo: aumenta o prazer de trabalhar naquele ambiente, com união e respeito dos colegas e espírito de equipe, tornando o dia-a-dia muito mais agradável. Este fator por si só não define uma decisão de carreira, mas é importante, motivador e aumenta a satisfação no trabalho, contribuindo para a carreira. • Adverso: clima competitivo e falta de colaboração podem ser prejudiciais. O impacto de processos de mudança como reestruturação, fusão e crises nas empresas também pode gerar insatisfação e contribuir para uma decisão de carreira de mudança de emprego ou até mesmo de mudança de carreira, pois podem descaracterizar o que antes atraía o profissional a querer ficar naquele emprego. • Preconceito: temas como preconceito, o machismo, o fenômeno teto de vidro e a valorização do modelo masculino foram encontrados nas entrevistas e podem de fato dificultar o progresso das mulheres em suas carreiras. Este tema pode contribuir para uma decisão de carreira. Em resposta ao preconceito, as mulheres precisam se posicionar, provar sua capacidade, entregar bons resultados e questionar a demora em uma promoção para atingir seus objetivos de carreira.
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Positiva: trabalhar com alguém que se admira e confia tem grande influência sobre as decisões de carreira. Quando existe uma boa relação com o líder, conciliar vida pessoal e profissional é mais fácil. • Negativa: líderes que agem com falta de respeito, falta de cuidado e até mesmo de assédio moral podem contribuir para uma decisão de carreira inclusive de mudança.
Política corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas alternativas: flexibilidade de horário é a política considerada mais importante pelas entrevistadas. Além disso, foram citadas como políticas alternativas de trabalho nas organizações que ajudam as mulheres a conciliarem a vida pessoal e profissional: home office, licença não remunerada, programas para gestantes, licença maternidade de seis meses, definição de mentor, restrição de viagens, modelos alternativos de trabalho e carga horária reduzida.

Dimensão ambiente corporativo	
Categoria	Principais resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • Lacunas a serem preenchidas: foram encontrados relatos sobre a falta de políticas voltadas para as mulheres ou ainda, sobre a não efetividade das políticas existentes para auxiliarem de fato as mulheres em suas carreiras.

Dimensão carreira	
Categoria	Principais resultados
Trajetória	<ul style="list-style-type: none"> • Formação: importante para o progresso na carreira e para reciclagem de ideias e conhecimentos, oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento com cursos de idiomas, pós-graduação e cursos técnicos em geral visando melhorar a qualificação. • Importância da carreira: poucas mulheres afirmaram abertamente o quanto a carreira é importante para elas. • Necessidade de trabalhar: por questões financeiras e pessoais para ter dinheiro para pagar as contas e ajudar a família principalmente no início da carreira. • Escolha profissional: há uma divisão entre as mulheres que sabem o que querem fazer e as que entram em uma carreira por falta de opção. Existe ainda um papel importante das famílias na escolha da profissão. • Reconhecimento: as mulheres sentem-se valorizadas quando são promovidas e reconhecidas pelo bom desempenho no trabalho. A maioria das entrevistadas destacou este tema. • Resiliência e determinação: foram características destacadas principalmente pelas mulheres que permanecem na carreira corporativa para lidar com situações difíceis.
Pilar autenticidade	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação com trabalho: estar satisfeita com o trabalho realizado é importante para as mulheres. • Sem identificação: situações que distanciam a mulher de seus valores e objetivos gera um incômodo que pode levar a uma decisão de carreira importante.
Pilar balanço	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio: ter equilíbrio entre vida pessoal e profissional é muito importante para as mulheres, principalmente depois que se tornam mães. • Negativo: quando se tornam mães, quando querem priorizar a vida pessoal ou quando estão insatisfeitas com o trabalho, o ritmo intenso de trabalho pode incomodar. • Sem equilíbrio, mas feliz: quando as mulheres estão satisfeitas com o trabalho e ainda não possuem filhos, elas adoram trabalhar e não se importam com a carga de trabalho puxada.
Pilar desafio	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências e aprendizado: todas as entrevistadas contaram sobre suas experiências e mostraram que o pilar desafio é muito importante, principalmente no início de carreira. • Mais do mesmo: quase metade das entrevistadas demonstrou descontentamento quando entram em uma fase estável sem aprendizado no trabalho. • Frustração: quase metade das entrevistadas relatou situações em que trabalha e se dedica muito, porém, por algum motivo, não alcança o resultado esperado. Há um desalinhamento entre a

Dimensão carreira	
Categoria	Principais resultados
	expectativa da mulher e o retorno do trabalho geralmente com impacto no avanço da carreira.
Decisão de carreira (não inclui as decisões de mudança de carreira)	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão familiar: quando as entrevistadas consideraram os impactos na família para tomar suas decisões de carreira, principalmente quando há a necessidade de mudança de localidade. • Pilar autenticidade: determinou decisões de carreira de 8 entrevistadas da carreira corporativa e de 5 das mulheres que mudaram de carreira. • Pilar balanço: 7 mulheres do grupo que mudou de carreira e 6 que estão na carreira corporativa tomaram decisões de carreira por causa do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. • Pilar desafio: foi mencionado por todas as entrevistadas de ambos os grupos. Quando perdem o interesse pelo trabalho, quando sentem que não estão se desenvolvendo e que não há perspectivas de crescimento, as entrevistadas começam a procurar uma alternativa de mudança. • Plano de carreira: 3 mulheres tomaram decisões de carreira em função de plano de carreira. • Remuneração: 5 mulheres que mudaram de carreira e 4 mulheres da carreira corporativa tomaram decisões de carreira em função de remuneração. • Arrependimento: 2 entrevistadas demonstraram arrependimento em relação à alguma decisão de carreira.
Mudança de carreira (inclui apenas as decisões de mudança de carreira)	<ul style="list-style-type: none"> • Pilar autenticidade: 7 entrevistadas relataram que aspectos do pilar autenticidade contribuíram para suas decisões de mudança de carreira. • Pilar balanço: 2 entrevistadas que estão na carreira corporativa relataram que pensam em deixar a carreira por causa do pilar balanço. Este pilar influenciou todas as 9 entrevistadas em suas decisões de mudança de carreira. • Pilar desafio: 4 entrevistadas mencionaram que a busca por desafios teve influência em suas mudanças de carreira. • Decisão certa: 5 entrevistadas falaram sobre a segurança de terem tomado a decisão certa ao mudarem de carreira. • Aspecto financeiro: a redução na remuneração é uma preocupação colocada por 8 entrevistadas que mudaram de carreira. Dificilmente elas conseguem atingir o que ganhavam antes e precisam fazer mudanças no estilo de vida. Em geral, precisam ter reservas financeiras e os companheiros ajudam nas despesas. • Planos: 4 entrevistadas falaram sobre seus planos com a mudança de carreira sendo que parte delas ainda pensa em retornar para a vida corporativa. Possuem dúvidas e preocupações sobre a questão financeira. • Frustração e dificuldades: 2 entrevistadas falaram que nem sempre é fácil iniciar uma nova carreira. Às vezes, as primeiras experiências após a carreira corporativa não atendem as expectativas das mulheres e elas precisam de tempo e oportunidades para buscar o que realmente almejam.

Dimensão vida pessoal	
Categoria	Principais resultados
Maternidade	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão de ter filho: as entrevistadas falaram sobre a decisão de ter filho como um marco em suas vidas. Muitas vezes, a rotina intensa do dia-a-dia e a dedicação à carreira foram adiando a maternidade. • Jornada dupla: a carga de trabalho para as mulheres é ainda bem maior. Elas abrem mão de si mesmas para darem conta dos afazeres domésticos e da carreira. • Plenitude: realização pessoal e momentos especiais que as entrevistadas vivenciaram ao se tornarem mães. 6 entrevistadas falaram sobre isso. • Poucas mudanças: 6 mulheres que mudaram de carreira e 5 mulheres da carreira corporativa contaram que poucas mudanças ocorreram diante da maternidade. Elas em geral, continuaram trabalhando no mesmo ritmo durante a gestação e conseguiram retornar após a licença maternidade sem impactos ao trabalho. • Presença da mãe: registra a importância que as mulheres dão de estarem presentes na vida dos filhos; momentos em que não é possível “terceirizar” e a presença da mãe é fundamental. • Problemas de saúde: 6 entrevistadas contaram histórias de abortos espontâneos e dificuldade de engravidar, depressão, síndrome do pânico, câncer e doenças dos filhos foram contadas pelas entrevistadas, mostrando que apesar de serem executivas e profissionais, são impactadas por eventos naturais. • Suporte: todas relataram a importância de ter ajuda com os filhos para que elas consigam exercer uma atividade profissional. Creches e escolas, além da ajuda de empregadas domésticas, babás e familiares é algo essencial na vida dessas mulheres. • Conflito pessoal e profissional: a maioria das entrevistadas fez registros sobre isto, mostrando que não é simples conciliar a maternidade e os afazeres domésticos com a carreira.
Relacionamentos	<ul style="list-style-type: none"> • Companheirismo: todas as entrevistadas fizeram registros sobre companheirismo reforçando a importância da admiração e da cumplicidade dos relacionamentos em suas carreiras. • Conflitos: adversidades encontradas pelas entrevistadas em seus relacionamentos. Discussões por carga de trabalho excessiva, incompatibilidade sobre questões financeiras e crises conjugais. • Questões familiares: 5 entrevistadas da carreira corporativa e 3 mulheres que mudaram de carreira contaram sobre influências da família, problemas de saúde e a perda de pessoas próximas. Este tipo de situação pode desestabilizar a vida pessoal e profissional das mulheres e influenciar nas decisões de carreira. • Individualidade: poucas entrevistadas falam de si mesmas, de momentos de independência e da necessidade de ter tempo para elas.
Reflexões	<ul style="list-style-type: none"> • A vida não é só trabalho: 3 mulheres relataram que aprenderam que não se deve focar apenas na carreira. • Ficar bem com escolhas: 5 mulheres disseram que não existe escolha certa. O importante é estar em paz com a escolha feita.

Dimensão vida pessoal	
Categoria	Principais resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • Não ter tudo ao mesmo tempo: 2 mulheres colocaram que é possível ter tudo na vida, mas não ao mesmo tempo. Ou seja, é necessário ir equilibrando e priorizando cada uma das partes da vida pessoal e profissional de uma pessoa ao longo do tempo.

Fonte: Elaborado pela autora.

5.2 Conclusões

As conclusões mostraram que as decisões de carreira das mulheres são extremamente complexas e dependem de inúmeros fatores. Vida pessoal e profissional devem ser analisadas de forma integrada e a maternidade não é o fator decisivo para as mudanças de carreira das mulheres. O modelo da carreira caleidoscópico mostrou-se bastante aderente à análise efetuada e os pilares autenticidade, balanço e desafio foram priorizados de acordo com cada momento. Clima organizacional e liderança positivos, políticas corporativas, suporte da família e do parceiro e equilíbrio nos pilares autenticidade, desafio e balanço são alguns dos fatores que contribuem diretamente para a permanência na carreira corporativa. Diante de dificuldades, insatisfação e desequilíbrios nos pilares da carreira caleidoscópico, as mulheres tomam suas decisões de carreira e em alguns casos, fazem o “opt out” total.

A partir das análises das entrevistas, foi possível obter as seguintes conclusões que ajudam a responder os objetivos deste trabalho.

a) Para o objetivo principal - analisar os fatores que influenciam as decisões de carreira de mulheres com base no modelo da carreira caleidoscópico, temos as seguintes conclusões:

- i. O modelo da carreira caleidoscópico é aderente à realidade das entrevistadas e mostra que ao longo da vida, as mulheres priorizam aspectos relacionados aos pilares autenticidade, balanço e desafio de acordo com o momento.
- ii. Os principais fatores que influenciam diretamente na decisão de carreira das mulheres estão relacionados aos pilares autenticidade, balanço e desafio do modelo da carreira

caleidoscópio. Questões do ambiente corporativo e vida pessoal também podem contribuir para as decisões de carreira.

b) Para o objetivo secundário - analisar a importância da vida pessoal, da carreira e do ambiente corporativo para as decisões de carreira das mulheres, temos as seguintes conclusões:

- i. No ambiente corporativo, a existência de políticas corporativas voltadas para as mulheres, clima organizacional positivo e liderança positiva são fatores importantes para a carreira das mulheres. Apenas a existência de políticas não garante um ambiente favorável para as mulheres. É importante que a liderança também esteja envolvida com o tema.
- ii. Na vida pessoal, o suporte para conseguir conciliar a vida profissional e a maternidade é essencial. A responsabilidade pelos afazeres domésticos ainda está na maior parte com as mulheres. Porém, companheiros que participam e ajudam contribuem para a carreira das mulheres.
- iii. Não é possível separar a vida pessoal da vida profissional. As mulheres alternam diversos momentos ao longo da vida, priorizando o que é mais importante naquele momento.
- iv. As mulheres são relacionais e não tomam uma decisão de carreira sem analisar as pessoas que estão à sua volta.
- v. Foram encontrados dois padrões de mulheres de acordo com Mainiero e Sullivan (2006): a *super mãe heroína* (the supermom heroine) que tenta conciliar vida pessoal e profissional, equilibrando todas as atividades da vida ao mesmo tempo; e a mulher que abre mão da carreira para priorizar a vida pessoal – *priorizadora do opt out* (the opt out prioritizer).

c) Para o objetivo secundário – analisar a importância dos pilares balanço, desafio e autenticidade do modelo da carreira caleidoscópio nas decisões de carreira de mulheres, temos as seguintes conclusões:

- i. No início de carreira, há o predomínio do pilar desafio e as mulheres querem aprender e crescer rapidamente. Em geral, nesta

fase, as mulheres não se importam com o pilar balanço. Elas trabalham muito, mas se dizem felizes. Após a maternidade, o pilar balanço ganha muita importância e as mulheres já não aceitam trabalhar longas horas distantes da família. O pilar autenticidade permeia a vida das mulheres o tempo todo. Quando as mulheres não se identificam com o trabalho, é muito difícil permanecer por um longo período nesta situação. Esta sequência dos pilares vai de encontro ao perfil Beta sugerido por Mainiero e Sullivan (2006).

- ii. Todos os pilares mostraram-se presentes nas decisões de carreiras dos grupos que mudaram de carreira e que permanecem na carreira corporativa, demonstrando que todos os aspectos são importantes para a tomada de decisões das mulheres, variando a intensidade ao longo da carreira. O pilar desafio foi o mais frequente, seguido por autenticidade e por fim o balanço. A frequência dos pilares nos dois grupos foi bastante semelhante, o que mostra que as decisões de carreira são complexas e dependem de diversos fatores.

d) Para o objetivo secundário – analisar os fatores que contribuem para as mulheres decidirem ou não permanecer na carreira corporativa, temos as seguintes conclusões:

- i. A maternidade não é a causa raiz para a mudança de carreira. Todas as entrevistadas são mães e metade delas apenas mudou de carreira. Existem outros fatores relacionados à carreira, ao ambiente corporativo e à vida pessoal que influenciam na mudança de carreira. As mulheres que fizeram mudança de carreira não encontraram formas de equilibrar a vida pessoal e profissional ou não acharam que valia a pena abrir mão da vida pessoal pela vida corporativa.
- ii. A decisão de mudança de carreira não aconteceu de forma abrupta, sem reflexão, instantaneamente. Foram processos longos que contemplaram uma série de análises e considerações. Fatores referentes aos pilares autenticidade e balanço tiveram grande peso na decisão tomada.

- iii. Quando as mulheres decidem mudar de carreira, daí elas olham para dentro delas e começam a pensar no propósito de vida e surge o pilar autenticidade com força.
- iv. As mulheres que mudam de carreira não querem parar de trabalhar. Elas querem um esquema de trabalho que permita conciliar a vida pessoal. Muitas vezes, na nova carreira, elas têm maior dedicação, porém, conseguem o equilíbrio que desejam. O pilar balanço apareceu com maior ênfase na decisão de mudança de carreira. As mulheres querem trabalhar, porém, precisam de flexibilidade para conseguirem equilibrar a vida pessoal e profissional.
- v. Sair da carreira corporativa gera muitas preocupações e dificuldades no aspecto financeiro.

5.3 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa possui algumas limitações de caráter metodológico que serão discutidas nesta etapa.

- i. Esta pesquisa não é exaustiva, ou seja, não foram analisados todos os fatores que influenciam nas decisões de carreira. Foram considerados apenas aqueles citados nas entrevistas e baseados no modelo da carreira caleidoscópico. Um estudo com outras características pode identificar novos fatores.
- ii. O caráter subjetivo do processo de categorização da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2010) o processo de categorização pode criar distorções devido à subjetividade dos codificadores. Ainda que neste estudo tenham sido seguidas as recomendações para se alcançar maior objetividade nas análises, as mesmas entrevistas poderiam ter gerado outras interpretações sobre as decisões de carreira de mulheres se tivessem sido analisadas por diferentes pesquisadores. Poder-se-ia ter submetido a categorização a outras pessoas para se obter um resultado mais objetivo. A utilização de documentos que comprovassem as respostas das entrevistas também poderia diminuir a subjetividade

da pesquisa. Por outro lado, esta pesquisadora fez dois tipos de análise das entrevistas: cronológica e de conteúdo o que aumenta a efetividade do trabalho realizado.

- iii. Experiência da pesquisadora: o tema desta pesquisa está diretamente relacionado à vida pessoal e profissional da pesquisadora. A escolha do tema não foi por acaso. A pesquisadora teve uma carreira corporativa chegando ao cargo de gerente sênior. Porém, após ter casado e ter tido dois filhos, começou a viver diversos conflitos para conseguir equilibrar vida pessoal e profissional. Além disso, percebeu que colegas de profissão e amigas viviam o mesmo dilema. Em 2011, começou a estudar o tema em um curso de pós-graduação. E em 2015, decidiu sair da carreira corporativa para fazer um mestrado e se aprofundar ainda mais nesta questão. Para não influenciar os resultados da pesquisa, optou por deixar as entrevistas mais livres e em forma de narrativa, evitando fazer perguntas que direcionassem as respostas.
- iv. A escolha das entrevistadas foi por conveniência. Foram feitas indicações de pessoas conhecidas de acordo com os critérios estabelecidos pela pesquisa. Isto pode ter causado um viés, considerando que a pesquisadora teve uma carreira corporativa e fez uma mudança de carreira recentemente.
- v. A quantidade de mulheres entrevistadas – 18 – foi aleatória. A pesquisadora procurou entrevistar uma quantidade de mulheres suficiente para responder aos objetivos da pesquisa. Porém, não tem como garantir que atingiu a saturação do estudo.

5.4 Sugestões para estudos futuros

Como dito anteriormente, poucas pesquisas com o modelo de carreira caleidoscópico foram realizadas até o momento, principalmente no Brasil, o que abre um campo amplo para estudos futuros.

Algumas sugestões de pesquisas relevantes sobre o tema incluem:

- a. Realizar uma pesquisa qualitativa similar a esta dissertação com casos masculinos para comparar com os resultados obtidos neste trabalho;
- b. Realizar uma pesquisa qualitativa similar a esta dissertação com casos de mulheres sem filhos para comparar com os resultados obtidos neste trabalho;
- c. Dar continuidade a este estudo através de uma pesquisa qualitativa longitudinal com as mesmas entrevistadas em vários horizontes de tempo, avaliando a evolução dos resultados obtidos;
- d. Realizar uma pesquisa quantitativa com o mesmo tipo de amostra para obter os resultados estatísticos do estudo;
- e. Realizar uma pesquisa qualitativa com mulheres em outras fases de carreira.

5.5 Considerações finais

Os resultados obtidos com esta pesquisa mostram como o tema é complexo e não existe uma resposta simples e única para explicar os fatores que determinam as decisões de carreira das mulheres. Conclusões simplistas de que a maternidade determina a saída das mulheres qualificadas da carreira corporativa mostraram-se equivocadas.

O modelo da carreira caleidoscópio (Mainiero; Sullivan, 2006) ajuda a organizar todas as dimensões da vida das pessoas para facilitar o entendimento das decisões tomadas e por isto, foi escolhido pela pesquisadora para apoiar o seu estudo. O modelo reforça a importância de considerar todos os aspectos da vida do indivíduo de forma integrada à carreira o que é representado pelo objeto caleidoscópio. Estudos futuros com base neste modelo foram propostos a fim de enriquecer o conhecimento sobre as atualidades do tema de carreira e as questões relacionadas às mulheres.

O aprendizado obtido nesta trajetória de pesquisa foi imenso e muito gratificante e faz com que a pesquisadora queira continuar aprofundando seus estudos na área para auxiliar outras pessoas em suas análises e questionamentos de carreira.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albuquerque, L.; Leite, Nildes. (2009). *Gestão estratégica de pessoas: perspectivas estratégicas*. Brasil: Atlas.

Amcham (2016). Disponível em <https://www.amcham.com.br/noticias/competitividade/equidade-de-genero-ainda-e-um-desafio-para-76-das-empresas-brasileiras-aponta-estudo-inedito-da-amcham-4224.html>.

Andrade, Juliana O.; Neto, Antonio C. (2014). *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura*, Brasil: Atlas.

Arthur, Michael B. (1994) The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*. v. 15, n. 4, p. 295.

Arthur, Michael B. *et al.* (1996) Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University.

Arthur, Michael B.; Rousseau, Denise M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University.

August, R. (2011). Women's Later Life Career Development: Looking Through the Lens of the Kaleidoscope Career Model. *Journal of Career Development*. Vol. 38. No. 3. 208-236.

Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont, CA; : Wadsworth.

Bardin, Laurence. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Baylin, Lotte. (2006). *Breaking the Mold: Redesigning Work for Productive and Satisfying Lives*. Cornell University Press.

Belkin, L. (2003, 26 de outubro) The opt-out revolution. *New York Times Magazine*, p.42-47, Disponível em: <http://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/the-opt-out-revolution.html>

Betioli, M. I. S. (2000). *Ser administradora é o feminino de ser administrador?* ENANPAD, 24, Florianópolis.

Blair-Loy, M. (2003). *Competing Devotions: Career and Family among Women Executives*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, e Londres, Inglaterra.

Brenner, O & Tomkiewicz, Joseph & Schein, Virginia. (1989). *The Relationship Between Sex Role Stereotypes And Requisite Management Characteristics*

Revisited. Academy of Management Journal. 32. 662-669. 10.2307/256439.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 4-18.

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

Cálcena, Esteban J. F.; Casado, Tania (2013). *Desafios da Gestão de Carreira: Desafios e Riscos na Gestão da Própria Carreira*. (Cap. 5, pp. 77-95), Brasil: Atlas.

Camargo, Orson. (2012). A mulher e o mercado de trabalho. *Brasil Escola*. Disponível em <http://brasilecola.uol.com.br/sociologia/a-mulher-mercado-trabalho.htm>. Acesso em 20 de junho de 2012.

Carraher, S. (2005). An examination of entrepreneurial orientation: A validation study in 66 countries in Africa, Asia, Europe, and North America. *International Journal of Family Business*, 2: 95-100.

Casey, Catherine; Skibnes, Renate; Pringle, Judith K. (2010, 18 de fevereiro). Gender Equality and Corporate Governance: Policy Strategies in Norway and New Zealand. *Gender, Work & Organization*, Vol. 18, No. 6. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2010.00514.x.

Catalyst (2003). *Catalyst Census*. Women In U.S Corporate Leadership. <http://www.catalyst.org/knowledge/women-us-corporate-leadership-2003>

Catalyst (2011). *Catalyst Census*. Financial Post 500 Women Board Directors. Disponível em: <http://www.catalyst.org/publication/525/2011-catalyst-census-financial-post-500-women-board-directors>.

Catalyst (2016). *Women's Earnings and Incomes*. Disponível em: <http://www.catalyst.org/knowledge/womens-earnings-and-income>.

Collis, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Trad. Lucia Simonini. 2ª. Ed. Porto Alegre: Bookman

Cooper, D., Schindler, P. (2011) *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Costa, Luciano V. (2013) *Desafios da Gestão de Carreira: Sucesso na Carreira Profissional*. (Cap. 6, pp. 97-121), Brasil: Atlas.

Desvaux, G.; Devillard, S.; Sancier-Sultan, S. (2010). Women at the top of corporations: making it happen. *Women Matter*. <http://www.mckinsey.com/global-themes/women-matter>

Deutsch, Francine M; Roksa, Josipa; Meeske, Cynthia. (2003, Abril). How Gender Counts When Couples Count Their Money, *Sex Roles*, Vol. 48, Nos. 7/8.

Dixon, M. (2011, 21 de setembro). Para ter mulheres no topo, as empresas precisam mudar. *Valor Econômico*. Disponível em <http://www.pressreader.com/brazil/valor-econ%C3%B4mico/20110921/282338266605828>

Dutra, J. (2010). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea: Carreira e Gestão Estratégica de Pessoas*. (Cap. 2, pp. 40-57), Brasil: Atlas.

Empresas de Grande Porte e Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. (2007, 28 de dezembro). (2006, 14 de dezembro). Disponíveis em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11638.htm http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm.

Fondas, Nanette (1996). Feminilization at work: career implications. In: Arthur, M.; Greenhaus, J.; Fooley, S. (2007). The intersection between work and family lives. *Handbook of Career Studies*. Capítulo 8. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412976107.n8>

Forehand, Garlie A.; Gilmer, B. von Haller (1964). *Environmental variations in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin. 62: 361-382. Baltimore.

Gil, Antônio Carlos. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Glaser, B. G.; Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

Godoi, C. K.; Balsini, C. P. V. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: a pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros*. (Cap. 3, pp. 89-112), Brasil: Editora Saraiva.

Godoi, C. K.; Mattos, P. L. C. (2010). Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: entrevista qualitativa – instrumento de pesquisa e evento dialógico. (Cap. 10, pp. 301-323), Brasil: Editora Saraiva.

Gomes, Francisco. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Rev. adm. empres.*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-9.

Grady, G.; McCarthy, A. (2008). *Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers*. Journal of Managerial Psychology Vol. 23 No. 5, pp. 599-622. DOI 10.1108/02683940810884559.

Greenhaus, Jeffrey; Foley, Sharon (2007). The Intersection of Work and Family Lives. In. *Handbook of Career Studies*. Capítulo 8. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412976107.n8>

Hakim, Catherine (2006, Agosto). Women, careers, and work-life preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 34, No. 3.

Hall, D. T. (1996, Novembro) Protean Career of the 21st Century. *Academy of Management Executive*. v.10, n. 4, p. 8-16.

Hall, D. T. (2002) *Careers in and out of organizations*. London: Sage.

Heilman, M. E., Block, C. J., Martell, R. F., & Simon, M. C. (1989). *Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers*. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.

Heilman, M.; Chen, J. (2003, Junho). Entrepreneurship as a solution: The allure of self-employment for women and minorities. *Human Resource Management Review*. Vol. 13, No. 2, 347-364.

Herr, Edwin L. (2001, 23 de abril). *Career Development and Its Practice: A Historical Perspective*. *The Career Development Quarterly*. Vol. 49, Issue 3 pp195-285.

Hewlett, S. (2007) *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School.

Hymowitz, Carol. (2012, 4 de janeiro). Behind every great woman. *Bloomberg Businessweek*. Disponível em <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-01-04/behind-every-great-woman>.

IBGE (2010). *Estatísticas de Gênero*. Censo Demográfico 2010. Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>.

International Business Report. Grant Thornton. Disponível em <https://www.grantthornton.com.br/>

Irigaray, Helio A. (2009). *Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote de gênero*, Brasil, XXXIII Encontro Anual da Anpad.

James, L.; Hater, J.; Gent, M. & Bruni, J. (1978). *Psychological climate: implications from cognitive social learning theory and interactional psychology*. *Personnel Psychology*, 31: 783-813.

James, L. A.; James, L.R. (1989). *Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning*. *Journal of Applied Psychology*, 74 (5), p. 739-751.

Jenson, Jane. (2015). *The Fading Goal of Gender Equality: Three Policy Directions that Underpin the Resilience of Gendered Socio-economic Inequalities*. *Social Politics*. Volume 22 Number 4. Montreal, Canada. Oxford

University Press.

Joshi, A.; Neely, B.; Emrich, C.; Griffiths, D.; George, G. (2015, Outubro). *Thematic Issue on Gender in Management Research - Gender Research in AMJ: an overview of five decades of empirical research and calls to action*. *Academy of Management Journal*, Vol. 58, No. 5, 1459–1475.

Katz, Daniel & Kahn, Robert. (1970). *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas.

Kirk, Susan. (2016). Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 27:6, 681-697, DOI: 10.1080/09585192.2015.1042896

Korabik, K. (1999). *Sex and Gender in the Millenium*. In: Handbook of Gender and Work, Powell, G. N., Sage Publications, London.

Koys, D.; Decottis, T. (1991). *Inductive measures of psychological climate*. *Human Relations*, 44 (3), p. 265-285.

Langley, Ann. (1999, October 24). *Strategies for theorizing from process data*. *The Academy of Management Review*, 4; ABI/INFORM Global p. 691

Langley, Ann. (2009). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods: studying processes in and around organizations*. (cap. 24, pp. 409-420). SAGE Publications Ltd.

Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. *O desenvolvimento de organizações: diagnósticos e ação*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972. (Série Desenvolvimento Organizacional.)

Lima, Antonio Ferreira (2008). *Mulheres e organizações masculinizadas: em busca de um espaço organizacional propício à convivência harmônica entre homens e mulheres*. Angrad. Disponível em <http://www.angrad.org.br>, acesso em 20 de abril de 2018.

Lima, Gustavo S. (2009). *Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil: características*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica, Minas Gerais.

Lima, Lucas L. B. (2011). *A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança*. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Faculdade Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Lima et. al. (2013, Outubro-Dezembro). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto*. Belo Horizonte v.14, n4. p. 65-80.

Lisboa, Adriana A. (2012). *Gênero e Relações de Trabalho: Um debate necessário*. VI Colóquio Internacional “Educação e Contemporaneidade” Disponível em http://educonse.com.br/2012/eixo_19/PDF/10.pdf.

London, M.; Stumpf, S. (1982). *Managing Careers*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Madalozzo, Regina (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil, Brasil, *Revista de Administração Contemporânea*, Vol. 15, p.126-137.

Mainiero, Lisa A.; Gibson, Donald E. (2017). The Kaleidoscope Career Model Revisited: How Midcareer Men and Women Diverge on Authenticity, Balance, and Challenge. *Journal of Career Development*. 1-17. DOI: 10.1177/0894845317698223.

Mainiero, Lisa A.; Sullivan, Sherry E. (2005, Fevereiro). Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, n. 1, v. 19, p. 106-123.

Mainiero, L.; Sullivan, S. (2006). *The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View: Davies-Black.

Mainiero, L.; Sullivan, S. (2008, Fevereiro). Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women’s Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 10, No. 1, 32-49. DOI: 10.1177/1523422307310110.

Maitland A.; Wittenberg-Cox, A. (2008). *Why women mean business: understanding the emergence of our next economic revolution*, Inglaterra: Jossey-Bass.

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. (2009). *Técnicas de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Manuela, A.; Novales-Flamarique, M.; Callegaro, H. (2013, Maio). Women Matter: A Latin America Perspective – Unlocking women’s potential to enhance corporate performance. *Mckinsey&Company*, Disponível em <http://www.mckinsey.com>.

McKie, L.; Biese, I.; Jyrkinen, M. (2013, Março). ‘The Best Time is Now!’: The Temporal and Spatial Dynamics of Women Opting in to Self-Employment. *Gender, Work and Organization*. Vol. 20 No. 2. Inglaterra: Blackwell Publishing Ltd.

Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.

Neuendorf, K. A. (2002). *The content analysis guidebook*. Sage Publications.

Neuendorf, K. A. (2010, Novembro 20). *Content Analysis—A Methodological Primer for Gender Research*. Springer Science+Business Media, LLC. DOI

10.1007/s11199-010-9893-0.

Nyberg, Anita. (2012, Novembro). Gender Equality policy in Sweden: 1970s–2010s. *Nordic journal of working life studies*. Vol. 2 No. 4.

ONU Mulheres. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/onu-mulheres/sobre-a-onu-mulheres/>

ONU Mulheres. (2014). *Movimento ElesPorElas (HeForShe) de Solidariedade da ONU Mulheres pela Igualdade de Gênero*. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/>

ONU Mulheres. (2015). *Progresso das Mulheres no Mundo*. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/noticias/onu-mulheres-faz-hoje-274-lancamento-mundial-do-relatorio-progresso-das-mulheres-no-mundo-transformar-as-economias-para-realizar-odireitos/>

ONU Mulheres (2016). *Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social*. Disponível em http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/08/encarte_mais_igualdade_para_as_mulheres_brasileiras.pdf

Patton, Michael Quinn (2002, September 1). *Two Decades of Developments in Qualitative Inquiry: A Personal, Experiential Perspective*. *Qualitative Social Work* Vol 1, Issue 3, pp. 261 - 283

Portal do Governo Brasileiro (2017, 23 de dezembro). Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/03/mulheres-ganham-espaco-no-mercado-de-trabalho>.

Prêmio Weps. Disponível em <http://premiowepsbrasil.org>.

Probst, Eliana R. (2004) *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>.

Puente-Palacios, Kátia, & Freitas, Isa Aparecida de. (2006). *Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes*. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57. <https://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>

Pwc Reports. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/about/diversity.html>.

Sampieri, Roberto Hernández et al. (2006). *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw- Hill.

Santos, Heliani (2011). O processo de dual career family – um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal. Dissertação (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Scalabrin, A. (2008). *Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre opções de opt-out*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Scalabrin, A. C.; Kishore, Angeli; Casado, T. (2010). *Gestão de Carreiras na Empresa Contemporânea: Tendências na Gestão de Carreira*. (Cap. 10, pp. 197-216), Brasil: Atlas.

Schein, E. (1973). *The relationship between sex roles and stereotypes and requisite management characteristics*. Journal of Applied Psychology, 57, pp. 95-100.

Schein, E. (1975). *The relationship between sex roles and stereotypes and requisite management characteristics among female managers*. Journal of Applied Psychology, 60, pp. 340-344.

Scott, J. W. G. (1986, Dezembro) A Useful Category of Historical Analysis. *The American Historical Review*. vol. 91, n. 5, pp. 1.053-1.075.

Sebrae. *Aumenta o número de mulheres empreendedoras*. Disponível em <http://www.ead.sebrae.com.br/hotsite/noticias/ler-noticia.asp?noticia=5788>
Acesso em 1 de abril de 2012.

Silva, Cristiane; Gobbi, Beatriz; Simão, Ana; (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Sin mes, 70-81.

Sivesind, K.H. Quality & Quantity (1999) 33: 361.
<https://doi.org.ez67.periodicos.capes.gov.br/10.1023/A:1004691318311>

Souza, Edela L.P. (1980, out-dez). *Percepção do Clima Conforme o Escalão Hierárquico*. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, vol. 20, n. 4, p. 27.

Sullivan, S. E.; Arthur, M. B. 2006. The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69: 19-29.

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

Sullivan, S. E. & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management* 35(6) 1542–1571. Southern Management Association.

Sullivan, S. E.; Forret, M. L.; Carraher, S. M.; Mainiero, L. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes.

Career Development International, Vol. 14 Issue: 3, pp.284-302, doi: 10.1108/13620430910966442.

Tajlili, Megan. (2014, Setembro). A Framework for Promoting Women's Career Intentionality and Work–Life Integration. *The Career Development Quarterly*. Volume 62. DOI: 10.1002/j.2161-0045.2014.00083.x

Taylor, J. C. & Bowers, D. G. (1975). *The survey of organizations*. Ann Arbor, Michigan, Institute for Social Research, 1970. In: Csoka, L. S. Relationship between organizational climate and the situational favorableness dimension of Fiedler's contingency model. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2): 273-77.

Van Maanen, John (1979, Dezembro). Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly* 24, pp 520-24.

Veloso, Elza; Dutra, Joel (2010). *Gestão de Carreiras Na Empresa Contemporânea: Evolução do Conceito de Carreira e Sua Aplicação Para a Organização e Para as Pessoas*. (Cap. 1, pp. 3-39), Brasil: Atlas.

Veloso, E. F. R., & Dutra, J. S. (2011). *Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada*. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 834-854.

Woetzel, J; Madgavkar, A.; Labaye, E. et al. (2015, setembro) The Power of Parity: How Advancing Women's Equality can add \$12 trillion to global growth. Instituto McKinsey. McKinsey&Company, Disponível em <http://www.mckinsey.com>. Setembro, 2015.

7 APÊNDICE

7.1 Unidades de registro das entrevistas

A seguir, serão apresentados os trechos das entrevistas (unidades de registro) relacionados a cada dimensão obtidos nesta pesquisa:

Quadro 48 - Dimensão ambiente corporativo – registros

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Clima organizacional	Clima adverso	Tive 6 meses maravilhosos e ocorreu a fusão da compra pela X. E teve um monte de barata voa. Demissão. Disputa de poder. Foi um período bem complicado.	D1
Clima organizacional	Clima adverso	A vida aqui não era fácil. Eu tinha crescido. Comecei a viver as disputas e a vida de gente grande no mundo corporativo.	D1
Clima organizacional	Clima adverso	Fui pra X depois de 2 meses. A X tem muitas mulheres na liderança. Mas é muito complicado esse ambiente. São mais competitivas e de uma forma diferente. Ali foi uma escola. Foi a escola pra aprender o que é ser uma executiva em uma organização política e complexa. As relações eram muito complexas e eu era fora da panela. Foi extremamente difícil entrar nesse ambiente. Por outro lado, foi um aprendizado ímpar. Fui muito exigida em competências que eu não tinha e tive que me desenvolver. Mas ali eu descobri que o mundo não é justo e acabei perdendo o idealismo.	D1
Clima organizacional	Clima adverso	Foi um choque de realidade descobrir que a vida não é como a gente imagina. Eu me dei conta que a empresa não ia mudar. Tava cheia de projetos e trabalhos. Mas aquela empresa é assim. A maternidade me abriu uma dimensão e ficou claro como água. Não é uma fase. As pessoas são assim e não vão mudar.	D1
Clima organizacional	Clima adverso	Depois do primeiro ano, meu chefe saiu e aí ficou muito difícil. A empresa estava em crise. Meus pares foram todos demitidos. Eu assumi um papel de diretor sem ter o cargo.	D1
Clima organizacional	Clima adverso	Eu sabia que eu era cara para a estrutura. Sabia que eu tinha que sair. E eu decidi que eu não ia investir pra ficar. Eu fiquei tranquila. Eu já tinha entendido a mensagem. Eles precisavam do meu conhecimento para fazer a transição e depois não teria mais lugar.	D1
Clima organizacional	Clima adverso	As pessoas que estavam ali tinham caráter duvidoso.	D2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Clima organizacional	Clima adverso	Eu fiquei lá até que a fábrica pegou fogo. O diretor mandou embora muitas pessoas. Alugou um galpão para conseguir produzir os pedidos que ele já tinha. Os que tinham o maior salário foram demitidos. Eu comecei a procurar emprego porque sabia que ele ia me desligar. Eu trabalhava muito pra ajudar a recuperar.	D3
Clima organizacional	Clima adverso	É atuar como atenuador de crises das pessoas sem ver uma saída e as pessoas acabam saindo. Sentimento de frustração da minha parte.	D6
Clima organizacional	Clima adverso	Tinha muito preconceito pra quem não entrava como trainee. Trainee era elite. No meio da faculdade, me ofereceram uma vaga efetiva e eu fui. Não tentei entrar no processo de trainee. E a minha área não tinha vaga de trainee. Diziam que a minha carreira seria muito mais devagar.	D8
Clima organizacional	Clima adverso	A vida corporativa não é fácil. Hoje tive uma reunião dessas que desanima. Mas ali eu conheço todo mundo. Eu me viro super bem. Pensar em outra empresa, eu não quero. Eu nem procuro. Se for pra sair, é pra fazer outra coisa. Mas eu não tenho no radar.	D8
Clima organizacional	Clima adverso	Eu tava morrendo de medo de como seria a volta porque sabia que estava tudo mudando. Não sabia se eu teria meu emprego de volta. Quando eu voltei, não tinha vaga pra mim. Meu chefe disse que não tinham o que fazer comigo. Fui demitida. Entrei em desespero. Meu marido também estava desempregado. Fiquei sem convênio com um bebê. Saiu do mundo corporativo, você fica sem convênio.	D9
Clima organizacional	Clima adverso	Fui convidada para fazer o mesmo trabalho em outra área. Foi uma experiência bem difícil, porque as pessoas desta outra área não colaboraram, elas não entendiam porque uma pessoa de outra área tinha sido designada para fazer um projeto lá.	F1
Clima organizacional	Clima adverso	No meio da minha licença, foi anunciada a quebra financeira da empresa e a fusão com a sua principal concorrente. Quando voltei, 1 semana depois meu chefe avisou que estava saindo. Conhecia bastante o novo diretor. Tinha uma relação de muita confiança. Então fiquei tranquila. No início de 2010, começaram a fazer as mudanças de estrutura, em função da fusão com a outra empresa. E eu fui transferida para São Paulo.	F1
Clima organizacional	Clima adverso	Na empresa tinha um clima ruim entre os profissionais, porque a concorrência entre muitos era acirrada antes da fusão. Comecei a ficar insatisfeita. Resolvi prestar o mestrado. Queria voltar para Curitiba.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Clima organizacional	Clima adverso	O clima na empresa estava horrível. As pessoas que me conheciam e respeitavam não estavam mais lá. Essa nova organização queria que eu ficasse lá até às 22hs da noite e eu não queria ficar. Eu não admirava mais as pessoas. Não estava me desafiando	F1
Clima organizacional	Clima adverso	Eu estava fazendo um trabalho e passaram a perna em mim. Aquele clima de banco começou a pegar. Eu não via sentido naquele trabalho e naquele ambiente. Ninguém preocupado com as pessoas. Aquilo me incomodava demais. E eu resolvi não pedir demissão de cara e aguentar um pouco mais. Eu ia ser efetivada na área de back office.	F2
Clima organizacional	Clima adverso	Uns dois anos depois, o Brasil entrou em crise e a empresa foi comprada. Começou um processo de fusão. Várias pessoas foram desligadas. O clima tava bem ruim.	F2
Clima organizacional	Clima adverso	E aí eu fui pra Brasília em um projeto de banco. Tinha um líder que eu odiei. Achei uma podridão. Não parecia a mesma empresa. Eu só tinha cobra do meu lado. Não tinha nada a ver com o que eu tinha vivido na empresa até então. Parecia que eu tava em outra empresa porque as pessoas ali eram péssimas. Clima horrível.	F4
Clima organizacional	Clima adverso	Saí da empresa. Pedi demissão. Eu saí porque eu tava achando aquilo horrível. Relação entre as pessoas. Ambiente complicado demais. Não tinha apoio entre os colegas.	F4
Clima organizacional	Clima adverso	Foquei muito em indústria. Queria automobilística. Era em São Bernardo. Cai na área de logística. Mas eu não tinha ideia do que era aquilo. Tinha feito uma matéria. Lá era cheio de engenheiro. Mão de obra bem qualificado. Engenheiro era uma mão de obra comum. Ambiente muito masculino. Concorrência grande lá dentro e muitas pessoas com a mesma qualificação. Eu sabia que ter uma carreira ascendente ali seria difícil.	F5
Clima organizacional	Clima adverso	Trocou o diretor de novo. Fizeram um redesenho das áreas de diretoria e a minha área foi dividida em duas cada uma com um diretor. E eu fiquei só com transportes. Aquilo não fazia sentido pra mim.	F5
Clima organizacional	Clima adverso	Voltei pro mesmo grupo e depois fui pra controladoria. E aí comecei a bater cabeça. Me sentia rodando em círculo com um grupo que só pensava no imediatismo das coisas. E eu disse que não queria mais.	F6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Clima organizacional	Clima adverso	Logo que eu entrei não gostei muito da empresa. As pessoas eram competitivas. Meu braço direito queria meu lugar. Minha vida virou um inferno. E a empresa no mundo não tinha dado resultados prometidos. O Brasil era uma ilha de excelência. Não tinha os problemas, mas no mundo sim. E aí tudo bagunçou.	F7
Clima organizacional	Clima adverso	Não gostei muito. Mudou tudo. Não gostava da liderança. Todo mundo da minha empresa foi mandado embora. Não me adaptei muito ao estilo de gestão. Não tava feliz	F9
Clima organizacional	Clima positivo	As pessoas eram muitos legais. A gente saía do trabalho e ainda fazia happy hour.	D1
Clima organizacional	Clima positivo	Naquela empresa eu adorava tudo. As pessoas eram ótimas. Eu gostava da forma como a empresa conduzia as coisas. Meus pares eram ótimos.	D3
Clima organizacional	Clima positivo	As pessoas com quem eu trabalhava eram muito animadas. Tinham vários eventos, baladas, festas e na idade que eu tava, esse ambiente era muito legal	D4
Clima organizacional	Clima positivo	Foi a parte que eu mais trabalhei. Tinha um grupo muito legal. Respondia pros diretores de vendas. Foi muito legal. A gente era super unido. É muito legal quando você consegue trabalhar num time que é um time mesmo.	D4
Clima organizacional	Clima positivo	Projetos de estratégia diminuíram e eu resolvi fazer projetos em outras áreas e eu fui pra Brasília. Foi muito bacana porque o time era coeso. Cliente era legal. Minha líder era ótima. Fiquei 1,5 ano. Foi bom pra ver que não queria mais projetos de TI.	D6
Clima organizacional	Clima positivo	Minha vida pessoal tava dentro do trabalho. Meu marido eu conheci na empresa. Meus melhores amigos fiz na empresa. Conhecia todo mundo.	D8
Clima organizacional	Clima positivo	Eu queria morrer na atual empresa Era super divertido. Era muito legal. Tinha o dia das crianças. Evento para os filhos dos funcionários. Para gostarem da marca e para no futuro quererem trabalhar lá.	D9
Clima organizacional	Clima positivo	Minha equipe sempre me respeitou e me ajudou muito. Eu tinha uma equipe muito boa.	F1
Clima organizacional	Clima positivo	O clima era super legal. Pessoal era ótimo. A gente saía muito.	F2
Clima organizacional	Clima positivo	Gostava muito da empresa e das pessoas. E eu tava aprendendo. Fiz vários cursos lá também. E fui ficando.	F2
Clima organizacional	Clima positivo	O clima era muito gostoso. Eu aprendia muita coisa nova. O pessoal era muito legal. E lá eu trabalhava implantando coisas pra melhorar nosso dia-a-dia. Eu adorava isso.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Clima organizacional	Clima positivo	Eu sempre gostei do ambiente, de estar aprendendo e das pessoas com quem eu trabalhava. Isso era um motivador pra mim. Eu queria ter uma carreira. Esse era meu plano.	F3
Clima organizacional	Clima positivo	As pessoas sempre fizeram muita diferença nas minhas escolhas.	F4
Clima organizacional	Clima positivo	Mas ali a relação com o cliente interno era muito bom. Tinha respeito. Uma boa relação. A gente brigava pra caramba, mas aquilo não me afetava. No outro dia tava tudo bem.	F4
Clima organizacional	Clima positivo	Fui efetivada como analista de RH - business partner. Meu chefe era muito meu amigo. Eu gostava, me identificava com o ambiente.	F7
Clima organizacional	Clima positivo	E aí começou o processo de fusão com a outra maior empresa de bebidas do país. Era tudo de bom - muito importante, muito visibilidade. Foi uma fase muito sedutora pra mim e eu fui transferida para SP como coordenadora de RH. Me sentia vaidosa de participar de tudo isso. Mexia muito com meu ego. Eu fiz parte do time de treinamento do projeto.	F7
Clima organizacional	Clima positivo	Eu era muito engajada naquela empresa. Tudo começou a fluir. Minha diretora era maravilhosa. O presidente era difícil, mas desafiador. A empresa virou a segunda maior empresa no mundo. Acabou o prejuízo. Fiquei 11 anos nessa empresa. Eu trabalhava bastante. Mas foi muito bom.	F7
Clima organizacional	Clima positivo	A vantagem foi que conheci muito gente. Minha rede se formou nessa época.	F8
Clima organizacional	Preconceito	O carimbo gerente só tive quando vim pra SP. Enquanto eu estava em Porto Alegre, eu trabalhava como gerente, mas não tinha o cargo. Tinha um problema de bairrismo. E eles não queriam que lá no sul crescesse. Até então, não percebi machismo. Não me promoviam não era pelo fato de ser mulher.	D1
Clima organizacional	Preconceito	Eu enxerguei o preconceito na minha promoção a gerente senior. Eu tinha sido preterida numa promoção anterior e eu fui pra cima do meu chefe. Eu fazia melhor que todo mundo. Por que eu não fui promovida? Ele me deu uma resposta mediana. Ele não sabia porque não me promoveu.	D1
Clima organizacional	Preconceito	E aí um ano depois eu fui promovida. Eu única mulher com 7 homens. Senti o quanto a cultura era machista. Entrei numa reunião e eles ficaram fazendo piadinhas comigo e eu respondi que eu só não consegui fazer xixi de pé, mas o resto eu conseguia.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Clima organizacional	Preconceito	Quantas vezes eu não ouvi quando eu tava grávida... ah agora não vou poder mais contar com você. E eu respondia que não era isso. Mas é tão pouco tempo. Passa tão rápido.	D1
Clima organizacional	Preconceito	Minha filha nasceu em 2006. Eu estava na empresa X. Foi horrível. Quando eu contei que eu tava grávida, meu diretor fez uma cara horrível. E me disse... grávida? pra quando? Foi tão ruim que eu não quis nem tirar férias. A empresa não tinha nenhuma política e meu chefe fazia cara feia.	D3
Clima organizacional	Preconceito	Fiz vários projetos na Europa. Estava em outra cultura. Choque cultural. Preconceito contra mulher brasileira. Super machista. Tradicional. Vencer essa barreira foi super bacana.	D6
Clima organizacional	Preconceito	Muito machismo e por eu ser muito nova, uma vez um cara me pediu pra pegar café. Meu chefe respondeu que o café ele pegava e eu que ia apresentar a proposta. O julgamento das pessoas é difícil. Já tive que dar treinamento e uma pessoa saiu porque não admitia ser ensinada por alguém mais nova.	D7
Clima organizacional	Preconceito	Até você aparentar muito nova influencia no julgamento das pessoas sobre você. Mas eu não ficava revoltada. Servia pra ter certeza que eu tinha que ser muito boa no que eu fazia. Eu vou chegar lá no menor tempo que eu conseguir. Ainda não tinha parado pra pensar em ter família.	D7
Clima organizacional	Preconceito	Num mundo corporativo muito masculino, fica muito difícil você não se masculinizar pra competir com eles. Você sair pra cuidar do filho que tá doente, te prejudica porque seu par não sai porque a esposa está em casa cuidando do filho. Às vezes eu ficava com medo de falar não e não ser bem avaliada nem promovida. Daí eu parava de falar não. Ficava num dilema. Tava fazendo as coisas igual ou melhor que meus pares. Mas por eles estarem mais disponíveis, eles já estavam na minha frente na fila.	D7
Clima organizacional	Preconceito	Mas aí chegou uma hora que eu comecei a questionar. Porque apesar de eu poder viajar menos e ter horário pra sair, trabalhei várias vezes depois das crianças dormirem. Eu pedi um desafio. Eu tinha visto vários pares com mais chance do que eu.	D7
Clima organizacional	Preconceito	Peguei um projeto bem difícil com fábrica na Índia. Super estressante. Tive feedback bom, mas aí prevaleceu a condição de que eu tinha 2 filhos pequenos. Não fui promovida a gerente experiente. Tinha uma fila com todos os homens. Quando eu voltei pra fila, eu voltei pro último lugar.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Clima organizacional	Preconceito	Eu tinha complexo tão grande. Sofria preconceitos. Tinha medo de não ser mais contratada em outro lugar. Não tinha a mesma formação que as outras pessoas.	D9
Clima organizacional	Preconceito	Quando teve a reestruturação, a minha expectativa era ter virado diretora. Eu tinha falado isso com o meu chefe anterior. Mas eles não me viam como diretora. A empresa era machista e não tinham mulheres como diretor. No corpo gerencial, tinha 1 mulher e 20 homens. Na corporativa, tinham 5 mulheres e 15 homens.	F5
Clima organizacional	Preconceito	Eu entendi que eu não tinha que ser como um homem. Eu não preciso provar pro universo que eu sou tão boa e melhor do que um homem. Eu tava com uma mentalidade totalmente masculina.	F5
Clima organizacional	Preconceito	Era uma empresa masculina de engenharia. Característica muito masculina. Porém, tinha bastante mulher na área administrativa.	F6
Clima organizacional	Preconceito	Eu não tinha uma carga de trabalho excessiva. A carga eu administrava super bem. Mas meio que eu tive um piripaque. Comecei a enxergar como as coisas funcionavam. O que eu não enxerguei antes, ali eu enxerguei. Eu vi as gracinhas. Antes eu não capturava o machismo.	F6
Clima organizacional	Preconceito	No começo era muito machista. Disse que não queria trabalhar com mulher. Ele me disse que não escolheria trabalhar com mulher porque dava muito problema. Mas que eu tinha sido super recomendada e ele resolveu testar 1 ano e ver o que acontecia. Naquela época eu não enxergava como machista. Achava masculina. Mas não entendia como machista	F8
Clima organizacional	Preconceito	RH era meio dominado por mulheres. Lá elas cresciam. Nas outras áreas era muito difícil. A empresa era muito masculina e muito machista.	F9
Liderança	Liderança negativa	Teve a fusão com a X. Foi um marco na minha vida. Foi muito duro pra mim porque meu chefe disse na minha cara que não ia batalhar por mim. Ele ia batalhar pela Rosângela. Eu era jovem, solteira e sem filhos. Por ele, o importante era defender a Rosângela.	D1
Liderança	Liderança negativa	Na semana que eu mudei de casa, eu fui demitida. Teve uma mudança de diretor e reestruturou a área e foi uma demissão política. Ele colocou as pessoas de confiança dele. Diziam que ele tinha medo porque eu podia ameaçar a carreira dele.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Liderança	Liderança negativa	Engravidei na X. Tudo seguindo a todo vapor. Super experiência de vida. Uma executiva grávida. Sem nenhum privilégio. Foi chocante. Era como se eu não estivesse grávida. Minhas gestoras mulheres não estavam nem aí.	D1
Liderança	Liderança negativa	Levava os meus lanchinhos. Marcavam reunião na hora do almoço. Eu quero ouvir ele dizer que eu não posso entrar com lanche na reunião. O cara olhou torto. Ele não teve coragem de dizer nada. Falta de consideração marcar reunião na hora do almoço. Não só porque eu tava grávida. Isso é uma falta de respeito com todo mundo.	D1
Liderança	Liderança negativa	As políticas não foram suficientes para ter uma gravidez tranquila. Tem que ter os dois lados: as políticas da empresa e a liderança. E os meus chefes não se importavam.	D1
Liderança	Liderança negativa	Tinha que provar o tempo todo pra nova liderança que eu era capaz sempre com medo de ser demitida.	D1
Liderança	Liderança negativa	Eu enfrentei o líder. Contestei e aí a minha vida virou um inferno. Sofri assédio moral. Foi horrível. Meus filhos ligaram pra minha mãe pra contar. E aí eu disse chega. Não tem dinheiro que pague minha paz. Pedi pra ser demitida.	D2
Liderança	Liderança negativa	Quando eu voltei, fiquei 2 meses com o mesmo escopo. E depois, ele mudou o que eu fazia. Me colocou pra mapear processos. Me tirou da minha área. Me mandou pra fazer um curso. Me tirou do laboratório. Me colocou numa sala pequena. Não perguntou se eu queria.	D3
Liderança	Liderança negativa	Minha líder foi promovida e expatriada pros EUA. E veio um mexicano para ser meu chefe. Machista, não escutava o que eu tinha pra falar. Mas eu estava disposta a ficar. Eu sempre pensei que as coisas passam. As pessoas passam. Eu vou trabalhar muito e uma hora ele vai embora.	D3
Liderança	Liderança negativa	Meu chefe novo não ia entender pegar meio período. Eu achei melhor não pedir. Apesar da existência da política, eu optei por voltar período integral e em relação à maternidade, eu estava tranquila.	D5
Liderança	Liderança negativa	Temos formas e valores distintos do meu gestor. Nossas visões são muito diferentes. Isso torna muito difícil ficar aqui. Formato de gestão caótico. Não sei se eu continuo. É bacana. A sensação de que conforme tem ascensão de carreira, tem coisas que não dá pra aguentar. Ele faz assédio moral com a minha equipe.	D6
Liderança	Liderança negativa	Diretor adora fazer reunião fora do horário também. Quando ele tá no home office, ele quer fazer reunião às 20hs/21hs da noite. Preciso fazer relatório de fechamento de mês até tarde.	D9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Liderança	Liderança negativa	Por enquanto, eu vou voltar e ver como eu vou me virar. A minha nova chefe é muito mais agressiva. Ela não tem família. Hoje a maioria das mulheres que chegam na liderança, não tem família.	D9
Liderança	Liderança negativa	Uma pessoa do time virou coordenador e ele virou um carrasco. Cortou lanche e coisas bobas. O clima começou a ficar péssimo e eu pedi demissão. Era perto das férias. Fui curtir e voltei.	F2
Liderança	Liderança negativa	No último ano, entrou uma diretora que eu não me dava bem e aí eu comecei a repensar se eu queria estar ali. A empresa começou a mudar muito.	F2
Liderança	Liderança negativa	Essa diretora gritava, xingava... ela falava mal de todo mundo. Ela me pediu uma apresentação. Eu falando enquanto ela estava jogando candy crush. E aí eu não queria mais trabalhar com ela. Ela me sugeriu mudar de área com uma promoção. Ela era louca e aquilo não dava pra mim. Provavelmente eu já sofri assédio moral, mas eu nunca me importei porque eu sempre enfrentei. Essa questão de mulheres também. Eu fico muito brava quando mexe com a minha equipe. Mas eu enfrento. Se a pessoa é dura comigo, eu também sei responder à altura. Eu resolvia o problema. Eu prefiro alguém brigando comigo do que essa mulher que não tava nem aí pro meu trabalho. Eu falava pra ela que a gente tava sem estratégia, mas ela nunca se associava a ela. Eu não acreditava mais nas pessoas, na forma como as coisas estavam rolando.	F2
Liderança	Liderança negativa	E aí eu fui pra Brasília em um projeto de banco. Tinha um líder que eu odiei. Achei uma podridão. Não parecia a mesma empresa.	F4
Liderança	Liderança negativa	Daí trocou o diretor. E ele não gostava de mim e me mandou embora.	F5
Liderança	Liderança negativa	Veio um diretor que eu não tinha afinidade. Eu até me adaptaria porque sempre trabalhei com qualquer tipo de pessoa. Ele era aquele perfil só trabalha e não se importa com a família.	F5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Liderança	Liderança negativa	Mudaram os líderes também. Para aquela chefia, tudo virou importante. Um pessoal jovem demais como característica geral e eu não mais me encaixava. As pessoas não sabiam o que fazer nem quando. Eu vinha pra casa e as pessoas ficavam me abordando. Uma coisa é largar meu filho pra fazer uma apresentação importante. Outra coisa é pra cuidar de um imposto que vence daqui a 3 meses. Eu não sei lidar com essa gente. A grande maioria era homem e tinha uma falta de maturidade masculina generalizada. Não via mulheres assim.	F6
Liderança	Liderança negativa	Eu não admirava ele. Aquilo era demais pra mim.	F7
Liderança	Liderança negativa	A gravidez foi muito turbulenta. O líder me fazia chorar. Acabava comigo. Era um outro sócio que eu fui trabalhar no dia a dia. Me tratava como funcionária. Um problema atrás do outro.	F8
Liderança	Liderança negativa	Sempre trabalhando muito. Canal de autosserviço viajava muito. Mudei para o canal frio, ficava mais em Curitiba. Chefe péssimo. Péssimo relacionamento. Sofri muito. Resultados não foram bons.	F9
Liderança	Liderança negativa	Meu diretor se aposentou e veio um novo. Super complicado. E entrou na outra linha um junior. Diretor regional marcava reunião fora de horário. E eu saía pra buscar minha filha. Ele tinha uma visão que os staffs tinham que estar viajando 70% do tempo. Minha vida ficou um caos. Ficou bem ruim. Tirei licença e férias	F9
Liderança	Liderança positiva	Meu ex diretor da X assumiu como CIO na X e me convidou pra trabalhar com ele. Isso me dava um conforto porque eu não tinha que provar nada. E ele tinha um lado pessoal de valorizar a família muito forte. O chefe mais do que a empresa tem que valorizar a família.	D1
Liderança	Liderança positiva	Eu já tive lideradas grávidas e eu trato completamente diferente. A mulher não deixa de ser excelente profissional. Ela não vale menos. Pelo contrário. Ela vai voltar melhor ainda se tiver tranquilidade. Eu sei as dúvidas e ansiedade que ela tem. É meu papel como líder deixar essa mulher tranquila porque eu sei o que ela vai passar. Para que ela possa desempenhar o papel de profissional e mãe. E quando voltar ela vai ser uma pessoa muito melhor. Um bom líder tem que dar suporte.	D1
Liderança	Liderança positiva	Nessa época fui trabalhar com um líder que era muito humano. Ele podia ser grosso, mas ele era transparente. Como gente não tinha igual. Nunca esqueço do abraço que ele me deu no velório da minha filha.	D2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Liderança	Liderança positiva	Novos formatos de trabalho. Meu VP não entende. Entrou um VP em MKT americano super aberto. Ele faz home office. Tem outra cabeça.	D4
Liderança	Liderança positiva	Eu tinha uma chefe maravilhosa. Que me ensinava tudo. Se preocupava com a formação. Ela era muito boa mesmo. Eu tava aprendendo muito. Ela me ensinava, me corrigia, realmente se dedicou ao meu desenvolvimento. Foi muito bacana pra mim a experiência.	D5
Liderança	Liderança positiva	1 ano depois meu chefe me chama e me pede pra ser diretora na área corporativa que eu não conhecia nada. Eu não queria aceitar porque eu não entendia nada daquilo. Não era minha área. Meu chefe disse não fale não. Vá pra casa e pense melhor. Você sabe fazer sim só não sabe que sabe.	D5
Liderança	Liderança positiva	Nessa empresa, tem mais role models. A presidente está há 33 anos na empresa, é mulher e tem 2 filhas. Hoje as mulheres que estão no topo aqui foram agentes de mudança.	D5
Liderança	Liderança positiva	Meu chefe era muito bom e acreditava muito em mim.	D7
Liderança	Liderança positiva	Meu chefe foi muito bacana. Falou pra eu tirar licença não remunerada e voltar quando estivesse pronta. Me senti valorizada. Ficou muito marcado pra mim. E aí eu voltei. Tinha um sentimento de gratidão e satisfação pelo meu chefe.	D7
Liderança	Liderança positiva	O dono da empresa passou por um período pessoal difícil e ele tem mais cuidado com os filhos. Então ele entende o que é importante. Estou num lugar aonde as pessoas pensam assim e valorizam isso.	D7
Liderança	Liderança positiva	Meu chefe falou pra eu ficar mais tempo em casa, mas eu voltei e combinei que ia ficar mais em casa fazendo home office.	D8
Liderança	Liderança positiva	Minha chefe dizia que eu tinha que me dedicar a minha família porque a empresa não tem a mesma prioridade. E isso facilitava administrar as coisas. Mas ela saiu. E agora eu tenho que aprender com a nova gerente. Minha posição tá lá. Ela disse que não ia colocar ninguém no meu lugar.	D9
Liderança	Liderança positiva	Eu tinha uma grande admiração pelo meu Diretor. Ele queria entrega/resultado. Não interessava o gênero. Não interessava o horário de trabalho. Ele falava coisas há anos atrás que hoje estamos vendo acontecer. Estabelecemos uma relação de muita confiança.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Liderança	Liderança positiva	Acompanhei o meu diretor durante muitos anos. Quando ele mudava de área, quando ele tinha um novo desafio, eu o acompanhava. Nossa relação era muito estreita e de muita confiança. Tenho até hoje uma admiração muito grande por ele.	F1
Liderança	Liderança positiva	Se ainda tivessem as pessoas que me conheciam, estaria lá até hoje. Essas pessoas confiavam no meu trabalho.	F1
Liderança	Liderança positiva	Meu diretor era fantástico. Ele adivinhava o que eu tava pensando e ele deixava a gente fazer.	F2
Liderança	Liderança positiva	Ele foi super bacana. Ele tinha cuidado comigo e eu podia ter uma conversa franca com ele. E por isso, eu fui ficando. Mas as coisas não aconteceram no tempo e eu pedi pra começar a procurar fora.	F2
Liderança	Liderança positiva	Minha líder era muito cuidadosa. Falava pra voltar aos poucos. Me ajudou muito na adaptação. Me senti acolhida.	F3
Liderança	Liderança positiva	Minha líder me apoiava nisso. Isso foi maravilhoso.	F3
Liderança	Liderança positiva	Quase toda essa trajetória foi com o mesmo diretor. Tinha um entrosamento total. Eu estava muito segura. Relacionamento muito bom.	F5
Liderança	Liderança positiva	Veio um cara de fora. Ele era uma avião. Me ajudou muito. Desenvolvimento da parte de gestão, de relacionamento.	F5
Liderança	Liderança positiva	Quando voltei da licença, a empresa era muito perto da minha casa. Mudei um pouco minha rotina. A empresa era o meu diretor. Ele não impunha restrições à minha flexibilidade. Eu almoçava em casa, chegava mais tarde. Mas ele sabia que podia contar comigo.	F5
Liderança	Liderança positiva	O departamento é a cara do gestor. Considera que a família faz parte da vida das pessoas. Então funcionava bem porque meu diretor era super ligado à família.	F5
Liderança	Liderança positiva	Muito pela minha diretora, mas também pelas políticas. Acho que a relação era 60% e 40%.	F7
Liderança	Liderança positiva	Teve uma fusão com outra indústria de bebidas. O clima tava igual. Tinha dificuldade com área corporativa em SP por causa de duplo reporte. Dava uma série de conflitos. Mas normal. Dava pra levar. O diretor daqui eu aprendi muito. Gostava muito dele.	F8
Liderança	Liderança positiva	Meu chefe já tinha mudado a cabeça. Resolvemos questões práticas de como vamos fazer. Eu disse que ia preparar uma pessoa para ficar no meu lugar. A gestão foi tranquila sem problemas. Trabalhei até o último dia.	F8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Liderança	Liderança positiva	Minha irmã faleceu em abril. Meu chefe me deu bastante apoio pra passar por esse processo.	F8
Liderança	Liderança positiva	Mas o diretor regional que eu trabalhava era muito bom de agenda. Administrava muito bem o tempo da equipe.	F9
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	E ali fez falta um mentor. Fui procurar 2 executivos pra me orientar. Um deles era presidente de um banco e me explicou que aquilo não iria mudar. E o outro foi o Villela que em 1 semana me levou de volta pra Accenture. Que eu nunca deveria ter saído.	D2
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Eu tinha horário da fábrica. Não tinha política especial para mulher e mãe. Sem flexibilidade nenhuma e eu tinha que seguir horário de fábrica.	D3
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Eu assumi essa área e é uma área nacional. Tinha uma expectativa de viajar e eu não ia. Tive uma convenção de vendas e eu amamentava. Desmamei porque na volta ela não pegou mais. Foi um processo difícil. A empresa não tem política voltada para mulheres. Ela é avançada porque tem 6 meses de licença. Tem um discurso bonito. Todo mundo diz que acredita. Mas ao mesmo tempo, não é bem visto. Vão segurar sua carreira. Vc não pode viajar, então, não é você que vai ser promovida. Eu entendo o lado da empresa. Mas qual é a opção que eu tenho pra trabalhar e me desenvolver sem afetar minha família. Não tem homeoffice, não tem creche. As empresas precisam se estruturar para ter mulheres na liderança. Senão não tem como.	D4
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Aqui não tem meio período. Não dá pra trabalhar menos dias. Eu teria muita vontade de ter uma licença remunerada de 2 anos. Porque esse é o momento da vida das crianças que eu preciso estar perto pra educar bem.	D4
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Essa empresa ainda tem reunião presencial todo dia. Não dá pra dizer que to em home office. Pega super mal. Mas tem possibilidade de mudança. Não é só pra quem é mãe. Tem o deslocamento. As pessoas trabalhariam mais felizes com essas alternativas. As empresas vão perder excelentes profissionais se não oferecerem alternativas.	D4
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Faço home office e isso incomoda meu gestor. Eu faço e comunico. Ele faz cobrança por presença. Tem cartão de ponto pras pessoas preencherem. Esquema da cabeça do dono tradicional. Anos 80. Pra mim se não tiver flexibilidade e a cobrança for por resultado é complicado.	D6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Na volta, tinha meu lugar, mas estava implícito que eu com dois filhos pequenos não ia crescer. Que eles não iam exigir mais nada. Eu ia ficar nesse ponto. Por um tempo, eu estava OK com isso. Fiquei 1 ano assim. Acordo informal de estagnação na carreira para priorizar minha família.	D7
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Tinha uma rede informal de mulheres que começaram a ter esta atitude também, mas não era uma política da empresa. Por uma necessidade de muitas, ficou possível.	F2
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Políticas corporativas: ajudavam mas não eram suficientes. Tinham condições de trabalhar, mas eu não tive carreira. O que eu ouvia era que eu tava fazendo um trade off. Eu tinha um emprego flexível com regalias, mas eu abria mão da carreira. Não estava escrito em lugar nenhum, mas eu ouvi. Na hora da avaliação, eu era prejudicada. Isso foi acabando com a minha motivação. Eu trabalhava 6 horas e entregava, porque não tinha uma boa avaliação. Disseram que eu só seria senior manager se eu voltasse a trabalhar horário normal. Toda avaliação era um balde de água fria.	F3
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	A política é importante é bacana. É uma evolução. Quando o negócio tá pegando, não funciona. Mas na realidade não é fácil de implementar. Porque você trabalha pra fora. Seu cliente é externo. Eu tinha emprego, mas não tinha carreira. Isso por um bom tempo me seguiu. Mas faltava alguma coisa. Sou grata, mas não era uma equação completa. Equilíbrio e carreira... a realidade das empresas brasileiras joga contra isso. Horários alternativos, carga alternativa... política é um passo, mas não fecha tudo porque a realidade aqui não permite. Em algumas profissões, você consegue, mas não em empresa. Vc não consegue decidir como organizar seu tempo. E quando você quer crescer, virar diretora... não tem como trabalhar tranquilo.	F3
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	Eu sempre trabalhei em empresa familiar. Por mais que existam políticas, o que vale é o que o presidente define e manda. E isso me ajudou muito. Foi tranquilo. Funcionava. Ele fazia várias concessões. Eu podia amamentar.	F5
Política corporativa	Lacunas a serem preenchidas	No meu cargo, eu tinha que ficar fora pelo menos 2 semanas por mês viajando e com filho não tinha como. Eu decidi então que eu ia e voltava todos os dias.	F8
Política corporativa	Políticas alternativas	Eu trabalhava muito. Não podia fazer hora extra. O que valia é o resultado e não a quantidade de horas.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Política corporativa	Políticas alternativas	A cultura da empresa ajuda muito. As políticas da empresa ajudam muito. A empresa te dá respaldo. Licença maternidade de 6 meses foi perfeito. Programa sempre materna da X era fantástico. Todas as funcionárias tinham um acompanhamento mensal com auxiliar de enfermagem; acompanha o primeiro mês de nascimento do seu filho. Ações muito bacanas.	D1
Política corporativa	Políticas alternativas	As políticas da empresa são essenciais. A empresa ajuda com as políticas. É muito importante. Seu chefe não está te fazendo um favor de te liberar para ir ao médico. É um direito seu. É um benefício. É extremamente importante nesse mundo que a gente está. Te dá um respaldo. Você não fica a mercê de ninguém. E mostra o lado da empresa de olhar para os colaboradores. Isso é essencial. O programa para gestantes foi uma experiência maravilhosa.	D1
Política corporativa	Políticas alternativas	Como eu ia voltar pra X com gêmeos de 1 ano? Voltei como gerente. Eu resolvi arriscar. Eu pedi pra não viajar e eles aceitaram. Eu consegui administrar. Eu disse que as viagens tinham que ser pontuais. Eu conseguia administrar. Cai na turma de supply chain. E a carreira foi indo.	D2
Política corporativa	Políticas alternativas	Quando meu marido saiu de casa, eu tirei 2 meses de licença não remunerada. Eu tava muito perdida.	D2
Política corporativa	Políticas alternativas	Engravidei do meu segundo filho e foi completamente diferente. Quando eu estava com 7 meses, minha chefe me mudou de lugar pra eu me movimentar menos. Tinha uma super preocupação comigo. Meu filho nasceu na data. Foi outra história.	D3
Política corporativa	Políticas alternativas	Agora eu to respondendo direto pra uma diretora em Varsóvia. Tenho mais flexibilidade porque eu não preciso mais ficar na fábrica, na produção. Não lido mais com manufatura. Trabalho mais com estratégico e menos com operacional. Posso fazer home office. Sou cobrada por resultados e não pela presença física.	D3
Política corporativa	Políticas alternativas	Tem uma iniciativa na x pra desenvolver mais as mulheres. Esse ano eu fui escolhida pra fazer um trabalho com uma coach. Apresentar um projeto pra diretoria com algumas ações. A gente acabou não apresentando. A gente não deu andamento. Mas eu acho que tem abertura. Não sei quanto teria de aderência.	D4
Política corporativa	Políticas alternativas	A X sempre teve estrutura para mulheres. Até seu filho fazer 1 ano, você pode voltar trabalhando meio período ganhando metade ou ficar de licença não remunerada por mais 6 meses.	D5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Política corporativa	Políticas alternativas	Mas a empresa me ajudou nisso oferecendo meio período com uma volta mais devagar. Eles me deram um projeto novo que dependia mais da minha agenda. Eu trabalhava todo dia de manhã e à tarde, eu ficava com meu filho. Eu tive bastante disciplina e eu não tava numa linha de frente. De manhã meu filho ficava com a empregada.	D5
Política corporativa	Políticas alternativas	Quando acabou esse período, eu assumi umas das gerências da nova área que eu tinha desenhado. Bem ligado a vendas, tinha que ficar bastante na rua o que me dava bastante flexibilidade. Eu não precisava viajar muito. Foi ótimo.	D5
Política corporativa	Políticas alternativas	Tudo diferente, outra cultura. Tem muita mulher. Empresa muito bacana. Tem targets de mulheres na diretoria. Na outra empresa tb tinha. Aqui teve um treinamento pra todo mundo sobre preconceito de gênero e vale pros homens tb.	D5
Política corporativa	Políticas alternativas	Um momento que eu liderei o grupo de mulheres na X. Quando a mulher tem filho é o drop. É o momento da carreira que ela está mais senior e mais pronta pra assumir novas responsabilidades. A gente fez sala de amamentação e mentoria que funciona muito. A gente tinha um tracking pra ter um mentor pra passar por essa fase. Extra care pra passar por esta fase. A gente fomentava os grupos de mulheres de acordo com fase. E você se junta com os pares. Não sou só eu que estou aqui. Vira um grupo de ajuda.	D5
Política corporativa	Políticas alternativas	Trabalhei em empresas muito boas. Tem muita gente que decidiu parar de trabalhar porque a empresa não dava condições. E as novas gerações vão ser mais complicadas ainda. As empresas precisam ter modelos alternativos de trabalho, horários diferenciados, cargas diferenciadas. E não é só pras mulheres. O fato de ter role model também ajuda muito.	D5
Política corporativa	Políticas alternativas	Controlava meu horário. Fazia home office. O controle era por entrega. O lado pessoal ficou bem balanceado. O salário era ótimo. Eu ganhava em dólar. Mundo perfeito e eu tinha flexibilidade. Fiquei 5 anos no total. E aí veio a crise nos EUA e começaram a cortar e começaram pelos estrangeiros.	D7
Política corporativa	Políticas alternativas	Recebi convite pra voltar pra X enquanto eu estava grávida. Isso me animou de voltar. Me garantiram que dava pra ficar em SP sem viajar. Deixei tudo certo pra voltar.	D7
Política corporativa	Políticas alternativas	Falou pra eu tirar licença não remunerada e voltar quando estivesse pronta. Me senti valorizada. Ficou muito marcado pra mim. Fiquei mais 6 meses em casa.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Política corporativa	Políticas alternativas	Quando tem creche, ajuda muito no início. Porque você volta a trabalhar com o seu filho. Tem empresas que fazem um plano para a gravidez da funcionária. Ela pensa em como acomodar tudo com rotação de área. Não enxergam a maternidade como um ônus. Deve ser incorporado no planejamento da empresa. Acho isso fantástico.	D7
Política corporativa	Políticas alternativas	Tive meu segundo filho. Trabalhei na segunda gestação. No final, fiquei um tempo sem alocação pra não pegar novas responsabilidades porque não tinha opção. Me desmotivou um pouco, mas eu já estava cansada no fim da gravidez. O retorno foi bem mais fácil. Cumpi 6 meses de licença e a readaptação foi mais fácil.	D7
Política corporativa	Políticas alternativas	E a minha função não é de delivery, consigo controlar meu tempo de forma flexível.	D7
Política corporativa	Políticas alternativas	Fiquei 9 meses de licença com a minha filha. Houve uma dúvida sobre o tempo de licença e isso me estressou um pouco. Se fosse menos tempo seria um problema porque as creches estão preparadas para crianças de 9 meses.	D8
Política corporativa	Políticas alternativas	Lá quando é 17hs da tarde, todo mundo sai. Eu trabalhava muito de casa. Já tinha cultura de flexibilidade e home office. Isso me ajudou muito com a minha filha. A vida lá era mais simples. Deslocamento mais fácil. As coisas têm horário. Tudo funciona. Vc simplifica sua vida. E eu conseguia me virar sozinha.	D8
Política corporativa	Políticas alternativas	A flexibilidade que a empresa me dá é muito boa. Eu não saio de lá nunca por isso. Aqui no Brasil tb.	D8
Política corporativa	Políticas alternativas	Aqui a X me estabeleceu como role model e eu comecei a incentivar flexibilidade e home office pra mostrar que é possível.	D8
Política corporativa	Políticas alternativas	A empresa dá flexibilidade para eu poder fazer home office. Isso vale para gerentes. E isso facilita resolver coisas dos meus filhos às vezes.	D9
Política corporativa	Políticas alternativas	No mercado externo, eu começava bem cedo e saia cedo. Depois trabalhava quando meu filho dormia. Esse horário era muito bom pra mim.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Política corporativa	Políticas alternativas	As empresas têm que entender que as mulheres não se importam de trabalhar muito. Mas elas se importam de perder uma consulta no pediatra. A minha questão é aonde eu consigo conciliar meu filho com o trabalho. Poder levar meu filho no pediatra. Quando for alguma coisa importante pra ele, eu quero ir. Eu precisava de flexibilidade. Tem que ser possível conciliar trabalho e família. Tive que ir na natação com meu filho. Ele precisava de mim. E foi um tempo pra ele. Se eu estivesse trabalhando e me dessem uma hora pra cuidar do meu filho, estaria ótimo. E depois eu ficaria até tarde sem problemas.	F1
Política corporativa	Políticas alternativas	Tive meu filho. Fiquei 7 meses fora. Veio uma pessoa para o meu lugar.	F2
Política corporativa	Políticas alternativas	Tive meu segundo filho e fiquei 7 meses fora de licença.	F2
Política corporativa	Políticas alternativas	Preciso de uma empresa com flexibilidade. Sem horário. Trabalhar com resultados. E isso agora tenho muito claro. Quero trabalhar com alguém que acredite nisso também. Na empresa, eu conhecia muito então eu sabia o quão urgente era. A flexibilidade eu que fazia. A priorização eu fazia.	F2
Política corporativa	Políticas alternativas	Eu precisava voltar. Então eu voltei trabalhando 6 horas.	F3
Política corporativa	Políticas alternativas	Entrei de licença não remunerada por 1 ano.	F3
Política corporativa	Políticas alternativas	Voltei trabalhando 6 horas num projeto da indústria de saúde.	F3
Política corporativa	Políticas alternativas	Pedi licença não remunerada.	F3
Política corporativa	Políticas alternativas	Pedi para não continuar no projeto. Ia ter mais uma etapa, mas eu pedi para não participar. Eu acabei voltando pra SP. E aí eu fiquei nem um cliente de telefonia em SP, trabalhando bastante e como consultora ainda.	F4
Política corporativa	Políticas alternativas	Eu conversei com a minha líder e aí eu fiquei trabalhando meio período. Foi ótimo e atendeu minhas necessidades pessoais. Consegui fazer as minhas coisas. Foi muito bom.	F4
Política corporativa	Políticas alternativas	Na empresa, não existe home office. Me ofereceram licença remunerada até meu filho completar 1 ano.	F4
Política corporativa	Políticas alternativas	Foi muito bom. Porque eu tinha menos pressão e menos responsabilidade nesse modelo. Trabalhava bastante, mas era diferente do que ser funcionária. A empresa não podia mais renovar meu contrato. Tive que fazer o phase out em 3 dias.	F4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Política corporativa	Políticas alternativas	Consegui sair de licença. Montei um time muito bom. Devo muito à empresa pela minha qualidade de vida. Existia respeito às mães. Mas eu saía às 18hs pra buscá-los na escola e tudo bem.	F7

FONTE: Elaborado pela autora.

Quadro 49 - Dimensão carreira – registros

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Arrependimento	Os meninos nasceram. Com 1 mês eu voltei a trabalhar. Imagina eu tinha 2. Trabalhava pra caramba. Hoje eu teria feito as coisas diferentes. Ao invés de curtir as crianças, fui me estressar.	D2
Decisão de carreira	Arrependimento	Tomei decisões erradas. Voltei bem pra trás quando sai da empresa e fui pro banco. Meus pares hoje estão bem melhores do que eu hoje.	D2
Decisão de carreira	Arrependimento	Isso foi péssimo pra minha carreira. Me afastei da liderança da empresa. A Eu estava muito insatisfeita. Foi horrível.	D2
Decisão de carreira	Arrependimento	Eu mudei e achei horrível. Foi muito difícil. Fui pra um projeto bem legal. Tinha pouca gente. Foi bem difícil. Eu nunca tinha feito aquilo. Mas eu consegui sair do outro lado. Mas me arrependi.	F4
Decisão de carreira	Decisão familiar	Tinha um processo muito forte de expatriação. Planta de SP exigia um gerente senior. Então primeiro eu teria que ir pra uma planta menor como gerente. Recebi proposta pra Portugal como gerente. A decisão foi familiar. Meu marido tinha um emprego bom aqui e lá ele ficaria desempregado. Tinha nossos pais vivos. As crianças. A gente entendeu que não cabia. Até que ponto eu tenho direito de em prol da minha carreira destruir a carreira do meu marido.	D3
Decisão de carreira	Decisão familiar	Eu queria ser embaixadora da ONU. Eu teria que ir pra Brasília ou pro Rio de Janeiro. Em SP, tinha na PUC mas era o primeiro ano. Nem era reconhecido. Deixei meu sonho de lado porque achei melhor ficar em SP perto da minha família.	D4
Decisão de carreira	Decisão familiar	Enquanto eu tava em vendas, recebi duas propostas de promoção de vendas para ser diretora. Eu teria que mudar pra Brasília ou pro Sul. Meu marido proprietário de um negócio. Não podia sair de SP. Eu ia abrir mão do meu casamento? Eu entendo porque eu disse não pra duas oportunidades de carreira. Mas eu prefiro a prejudicar meu casamento e minha família.	D4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Decisão familiar	Eles disseram que eu tinha que ser transferida pra Caracas no escritório regional da empresa. Eu disse que não queria. E eu não queria mesmo sair daqui naquele momento. Eu arrisquei porque eu tinha bons resultados. Meu marido não queria ir porque estava bem no emprego dele. Um pouco antes disso eu casei.	D5
Decisão de carreira	Decisão familiar	Meu chefe foi promovido e transferido. E aí eu fui falar com ele... e eu? E agora? Ele me ofereceu pra escolher o que eu quisesse no Panamá. Meu marido trabalha em uma empresa brasileira. E não ia ter o que fazer no Panamá. Eu neguei o convite do Panamá. Eu pedi pra voltar pro Marketing sem deixar a minha posição atual.	D5
Decisão de carreira	Decisão familiar	Eu fico pensando... o que vem pela frente? Nunca digo nunca. Talvez eu teria tido uma carreira expatriada sem filhos e marido. Eu tenho consciência disto porque eu escolhi ter vida pessoal tb. Se acontecer, vou ter que conversar com meu marido porque ele tb está bem como eu.	D5
Decisão de carreira	Decisão familiar	Não queria mais viajar. Namoro tinha engrenado. Tava super bom.	D6
Decisão de carreira	Decisão familiar	E não dava pra ser expatriada porque meu marido tava super bem aqui também. O pacote de expatriação também não valia a pena.	D6
Decisão de carreira	Decisão familiar	Meu marido estava desempregado e eu resolvi aceitar.	D6
Decisão de carreira	Decisão familiar	Eu não queria ficar sozinha nos EUA e ter filho lá longe da minha família. Nós decidimos voltar, procurar casa e emprego. Eu queria ter filho e queria um emprego mais estruturado. De novo, eu me questioneei se deveria mudar de área. Mas não ficar sem trabalhar. Eu queria ter mais prazer no que eu trabalhasse.	D7
Decisão de carreira	Decisão familiar	Teve uma mudança estrutural e o time global da Lux mudou pra Tailândia e me ofereceram pra mudar. Mas eu casada disse não porque não tinha lugar pro meu marido trabalhar. E aí não justificava mais ter um diretor no Brasil. Pedi pra arrumar outra coisa pra mim. Me ofereceram uma vaga na Inglaterra.	D8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Decisão familiar	Voltei pro mesmo cargo. Meu chefe começou a conversar sobre meu próximo passo porque só podia ficar no mesmo lugar expatriada por 5 anos ou eu teria que ser localizada. Meu marido queria voltar pro Brasil porque ele estava infeliz no trabalho lá. Foi uma decisão muito mais familiar do que minha. Meu marido não tava feliz. Eu queria ter o segundo filho e eu não sabia se ia dar conta lá. E viver lá sem ser expatriada, não teria os mesmos benefícios.	D8
Decisão de carreira	Decisão familiar	Tem uma possibilidade de ser expatriada de novo, mas agora eu penso como família. Vai ser mais difícil. Tem que ser melhor pra todos com mais qualidade de vida. Senão, eu tenho um monte de desafio aqui. Tem que valer muito a pena sair daqui. O que me dói de ir embora de novo é a minha mãe. Quando eu pensei em voltar, eu pensava nela. Em estar perto dela de novo.	D8
Decisão de carreira	Decisão familiar	Em março, recebemos a notícia de que íamos mudar. Avisei minha líder que ia ter que sair.	F3
Decisão de carreira	Decisão familiar	Decidimos que ele ia sair da empresa. Tive que demitir meu marido porque era incômodo ficar juntos no mesmo emprego. Como eu ganhava mais, decidimos que ele ia sair.	F7
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Quando terminou a licença, entrei de férias e começou o PDV. Pedi pra entrar e me deram. E eu nem voltei. Eu não queria voltar praquela empresa. Não via futuro. Queria continuar trabalhando como executiva, mas não ali. A maternidade contou. Mas eu não queria mais aquele ambiente e não tinha pra onde crescer. Resolvi me reinventar.	D1
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Tive uma proposta para um banco americano para fazer o business case de implantar e commerce. Eu fui como gerente de produto. Eu não queria mais implantar sistema.	D2
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Abri e vendi a área. Eu estava fazendo um business case para vender a área para o mercado eletrônico. Não queria ir pra essa empresa. Não tinha meu perfil. Achava aquilo um saco. Mas eu queria ficar no banco. Mas meu chefe me demitiu porque disse que seria melhor prá mim. Eu estava grávida e ganhei uma bolada.	D2
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Eu recebi dinheiro pra viver 1 ano. Eu pensei que era a chance de fazer o que eu gosto. Uma amiga minha me propôs ser sócia de um escritório de arquitetura. Eu tinha vários cursos, mas eu não era arquiteta. Era hobby. Mas eu não era empreendedora. Perdi dinheiro. Hoje eu teria feito as coisas diferentes. Fiquei super dedicada. Investi dinheiro e tempo à toa. Foi muito estressante.	D2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Eu gosto da empresa. No banco eu trabalhava com pessoas piores do que eu. Hoje eu tenho muita coisa pra aprender porque tem gente muito melhor do que eu e isso me motiva a ficar. No mercado não é assim. Tenho essa admiração pela minha empresa.	D2
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Submeti meu currículo na Puc em Curitiba. único curso que tinha engenharia química. E recebi a notícia que eu ia ter que voltar pra trás porque eu não tinha feito disciplina de filosofia e outras coisas de humanas. Então decidi voltar pra SP. Pedi demissão e devolvi todo o dinheiro.	D3
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Na consultoria, eu desenvolvi um lado muito teórico e de fazer pesquisa, os modelos, etc. Não aguentava mais. Tava infeliz. Não tinha perfil praquilo. Eu pedi demissão sem ter outro emprego. Tirei 2 meses sabáticos.	D4
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Comecei a procurar emprego e tive uma indicação até da própria empresa de consultoria para uma vaga em uma empresa de bebidas. Aceitei e aí comecei a me encontrar mais na carreira e entender o que eu gostava de fazer. Eu comecei em trade como coordenadora. Os dois primeiros anos foram muito legais. Aprendia muito e tinha um lado muito prático aqui.	D4
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Em paralelo, eu entrei de sócia com a minha irmã e eu faço gestão de um centro cultural pra primeira infância. Trabalhava até tarde todas as noites até estruturar o negócio. Uma outra ideia é eu sair da X e ficar nisso meio período e me dedicar às minhas filhas.	D4
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Durante a faculdade, eu vi que não queria ser técnica. Não queria ser engenheira e trabalhar em planta. Comecei a trabalhar na empresa júnior na área de marketing. Gostei e achei que podia ir pra esse lado. Fiz estágio em uma indústria de alimentos na área de marketing e gostei.	D5
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Eu quero estar num C level que enderece o meu propósito fazendo a diferença na vida das pessoas e um impacto na sociedade. Por isso, eu penso na vertente de saúde.	D6
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Que legado você pode deixar? Quero fazer o que eu gosto porque aí não é um esforço. Meu driver não é mais promoção e salário. Isso agora é consequência. Eu quero tomar a carreira nas mãos. A cadeira vai se adaptar a mim.	D6
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	De novo, eu me questionei se deveria mudar de área. Mas não ficar sem trabalhar. Eu queria ter mais prazer no que eu trabalhasse.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	E aí juntou tudo. Meu trabalho não tava legal. Eu tava emburrecendo. Não acreditava na forma como eles trabalhavam. Não respeitava a liderança. Tava tudo ruim e eu pedi pra voltar. Minha vaga no Brasil continuava aqui. Eles não tinham colocado ninguém e eu voltei.	D8
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	O trabalho em banco é tão ruim que você tem todos os benefícios. Tinha dobrado meu salário. Tinha bônus. Eu pedi demissão mesmo sabendo que ia perder. Eu não precisava daquilo. Meus pais pagavam a faculdade. E eu queria encontrar alguma coisa que eu realmente gostasse. Quando eu decidia que eu não queria mais, não tinha Cristo que me fizesse ficar.	F2
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Depois do processo de fusão, meu trabalho começou a me incomodar. As pessoas começaram a não querer mais ajudar auditoria. Tinham muita restrição. Eu era vista como dedo duro. Comecei a auditar despesas de liderança e começou a ter vários problemas. Presidente mandava pagar coisas que estavam fora da política e aquilo me incomodava demais. E aí comecei a procurar outro emprego. Perdeu o sentido.	F2
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Demorou uns 6 meses para conseguir sair e entrar na outra empresa X. Ali foi o primeiro lugar que eu escolhi realmente trabalhar. Eu adorei a entrevista. Eu queria ir prá lá. Me identificava com produto. Eu topava voltar pra atrás.	F2
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Enquanto eu estava bem na empresa, isso compensava o meu questionamento interno porque eu estava crescendo, feliz e aprendendo. Quando entrou essa nova diretora, meus valores não batiam com os dela. Sempre tinha um ponto de valor na minha decisão de carreira. Quando bate em valor, nada compensa. Ela passava coisas que eu tinha que prejudicar meu par e eu não consigo fazer isso. Bateu em valores, foi a gota d'água.	F2
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	VP de bebidas adorou meu trabalho e disse que queria que eu ficasse, mas eu já estava com o pé fora da empresa. Vou tentar segurar um pouco mais por ele porque ele realmente está me ajudando nesse período de reflexão. Eu tive sorte porque ele não conseguiu as coisas no tempo que ele queria. Não tenho uma vaga pra você, mas eu consigo te segurar. E eu disse que eu não queria. Você quer que eu te mande embora? Meu chefe disse que não ia ser fácil porque não tinham programado demissão.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Faço trabalho voluntário na escola. Tem a ver com coisas que eu gosto. Eventos, caridade, etc. Trabalho com muitas mães expatriadas que trabalhavam antes.	F3
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Eu já reclamei de tanta coisa na empresa. Vou reclamar de novo? Se for pra reclamar, melhor sair. Toma vergonha na cara. Eu já tinha reclamado de muitas coisas. Fiquei com vergonha e saí. Também não me ofereceram nada.	F4
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Nível de risco alto... roubo, máfia, etc. Não queria cuidar dessa área. Eu disse que não queria. Não ia lidar com isso. Vai contra os meus valores. Aquilo não ia funcionar.	F5
Decisão de carreira	Pilar autenticidade	Comecei a ouvir propostas do mercado. Se eu quero ficar na área de especialidade, só tem uma chance, ir pra uma empresa maior. Eu encontrei o que eu queria com posição de diretor de desenvolvimento perto da minha casa. Em uma indústria alimentícia.	F7
Decisão de carreira	Pilar balanço	Teve um congresso. Um dos maiores da área. Conheci 4 pessoas que foram fundamentais pra minha vida. E aí eu comecei a vivenciar um outro lado das coisas. Comecei a conversar mais. Eles me diziam que eu estudava demais. Que eu tinha que aproveitar mais a vida. E eu decidi que eu podia administrar melhor as coisas. E aí eu comecei uma parceria de festas. Acho que por isso que eu atrasei o mestrado e fiz em 3 anos. Decidi que eu podia fazer diferente e me divertir.	D1
Decisão de carreira	Pilar balanço	Eu preciso de uma empresa e de um papel que eu consiga conciliar meu papel de mãe e de executiva. Eu tive uma empresa de recolocação pra me ajudar. Desenhar meu plano de carreira e procurar o que eu queria.	D1
Decisão de carreira	Pilar balanço	Fico pensando se vale a pena mudar. Teria que ser algo muito melhor. Talvez a empresa seja vendida.	D3
Decisão de carreira	Pilar balanço	Fui viajar e espairecer. Mas era um momento que eu não tinha responsabilidade. Não tinha grandes despesas.	D4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar balanço	Hoje eu tô nessa cadeira. Vivendo esse dilema. Meu chefe me colocou pra disputar algumas posições internas. Mas ele vê que eu não sou workaholic e que eu não vou me matar. Ele não digere muito bem o fato de eu ser mãe e eu sustentar a casa. Eu não tô disposta de abrir mão de tudo pra crescer. Não to procurando nada fora. Não quero. Tenho uma história na Colgate. Tenho uma vida simples, mas o que eu ganho dá pra pagar minhas coisas. Meu marido tá procurando emprego. Eu não quero começar tudo de novo. Ter que provar tudo de novo. Não quero uma posição nervosa, instável, não sou mais risk taker. Meu marido tá desempregado. Eu preciso de alguma coisa mais estável.	D4
Decisão de carreira	Pilar balanço	Conversei com meu chefe antes de sair e disse que eu não poderia voltar na mesma posição porque eu viajava bastante. Eu fiz transição com uma gerente sem saber o que seria da minha vida quando voltar.	D5
Decisão de carreira	Pilar balanço	Engravidei do segundo filho. Falaram que quando eu voltasse eu ia pra marca X. Com filho de 2 anos e grávida de 8 meses. Eu entendia que eu era a mais qualificada, mas não sabia se eu ia dar conta. Eu disse que não queria.	D5
Decisão de carreira	Pilar balanço	A primeira reação do meu chefe foi... como assim vc não quer? Eu disse que não ia dar pra trabalhar 16 horas por dia. Ele disse que eu tinha que falar com o presidente. E eu disse sem problema nenhum. Ele disse eu te entendo e perguntou o que eu queria fazer. Eu me senti numa posição de não poder exigir. E deixei na mão deles pra decidir.	D5
Decisão de carreira	Pilar balanço	Voltei pra desenhar um outro departamento. Também era posição tranquila que só dependia de mim e eu conseguia controlar minha agenda.	D5
Decisão de carreira	Pilar balanço	O que me faz feliz? Do que não abro mão? Não quero mais viajar mais de 30 por cento do meu tempo por causa da família. Tem a rotina dos meninos que é importante.	D6
Decisão de carreira	Pilar balanço	Hoje consultoria faz sentido. A gente trabalha muito em qualquer lugar. Consultoria te dá flexibilidade e repertório de relacionamentos nesse momento da minha vida.	D6
Decisão de carreira	Pilar balanço	Comecei a pensar em uma nova mudança. Sair de consultoria ou ir pra uma consultoria mais tranquila. Recebi uma proposta para netpartners para estruturar a empresa. O que pesou foi ter um ritmo mais calmo e buscar qualidade de vida.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar balanço	Empresa resolveu construir um centro de serviço em Curitiba que é aonde fica minha família. Meu marido ficava muito no escritório em Porto Alegre. Então, nós dois negociamos em nossas empresas para morar em Curitiba. Finalmente eu consegui morar e trabalhar na mesma cidade. Tava tudo ótimo.	F1
Decisão de carreira	Pilar balanço	Em julho, fui aprovada para um processo em consultoria. Eu ia ter que viajar. Meu marido tinha perdido a mãe e eu não queria ir. Eu fiz umas sessões de coaching porque eu não queria finanças nem auditoria. E ela me ajudou a arrumar meu currículo.	F2
Decisão de carreira	Pilar balanço	E eu pensei muito nisso na época de coaching. E o trabalho da consultoria eu não ia ver o produto final. O resultado. Eu não queria viajar também. Eu sou mais caseira. Mas eu tinha gostado muito das pessoas na entrevista. Era uma consultoria focada em logística. O primeiro projeto era em Minas.	F2
Decisão de carreira	Pilar balanço	Um pouco antes da minha promoção, eu fui pra outro projeto. Eu recebi uma proposta pra ser funcionária de uma indústria química em São Bernardo. Na minha cabeça, eu teria mais qualidade de vida porque ficaria fixa. Pedi demissão na consultoria, mas o sócio pediu pra eu ficar e me ofereceu mudar de área para ficar em manutenção e aí eu fui pra pra um novo projeto.	F3
Decisão de carreira	Pilar balanço	Eu comecei a conviver muito mais com meus filhos. Principalmente com o mais velho que já tinha 2 anos. Eu decidi que não ia voltar e aí eu entrei de licença não remunerada por 1 ano. E aí eu já fui tropeçando.	F3
Decisão de carreira	Pilar balanço	Quando estava pra vencer a licença, tinha um projeto no Alphaville. E eu voltei. Eu queria e precisava trabalhar. Apareceu uma oportunidade mais perto de casa e eu achei que era hora de voltar.	F3
Decisão de carreira	Pilar balanço	O fim de gravidez foi super complicado. Eu não estava mais aguentando e pedi pra sair antes. Larguei tudo. 45 dias antes. Disse não consigo mais trabalhar. A gota d'água pra mim foi a falta de respeito da vida pessoal com a vida profissional. Recebia ligações sábado e domingo. Me ligavam e perguntavam se eu tava ocupada. Eu tinha que trabalhar domingo.	F6
Decisão de carreira	Pilar balanço	Passei 1 ano no corporativo, tinham orçado meu salário. Estava tudo certo. Mas eu ia ter que ir pro Rio de Janeiro. E aí, eu já tava de saco cheio de ficar mudando. Pedi demissão.	F7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar balanço	Engravidar do 3o. Filho de forma não planejada. Resolvi ficar quieta na consultoria porque ninguém ia me querer. Trabalhei até sair de licença e decidi ficar 1 ano em casa com ele.	F8
Decisão de carreira	Pilar balanço	Dai uma ex-chefe ficou sabendo que eu tinha saído. E me ofereceu trabalho em Curitiba. Dai comecei a pegar projetos curtos. Tava gostoso. Dava pra fazer tudo do jeito que eu queria.	F8
Decisão de carreira	Pilar balanço	Teve uma mudança estrutural na empresa. E Florianópolis ia responder para RS e não mais para Curitiba e isso ia dificultar minha vida. Liguei para minha chefe e disse que não queria isso. Ela disse que tinha uma vaga em Ribeirão Preto. Foi bem complicado. Ia e voltava de ônibus 12 horas de viagem. Fui em março mas em novembro não aguentava mais.	F9
Decisão de carreira	Pilar balanço	Comecei a procurar emprego. Comentei que não tava aguentando mais. Conversei com o diretor regional e aí ele falou que ia procurar uma vaga em Curitiba. Meu marido tb começou a pressionar. Não tava dando.	F9
Decisão de carreira	Pilar balanço	Comecei a planejar minha saída. Novembro de 2009 nasceu minha segunda filha. Voltei no trabalho. 1 mês sem ter nada pra fazer porque eu resolvi que não ia viajar. Fiquei vendo coisa pra minha empresa. Até ser demitida. Teve um sofrimento porque eu gostava muito do ritmo, dos amigos, criava um vínculo muito legal. Senti um pouco de falta.	F9
Decisão de carreira	Pilar desafio	Terminei o mestrado e meu orientador me convidou para trabalhar com ele. Responsável por um grupo de empreendedorismo em projetos de integração universidade empresa. Fornecer conhecimento que não tinha no mercado. Uma ilha de inovação. Comecei a trabalhar nisso e mantive meu papel nas universidades.	D1
Decisão de carreira	Pilar desafio	O empreendedorismo não era valorizado pela universidade. O que valia era publicação. Mas o que eu gostava era dessa parte de inovação, da formação das pessoas. Eu via que ali eu não ia conseguir crescer mais. Eu estava no limite. Fiquei 2 anos com ele. Mas eu parei pra pensar o que falta pra mim. O que falta pra mim é o carimbo de uma grande empresa. Agora eu vou atrás disso. Eu vi uma vaga de analista de negócios e de DBA pro lançamento da Claro. Vamos ver o que acontece porque eu não tinha experiência como analista de negócios. Mas era o que eu queria.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	E eu? O que eu vou fazer agora? A empresa dos meus sonhos não existirá nos próximos meses. Bom, eu não cheguei até aqui para morrer na praia. Eu vou à luta. Foram vários movimentos muito rápidos. Apareceu uma vaga para ser gerente do projeto de CRM. Resolvi me candidatar pra vaga. Eu achava que eu tinha condição.	D1
Decisão de carreira	Pilar desafio	Recebi uma planilha pra dizer se eu me mudaria ou não pra SP. Se você quiser ficar no jogo, você tem que ir. Eu respondi que eu ia. Eu sempre valorizei o esforço de tudo que eu faço. Tem que valer a pena. Senão eu tenho que mudar o caminho. Eu tinha feito tanto esforço. Eu não podia morrer na praia. Eu não tinha nada que me prendesse em Porto Alegre. Eu ponderei muito. Eu não podia desistir tão perto do gol. Eu vou, vou ver como é. Deixei meu apartamento intacto. Se eu chegar lá e eu não gostar, eu volto.	D1
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu queria assumir uma área nova. Pedi para entrar em Finanças e ele aceitou. Super missão. Muito feliz. Parti pra cima.	D1
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu quero ser uma CEO. Dai eu olhei pro cenário e vi que aquilo era o que faltava no meu currículo pra chegar aonde eu quero. Então eu vou ficar, vou engolir sapo e vou aprender. Vou crescer e sair com uma super experiência.	D1
Decisão de carreira	Pilar desafio	Sai da X e fui pro banco X. Tesouraria. Um negócio super quadrado. Fiquei 6 meses lá. Recebi uma proposta pra outra consultoria e eu fui. Não podia sair direto da X e ir pra outra consultoria. Entrei na empresa já como consultora. Fiz os primeiros big bangs de SAP. Eu era super ansiosa pra ser promovida.	D2
Decisão de carreira	Pilar desafio	Mas me convidaram pra uma nova área na empresa e eu voltei. Fiquei um tempo no RJ e eu vim pra trabalhar numa aquisição de uma outra empresa.	D2
Decisão de carreira	Pilar desafio	E ai me ofereceram uma posição pra outra área. Comecei do zero. Fui pra uma outra área. Projeto no RJ em televisão. Tive que ter uma super humildade.	D2
Decisão de carreira	Pilar desafio	Fui pra indústria de alimentos como analista de controle de qualidade. Me disseram que seria um emprego temporário porque a empresa ia para Bauru. Mas pra mim era uma super oportunidade trabalhar numa multinacional como aquela. Eu fazia faculdade a noite. E trabalhava muito, super dedicada.	D3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	As coisas mudam. A empresa não foi pra Bauru. Fui promovida a coordenadora sem estar formada e fui convidada para implantar a área de qualidade em Curitiba. Tinha um pacote de benefícios. Eu aceitei desde que eu conseguisse terminar a faculdade.	D3
Decisão de carreira	Pilar desafio	Recebi uma proposta pra X como coordenadora mas com um escopo maior. Eu ia ser coordenadora da área inteira de qualidade e responder para o Diretor. O salário também era melhor e eu aceitei.	D3
Decisão de carreira	Pilar desafio	Recebi uma proposta para uma indústria de cosméticos com uma gerente que eu adorava. Eu sempre tive o sonho de trabalhar lá. Eu achava uma empresa excelente. E eu moro muito perto tb. O salário era maior. Fui como coordenadora. E ia ter mais tempo com meus filhos.	D3
Decisão de carreira	Pilar desafio	O auge da administração era ser consultor. Irmão do meu namorado me indicou para uma consultoria chamada X. Nessa época, o foco era a carreira. Salário ok. Importante é que eu tava aprendendo. Financeiramente não tinha preocupação porque morava com minha mãe.	D4
Decisão de carreira	Pilar desafio	Meu prazo era sempre 3 anos. Depois eu via que não tava aprendendo e começava a procurar outra coisa. Eu sai da X porque não via perspectiva.	D4
Decisão de carreira	Pilar desafio	O curso do meu namorado precisava de mais tempo. No último ano na Austrália, eu resolvi trabalhar pra ganhar dinheiro e ter uma experiência internacional. Passei na X. Fiquei 1 ano lá. Entrei como analista senior, depois virei consultora. Eu tive que voltar pra trás, mas aquela experiência internacional pro meu currículo era ótimo. Começaram vários cortes na X e eu tinha certeza que por ser estrangeira eu ia rodar.	D4
Decisão de carreira	Pilar desafio	Comecei a procurar emprego e aí eu acho que o momento mudou. O foco era ganhar dinheiro e me desenvolver na carreira. Entrei na X em setembro, como gerente, com um ótimo salário.	D4
Decisão de carreira	Pilar desafio	No fim da faculdade, eu tinha 3 propostas e eu fui pra X porque era a única que não era alimentos e eu sabia que podia aprender muito o processo de fim a fim. Era meio que uma mudança de carreira. Recebi tb proposta de outras empresas. Fui pra X porque me diziam que era uma escola de marketing.	D5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	Chegou uma hora que eu queria um desafio novo. Mudar de categoria. Me pediram pra acabar o trabalho e eu acabei. Pedi pra mudar de área. Queria uma marca grande. Recebi fraldas. Que era líder no Brasil e no cone sul. A situação de negócio era difícil. Eu tinha que manter a liderança. Foi um super desafio o porque era completamente diferente. Foi muito legal.	D5
Decisão de carreira	Pilar desafio	Já estava cansada daquela posição. Pedi prá voltar a cuidar de marca novamente. Eles iam me colocar como Diretora de Beleza. A minha nova chefe disse que o presidente precisava achar que eu era capaz. Vem, fica 4 meses que depois eu te promovo. Eu fiquei bem brava com aquilo. Porque o cargo estava lá eu assumi e não fui promovida.	D5
Decisão de carreira	Pilar desafio	Dáí eu encontrei a presidente da X. Nos eventos corporativos encontrava sempre as mesmas mulheres porque eram poucas. Ela me convidou pra trabalhar lá numa vaga de um assignment global. Eu amei tudo na entrevista. E em 2 semanas recebi uma proposta. A decisão foi difícil. E se não der certo? Tem risco. Tudo novo. Arrumei confusão pra cabeça. Eu aceitei porque se eu não fizesse agora, quando que eu ia fazer. E aqui na X, eu consigo fazer um assignment global sem ter que sair do país. Na outra empresa, eu teria que ser expatriada.	D5
Decisão de carreira	Pilar desafio	Comecei a procurar outro emprego. Queria viajar menos. Fui fazer coach. Eu defini área financeira como foco. Recebi proposta da X e podia ter experiência internacional. Achei isso muito legal. E eu aceitei. Fui como consultora senior e o salário não era muito maior. Fiquei 2,5 anos.	D6
Decisão de carreira	Pilar desafio	Comecei a procurar vaga para a indústria. Vi uma vaga que tinha a minha cara e me candidatei. Foi super rápido. Em 1 semana, fechou. Fui pra X na área financeira gerente senior era equivalente do ponto de vista de responsabilidade.	D6
Decisão de carreira	Pilar desafio	Fiquei 5 meses fora. Nesse tempo, a X adquiriu uma nova empresa. E a minha área tava meio parada. E eu resolvi fazer uma movimentação. Eu apliquei pra uma vaga interna em marketing. E foi super legal. Uma função bem abrangente. E eu comecei a conversar fortemente sobre plano de carreira lá dentro e eles disseram que eu teria que ser expatriada para virar diretora.	D6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	Recebi uma proposta pra Xem planejamento estratégico. Não passei. Me ofereceram uma outra vaga para operação de vendas. Oportunidade de aprender outras coisas. Associate director. Tinha equipe de 20 pessoas. Isso me atraiu muito. Fiquei 5 anos nessa função. Foi muito bacana. Fui criando novos processos e alguns muito robustos começaram a ser divididos. Não fui promovida.	D6
Decisão de carreira	Pilar desafio	Entrei na X que é uma consultoria de marketing pra ser sócia. É uma empresa global. Ganho mais. Foi uma promoção de cargo e de dinheiro.	D6
Decisão de carreira	Pilar desafio	Trabalhei como prestadora de serviços na X por 4 meses e como eu não tinha certeza do que eu queria, comecei a participar dos processos seletivos também sem saber. Passei na X Consulting e fui. Era uma super formadora, fui aprendendo, nunca parei pra pensar em mudar. Carreira rápida, com foco. Eu era nova. O foco era crescer rápido e aprender.	D7
Decisão de carreira	Pilar desafio	Sai da consultoria porque eu queria ter uma experiência diferente. Não tive essa oportunidade lá dentro. Só quando eu falei que ia sair é que eles me ofereceram outra coisa. Recebi uma proposta de uma empresa inglesa pequena e o salário era bem maior. Eu ia ser a nona funcionária no Brasil. Um super desafio prá mim. Uma coisa bem diferente.	D7
Decisão de carreira	Pilar desafio	Recebi uma proposta do fornecedor do software montando uma filial de uma empresa colombiana pra ser gerente. Eu seria a terceira funcionária do Brasil. Um super desafio. Alavancar novos negócios. Outra visão. Outra oportunidade de crescimento.	D7
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu fiquei muito insatisfeita. Se nada do que eu faça muda a ordem dessa fila, eu vou mudar. Mudei de projeto	D7
Decisão de carreira	Pilar desafio	Financeiramente não fez muita diferença. Fui num cargo de diretora de desenvolvimento de novos negócios. Estou como associada. Desafio de ajudar para estruturar e precisando de uma mudança; é um desafio pra mim. Estou aprendendo coisas novas. Ainda estou na fase de namoro.	D7
Decisão de carreira	Pilar desafio	Abriu o estágio na empresa X. A ind. De pneus me ofereceu uma vaga efetiva, mas eu não quis. Resolvi arriscar no processo da X porque eu sabia que eles eram top na minha área. Era a melhor. E eu fui como estagiária porque eu queria me desenvolver. Me formei.	D8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	Fiz escolhas quando fui expatriada pela primeira vez. Comecei a namorar meu marido 2 meses antes da expatriação. E eu decidi ir. Não ia mudar. Meu sonho era morar fora. Fui pra NY. E	D8
Decisão de carreira	Pilar desafio	Fomos. Meu marido pediu demissão e fomos. A gente queria ter uma experiência de morar fora. Minha carreira tava muito mais avançada do que a dele.	D8
Decisão de carreira	Pilar desafio	E meu chefe me ofereceu um cargo melhor no Brasil. Foram uma série de fatores que me fizeram voltar. Voltei promovida. Como Diretora senior.	D8
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu saí da construtora e fui indicada pra uma multinacional mas era um emprego temporário. Decidi arriscar. Eu queria passar por essa experiência. Eu passei na X. Eu era assistente de customer service. Eu nem sabia o que era. Eu disse que adorava a área. Bateu a química na entrevista. É um emprego temporário. Não tinha nenhum chance de efetivação, pois era pra cobrir férias.	D9
Decisão de carreira	Pilar desafio	Resolvi sair. Preciso me descobrir em outra empresa.	D9
Decisão de carreira	Pilar desafio	Fui fazer uma entrevista para a área de Garantia de qualidade, no laboratório de microbiologia; eu não tinha vontade de trabalhar nesta área. Não era o meu sonho. Mas eu achei que seria bom trabalhar por um tempo para ter um pouco de experiência porque tinha acabado de me formar.	F1
Decisão de carreira	Pilar desafio	A X comprou uma empresa de alimentos. Meu diretor me ligou e me convidou para ir para Uberlândia para um novo desafio.	F1
Decisão de carreira	Pilar desafio	Recebi convite para vir para SP trabalhar com o meu diretor quando acabou processo de aquisição da empresa de alimentos. A minha ideia era ficar 1 ano em SP e voltar para Uberlândia, pois o namoro estava bem firme. Já estávamos morando juntos.	F1
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu liguei pro Diretor da empresa X e falei da proposta da consultoria e perguntei se ia rolar ou não. Daí em 2 dias ele me fez uma proposta e eu fui pra lá.	F2
Decisão de carreira	Pilar desafio	Um consultoria entrou no projeto para fazer uma terceirização. E eu fiquei meio perdida nesse processo. Mas quem não fosse absorvido pela consultoria, seria demitido. A opção era ser funcionária da empresa e eu achei interessante aceitar. Achei que teria uma carreira mais consistente. Eu continuava atendendo o mesmo cliente no mesmo modelo. Eu tava feliz. Meu salário era bom. Eu fazia ainda a faculdade a noite, então, eu tinha horário pra sair.	F3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu estava de férias e nós dois recebemos uma ligação. Minha líder me pediu pra mudar de projeto mas trabalhando 8 horas de novo.	F3
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu teria ficado. Mas depois de 3 anos fazendo a mesma coisa. Eu trabalhava com a melhor pessoa no assunto. Mas eu olhava a área em si e não tinham movimentações. Não tinha crescimento planejado. Quando uma peça se mexia, aí acontecia uma mudança. Eu queria mudar de área para aprender novas coisas. Mas a empresa negou meu pedido. Sempre tinha um empecilho. Fui buscar coisa fora. Um amigo me indicou para uma outra empresa. E eu fui. Integrador de sistema. Fui para ser coordenadora. Era desenvolvimento mas o produto era diferente. Alta disponibilidade.	F4
Decisão de carreira	Pilar desafio	Para ser promovida, eu tinha que continuar na minha área. Mas eu escolhi mudar de área para sair de sistemas e aí eu não fui promovida. Eu queria sair de sistemas. Queria fazer coisa diferente.	F4
Decisão de carreira	Pilar desafio	Comecei a procurar outra coisa. Fui trabalhar em uma construtora na área de tecnologia. Foi a primeira proposta que eu recebi. Tinham outras consultorias. Mas ali era uma coisa diferente e a proposta era boa. Eu fui como gerente, mas a responsabilidade era de gerente senior. Respondia direto pra um diretor. Tinha que olhar tudo da área.	F4
Decisão de carreira	Pilar desafio	Quando acabou meu contrato como PJ, já começou a conversa para ser contratada. Eu voltei como senior manager para a empresa. Como PJ eu não tinha responsabilidade de funcionário. Aqui mudou tudo.	F4
Decisão de carreira	Pilar desafio	Entrei em vários programas de trainee. Me inscrevi no programa de um jornal. A empresa passava por uma revolução por causa da era digital. Certa decadência. Estava buscando se reinventar. Passei e eu queria trabalhar na gráfica. Porque eu tinha estudado isso e era indústria. Mas eles colocaram um rapaz nessa área e me mandaram para logística porque eu tinha a experiência anterior.	F5
Decisão de carreira	Pilar desafio	A proposta financeira era incrível. Bônus incrível. Gerente de planejamento. Para ter mais desafios. Achava que nunca seria diretora na outra empresa porque tinha ficado frustrada com aquele processo. Fui pra uma empresa de distribuição de medicamentos. Queria ampliar meu conhecimento e experiência. Fiquei 2 anos como gerente de planejamento e área regulatória. Apreendi muito. Me envolvi em vários projetos.	F5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	Começou minha crise porque não via mais desafio só em transportes.	F5
Decisão de carreira	Pilar desafio	Eu pretendia fazer o mestrado em paralelo com o trabalho. Procurei uma mudança de área para me dar mais conhecimento já que eu não via mais possibilidade de crescimento. Queria ir pra suprimentos que eu não conhecia e isso ia me ajudar. Meu chefe me mandou embora porque o RH entendeu que eu não estava satisfeita na minha posição. Não iam me mudar de área.	F5
Decisão de carreira	Pilar desafio	Mas eu queria algo mais generalista. Queria me mover um pouco mais pro lado e ter outras experiências. E aí eu consegui uma vaga de estágio na área financeira em uma empresa de engenharia. Empresa muito rica de experiências - possibilidades - transitando em vários movimento pro lado; isso me fazia bem. Eu não tinha nem cadeira pra sentar quando eu cheguei. Não sabia nem abrir o excel. Eu trabalhava 4 horas e era tranquilo. Fiquei 2 meses nessa área.	F6
Decisão de carreira	Pilar desafio	Surgiu uma vaga de estágio na área fiscal e eu resolvi aceitar. Eu queria aprender coisas novas. Ali eu já trabalhei como gente grande e comecei a produzir alguma coisa. Fiquei 6 meses nessa área.	F6
Decisão de carreira	Pilar desafio	Fiquei 2 anos no projeto e eu era do projeto e não do corporativo. Meu grande desejo era ficar no corporativo quando acabasse o projeto - estavam validando meu nome para isto. Nessa época comecei algumas conversas com outras empresas, pensando em sair. Recebi uma proposta para trabalhar com a minha ex diretora, mas eu decidi não ir. Meu grande sonho era ficar na área corporativa da minha empresa. Nesse dia, eu falei eu não vou porque vou ficar na empresa na área central.	F7
Decisão de carreira	Pilar desafio	Nesse meio tempo eu conheci uma outra dona de consultoria. Eu ainda tava grávida do meu 3o. Filho. Pediu pra eu procurar quando quisesse voltar. Ela tinha fechado projeto de gestão de mudança e eu fui como PJ. Fiz 2 projetos a mais com ela.	F8
Decisão de carreira	Pilar desafio	Minha sócia teve que deixar Curitiba porque o marido foi transferido pra Natal. Decidimos fechar. Não tinha como tocar sozinha. Entrei no impasse. Faço o que da minha vida? Comecei num projeto de consultoria 2 tardes por semana e ao mesmo tempo ajudando meu sogro no resto do tempo em uma empresa de lingerie familiar.	F9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Pilar desafio	Surgiu uma oportunidade nova. Abertura de um novo centro de distribuição. Eu pedi pra ir. Foi uma época muito legal. Fizemos mudanças bem significativas.	F9
Decisão de carreira	Plano de carreira	Penso em trabalhar muito. Não me vejo inativa daqui a 15 anos. Exercício profundo de pensar que tô na metade do caminho. Montar um plano de carreira pros próximos 30 anos. Surgia uma oportunidade e por que não. Eu aceitava o que aparecia. Posso continuar assim. Mas eu quero uma pausa pra desenhar melhor o meu plano de carreira. Qual é o propósito da minha vida? O que me realiza?	D6
Decisão de carreira	Plano de carreira	Eu não tinha uma visão de carreira e nem ambição. Eu sempre fui muito do aqui e agora. Vou conhecer. Não tenho medo do novo. Nem de mudar e fazer diferente. Mas não fazia análise do que era melhor pra mim.	F2
Decisão de carreira	Plano de carreira	Quando eu tava procurando, eu tinha enviado meu currículo para vários lugares. E 6 meses depois, me chamaram pra ir pra uma consultoria de tecnologia. Passei como consultora. Achei muito interessante e fui. Crescimento e carreira. Eu tinha muito essa inquietação. E lá eu acreditava que seria melhor para isso. Tinha uma amiga que trabalhava lá então eu sabia.	F4
Decisão de carreira	Remuneração	Naquele momento, eu não pensava na carreira. Eu mudava pelo salário.	D1
Decisão de carreira	Remuneração	Eu também ganhava melhor.	D1
Decisão de carreira	Remuneração	Ganhando muito mais. E ali o dinheiro falou mais alto. Era irrecusável e eu fui como gerente.	D2
Decisão de carreira	Remuneração	Meu ex chefe do banco me fez uma proposta para voltar. Um salário super bom. Então voltei.	D2
Decisão de carreira	Remuneração	Arrumei um emprego na indústria farmacêutica. O meu motivador era sempre o salário. Eu queria ganhar mais. Eu ia pela oportunidade.	D3
Decisão de carreira	Remuneração	Recebi uma proposta pra X de um gerente com quem eu tinha trabalhado na X. Eu fiquei numa super dúvida pra sair. Foi muito difícil. Mas o salário era o dobro. A carreira na empresa atual era demorada. Levava 2 anos pra passar em cada cargo. Eu namorava uma pessoa lá dentro e isso limitava a carreira mais ainda.	D9
Decisão de carreira	Remuneração	Tive que aceitar a transferencia, porque não podia ficar desempregada. Sabia que iria me separar e não podia ficar sem dinheiro.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Decisão de carreira	Remuneração	Passei no processo de trainee da X para a área de operações meio sem escolher também. Eu queria me livrar do banco. Foi o que eu passei primeiro. Primeiro conheci todas as áreas. Eu não queria mais banco. Eu tava preocupada em ter um emprego. Comecei a ter dívidas e isso me motivava a trabalhar. Eu gostava muito. Tenho amigos até hoje de lá.	F2
Decisão de carreira	Remuneração	Um colega meu me contratou como PJ para ir pra empresa dele pro mesmo projeto. Ganhava mais e eu fui.	F3
Decisão de carreira	Remuneração	Tinha uma questão financeira. Eu tava sem salário. Tivemos que reduzir muito o custo. Então, não tinha como fazer nada nessa época. Comecei a procurar emprego pra voltar. Eu já tava no prazo máximo da situação financeira. Eu não queria voltar pra consultoria porque sabia tinha menos controle dos nossos horários. A situação do mercado tava difícil. Eu não tinha retorno nenhum. Consegui um trabalho temporário como terceira na mesma consultoria aonde eu já tinha trabalhado antes. Fiquei 1,5 ano assim.	F4
Decisão de carreira	Remuneração	Dai trocou o diretor de novo e me chamaram de volta. Fiquei 6 meses fora procurando outro emprego. Mas meu salário era alto e isso tornava difícil encontrar. Eu aceitei voltar. Fui pra planejamento e transportes.	F5
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Eu tinha uma reserva financeira. Mas tive que cortar um monte de gastos. Morar num apartamento pequeno. A questão financeira na academia é muito complicado. Por isso, penso em voltar pra empresa. E eu posso estudar enquanto eu trabalho.	F1
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Quando eu fiz o coach, eu vi que eu queria ir para o terceiro setor. Mas pela questão financeira, não dava. Eu nunca fui atrás de salário, mas as coisas foram vindo.	F2
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Mas eu guardei um dinheiro pra esse período e eu to super tranquila de que vai dar tudo certo. Muita gente me apoiando. E tem que reduzir os gastos pra outro nível.	F2
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	O que mais me incomoda é a dependência financeira. Eu tenho muito medo do futuro. Não ter condições de me sustentar hoje me incomoda. E não ter tantos momentos de convivência com pessoas pra me agregar. Muito dona de casa. Sinto muita falta dessa parte de convivência com outros grupos.	F3
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	To na metade da minha carreira. Vou pra uma carreira nova. To mudando. Não tem problema começar ganhando super pouco.	F5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Saí em 2014 mas ainda fiquei 1 ano como PJ trabalhando 2 vezes por semana em trabalhos específicos. Foi bom porque tinha o salário e eu fiz uma transição. Qaínda continuei na consultoria por causa de dinheiro. Meu marido sempre foi empreendedor e o dinheiro certo e estável sempre foi o meu.	F6
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Queria montar negócio próprio. Mas fui ajudar meu marido no negócio dele. Trabalhava muito, mas a questão financeira pesava. Eram todos os ovos na mesma cesta e aquilo não dava pra mim. Trabalhar junto com meu marido não deu certo. Ele tem outro perfil. Então comecei a procurar outra opção.	F6
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Tenho pensado em voltar pra área corporativa. Se é pra trabalhar tanto, então, vou ganhar dinheiro.	F6
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	O único porém é financeiro. Antes eu ganhava 3 vezes mais que o meu marido.	F7
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	No aspecto financeiro, me senti muito perdida com isso, achava que eu não ia mais prosperar com isso. Mas agora eu to indo bem e ganhando mais dinheiro. Agora eu to colhendo frutos mais robustos em termos financeiros. A gente abriu mão de viagem de viagem, trocar de férias, clube. Dentro desse cenário, meu marido banca. Eu tenho que complementar e eu to tentando fazer prosperando cada vez mais. Tá tudo certo.	F7
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	No fim de 2015, meu marido foi demitido. E aí o dinheiro pesou. Resolvi colocar o currículo no mercado. Nós 2 procurando emprego. Com meu marido desempregado, eu não podia escolher muito.	F8
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Eu conseguia adequar minha vida de novo com salário do meu marido. Não to ganhando o que eu gostaria mas sei que ainda vai dar frutos.	F8
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Eu trabalhava das 10 às 17hs. Fiquei 2,5 anos. Tava feliz. Mas a questão financeira tava meio tensa. A empresa não dava grana. Só investindo. Meu marido tava bem. Deu uma certa tranquilidade.	F9
Mudança de carreira	Aspecto financeiro	Sai da empresa do meu sogro em maio. Medo da grana garantida. A maior dificuldade é o retorno financeiro. Mas eu tinha uma reserva. Tenho um fôlego pra mais uns meses e ganhei uma premiação da Audi e dá pra conseguir me virar por um tempo.	F9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Decisão certa	Pedi para ser incluída no PDV. Eu não estava na lista. Ofereceram uma licença não-remunerada. Mas não quis. Sai mesmo. Sai feliz. Entrei no mestrado. Tirei férias. Aproveitei meu filho. Já emendei no doutorado. E agora estou terminando os créditos do doutorado.	F1
Mudança de carreira	Decisão certa	Fiquei 3 semanas sem fazer absolutamente nada. Eu já estava 100% do lado de fora. Eu não sei o que vocês estão discutindo. Eu não quero mais. Foi um alívio. Saiu um peso gigante. Tive muita dificuldade de contar pras pessoas. Não queria explicar todo o processo. Eu to super feliz. Todo mundo diz que eu to com outra cara. Eu tava ranzinza antes. Tava tentando não passar isso pra equipe.	F2
Mudança de carreira	Decisão certa	Tomei a decisão certa na hora certa. Ainda bem que eu não estava mais com a minha equipe. Porque eu era muito intensa. Pode ser que eu me ferre.	F2
Mudança de carreira	Decisão certa	Muita gente me fala que queria ter essa coragem.	F2
Mudança de carreira	Decisão certa	Eu to tão feliz com o que eu to tendo agora. Antes eu relacionava minha felicidade a coisas fúteis e agora eu olho e penso pra que? Não sinto mais essa necessidade.	F2
Mudança de carreira	Decisão certa	Depois das crianças, eu só fazia treinamento da empresa. Eu larguei tudo. Eu fazia antes as coisas meio óbvias. Agora não. Agora eu tenho um objetivo, um propósito. Estou super confiante.	F2
Mudança de carreira	Decisão certa	Eu fiquei bem com essa decisão. Entramos no clube e começamos a usar e curtir. E hoje eu cuido da rotina deles. Eu gosto da minha rotina. Não me incomoda não ter outras coisas.	F3
Mudança de carreira	Decisão certa	Eu não tenho vontade de voltar pra vida corporativa. Eu gosto da minha rotina. Tenho vontade de fazer alguma coisa minha. Que eu pudesse desenvolver meu espaço, meu tempo. Ajudar os outros. Alguma coisa do meu jeito. Mas ainda não achei. Não sei ainda o que vai fazer. Quero pensar nisso no ano que vem.	F3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Decisão certa	Trabalhar me dá prazer. Eu sinto necessidade de fazer alguma coisa pra mim. Me sentir produtiva. Eu nunca vou conseguir ser uma pessoa intelectualmente menos ativa. Eu preciso de uma atividade de trabalho. Nunca mais vou ganhar o que eu ganhava antes, vai ser um terço. E tudo bem. A diferença eu pago sendo mais qualificada para cuidar dos meus filhos. Muito mais bem empregado isso. Meu filho ficou muito melhor. Valeu muito a pena esse primeiro ano. Meu marido tá super feliz porque eu ajudo muito. Eu trabalho um monte. Resolvo um monte de coisa. Mas to bem feliz. Decisão que não me arrependo. To curtindo.	F5
Mudança de carreira	Decisão certa	Tô super feliz. Amo o que eu faço e volto todo dia energizada. Toda diferença que eu faço na vida das pessoas, me energiza. Tenho certeza que eu to fazendo a coisa certa. Preciso apenas que me sustente. Eu to muito feliz e quero ficar 100% nisso.	F9
Mudança de carreira	Frustração e dificuldades	O dono dessa empresa de outplacement me convidou pra ser sócia dele. A sede da empresa era do lado da minha casa. Ele disse que ia conseguir manter a minha remuneração. Fiquei 1 a 2 anos nessa empresa. Foi a maior decepção profissional da minha vida. Aprendizado do que não fazer. Engolia sapo sem desenvolvimento profissional e a remuneração caiu quase pela metade.	F8
Mudança de carreira	Frustração e dificuldades	Fiquei 1 ano e aí meu marido foi transferido pra Curitiba. Foi a mudança mais difícil pra mim. Eu tava profissionalmente muito feliz. Muita perspectiva. Muitas coisas novas. Meus filhos super bem adaptados. Eu tinha um monte de amigos. Tava tudo esquematizado. Tudo rodando certo. Analisamos, pensamos e decidimos. E aí foi bem difícil. Fiquei em depressão no começo. A mudança foi bem complicada.	F8
Mudança de carreira	Frustração e dificuldades	Fiquei nessa empresa por 3 anos. Eu não aguentei. Dei um burnout total. Lá eram 6 sócios. Eu respondia pro CEO. Como CEO, ele apoiava a minha função. Mas na reunião do conselho, não apoiavam a área. Foi um super desgaste. Eu tinha que mostrar que a área tava se pagando. No último ano que eu fiquei. Eu senti que meu chefe tava perdendo a energia. Eu propus pra acabar com a área. A gente não conseguia andar. Nem aprovar nada. Porque tava sempre aumentando o custo. Vamos reduzir a área e dar um tempo.	F8
Mudança de carreira	Frustração e dificuldades	Ai eu detestei tudo. Trabalhar em família. Ritmo lento. Fiquei 1,5 ano. Montei a área comercial e de repente não quero isso.	F9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Frustração e dificuldades	Comecei a entrar muito no negócio da empresa do meu sogro. Montei uma área de RH. Turn over de 120%. Coloquei um controller. Fui profissionalizando as coisas na empresa. Me desgastei muito trabalhando lá. Nível muito operacional.	F9
Mudança de carreira	Frustração e dificuldades	Porém, tive mais contato com o meu sogro. Foi bem difícil. Ele controlava tudo. Fiquei frustrada porque ele só reclamava. Me achava uma porcária. Resultado muito ruim. Me achava péssima profissional.	F9
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Não me arrependi de sair da empresa. Eu não sai da empresa que eu amava. Antes vestia a camisa. Espírito de dono. Eu sai de uma empresa que eu não gostava mais.	F1
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Eu já tinha conversado com meus pais e minha mãe disse que não. E minha coaching dizia que sim. Eu não queria ser promovida a diretora. Pressão desgraçada.	F2
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Terceiro setor é muito mais subjetivo, mais difícil de atingir. O objetivo final é muito mais difícil. Mais demorado. A pós é muito importante pra mim. Estamos mapeando uma rede. Mas eu estou trabalhando em alguma coisa que eu acredito, que eu gosto. Que tem um propósito, um valor que eu acredito. Talvez eu volte pra uma corporação pra trabalhar com isso. Mas eu não voltaria pra qualquer uma. Eu agora iria muito mais bem preparada para uma entrevista pra entender com quem, com o que eu vou trabalhar. Eu agora vou ter um monte de perguntas pra fazer.	F2
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Muito difícil o momento que eu estou. Me vejo uma pessoa completamente diferente. Hoje eu escuto. Absorvendo. Coisas que eu não usava há muito tempo e agora eu estou. A cabeça das pessoas é muito diferente. Mas eu preciso tomar muito cuidado. Eu vim de um período muito agressivo. Eu preciso resgatar lá atrás o que eu aprendi pra trazer e ajudar. Mas hoje eu tenho energia pra isso. Por isso, não dava pra esperar mais.	F2
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Tem muita gente dando suporte. Mas tem muita gente questionando minha decisão. Porque essas pessoas não veem valor nisso. Eu também estava sim.	F2
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Provavelmente eu não vou ver a mudança. Isso me incomoda. Terceiro setor é muito difícil. Como eu vou sentir. Tenho diversos questionamentos. Eu agora parei pra refletir.	F2
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Não via perspectiva de carreira. Escolhi o que era melhor pra todos.	F3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	A volta foi difícil. Parece que a cabeça não funcionava direito. O raciocínio tinha mudado. A postura, o vocabulário corporativo... levou uns 2 meses pra eu me adaptar de novo.	F4
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Isso me deu força pra ressignificar minha vida profissional. Queria achar um jeito de sair daquela empresa e da vida executiva. Ficou claro pra mim que eu queria uma mudança de vida e não de empresa.	F7
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Segundo semestre de 2014 comecei a procurar um jeito de sair da empresa. Em setembro veio como ia ficar o meu nível e eu pedi pra sair porque eu não tava lá pra isso.	F7
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Em 2015, eu não sabia se eu ia parar e voltar. Queria uma vida mais autônoma e equilibrada. Resolvi empreender e ser coaching. Não queria ir pra mais uma consultoria. Decidi ter uma rede com meus colegas de coaching com vários CNPJs e a gente opera junto. Hoje eu tenho essas duas frentes: uma autoral e outra que eu me juntei. Várias parcerias colaborativas.	F7
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Entrei em uma indústria de cosméticos como gerente de performance organizacional (RH). Eu fui porque era uma empresa que eu gostaria de trabalhar. Fazia sentido.	F8
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Quando fui contratada. Minha chefe ia ser promovida e assumir um cargo. E eu ia assumir o cargo da minha chefe. Tava tudo certo pra acontecer isso. Mas o chefe resolveu abrir um recrutamento externo. E ele não se decidia. Pra mim tava um desgaste muito grande. Eu respondia pela posição. Todo mundo respondia pra mim. Mas eu não tava na posição. Fui conversar com o chefe. Tava atrapalhando o processo dele. Porque era muito senior; e eu pedi pra ele me demitir. Falei pra por toda culpa em mim. Não fiquei nem 1 ano lá.	F8
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Voltei a falar com a minha ex chefe e ai apareceu um programa de coaching na minha vida. Um programa bem profundo de autoconhecimento. Passado, presente, futuro e um pouco de espiritualidade. Busca do propósito pessoal.	F8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	E aí pensei em fazer algo ligado a beleza, mulher, cosmético. Decidi montar algo junto com uma amiga. Comecei a idealizar o negócio. Vi uma loja no condomínio. 1 semana depois eu tava com o negócio fechado. O valor era meu carro e eu vendi. Vou me virar. Faz 1 ano que eu to com a loja de roupas feminina. Ainda não tá do jeito que eu tinha idealizado. Continuo com a consultoria com as minhas amigas. Faço formação e capacitação de mulheres de baixa renda. Ajudo no empoderamento feminino. Mudei a cara da loja. 1 ano de muito aprendizado. Implantei muita coisa. Fiz muita coisa errada. Comprei coisa errada. Bati muito a cabeça.	F8
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	Depois do último módulo, decidi pedir demissão. Disse que eu tinha outros planos. Eu havia entendido minha missão e meu propósito. Negocieei 6 meses para sair. Pedi 2 tardes para poder abrir minha empresa. Montei com mais 2 amigas um projeto de empoderamento feminino para mulheres em vulnerabilidade social. Fizemos um projeto para geração de renda para elas para terem empoderamento financeiro. Com base em autoconhecimento e fortalecimento da autoestima dessas mulheres, elas estão muito mais preparadas e se jogam menos nas coisas. Fizemos parcerias público privadas. O projeto é muito legal. 11 mulheres já abriram empresa. São mudanças apaixonantes e resultados excepcionais.	F9
Mudança de carreira	Pilar autenticidade	6 meses de criação de projetos. Ganhamos prêmios. Novas metodologias. Parcerias com consultoria em SP agregando vários produtos. Exploradores de possibilidades. Para todos os tipos de pessoas. Reescrever vida e projetos.	F9
Mudança de carreira	Pilar balanço	Esses dilemas do dia a dia me fazem pensar se vale a passar por isso. Eu penso em sair do mundo corporativo e ir pro terceiro setor ou empreender. Mas espero que não demore muito. Porque meus filhos vão crescer e eu quero estar perto nessa fase.	D7
Mudança de carreira	Pilar balanço	Mas eu ainda penso em sair da vida corporativa. Quero ser dona da minha agenda. Eu acho que isso só é possível fora do mundo corporativo. Por isso que eu penso em sair.	D7
Mudança de carreira	Pilar balanço	Estou com 39 anos. Não sei se eu vou conseguir mudar de área para ter este balanço. Hoje eu tenho 4 filhos. Não sei ainda como vai ser a minha volta da licença. Tenho apoio do meu marido. Senão, eu não sei se eu voltaria pra vida corporativa.	D9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Pilar balanço	Eu adoro trabalhar. Eu não me importo. Eu gosto muito. Mas preciso de respeito, de flexibilidade, nunca fui de abusar de horário. Na hora que eu vi que não tinha mais isso, pra mim perdeu o sentido trabalhar lá.	F1
Mudança de carreira	Pilar balanço	Não tem vida. Jogo de egos. Eu não queria aquilo. Eu não ia ver meus filhos. Eu não sentia que as pessoas estavam trabalhando juntas.	F2
Mudança de carreira	Pilar balanço	Eu tenho muita aula. Eu não parei de vez. Eu to ficando bastante fora. Meu marido tá mais sobrecarregado. Consigo administrar melhor. Eu não me imagino a voltar praquele outro mundo. Eu faço muita coisa picada durante o dia. Hoje eu tenho mais tempo de qualidade. To muito mais realizada.	F2
Mudança de carreira	Pilar balanço	Quando a gente voltou. Eu ia colocar babá e voltar pro trabalho. Resolvemos procurar uma escola internacional pras crianças e a escola era longe de casa. Tinha que buscar 15:30hs as crianças. Meu marido pediu pra eu não voltar e acertar nossa rotina. Prorroguei minha volta e aí eu não queria mais voltar nem colocar babá. E aí decidi pedir demissão oficialmente.	F3
Mudança de carreira	Pilar balanço	Eu sempre privilegiei minha família. Escolhi o que era melhor pra todos.	F3
Mudança de carreira	Pilar balanço	Não consegui voltar depois da licença. Tinha que voltar com 4 meses. Procurei berçário. E eu não consegui. Eu chegava 20:30hs. Não ia ver meu filho. Meu marido também trabalhava muito. Eu não tinha ninguém de confiança aqui pra ajudar. Eu não conhecia ninguém pra deixar meu filho.	F4
Mudança de carreira	Pilar balanço	Estou mudando de novo. Não quero parar. Quero trabalhar. A carreira voltou a ser importante, mas tem que ser alguma coisa que eu consiga equilibrar. Não vou ter uma carreira meteórica. Quero uma coisa mais lenta, mas quero poder exercer todas as partes da minha vida. Estou saindo da consultoria para trabalhar em TI em um escritório de advocacia. Vamos ver como vai ser. É algo bem menor e mais tranquilo.	F4
Mudança de carreira	Pilar balanço	Quero alguma coisa que me dê flexibilidade. Hoje eu vejo a diferença na minha casa. Eu só voltaria pra área corporativa quando meus filhos estiverem independentes academicamente. Estudarem sozinhos e conseguirem caminhar. Eu conseguiria voltar.	F5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Pilar balanço	Eu mudei. Comecei a ver minha família. Eu não tenho nem lembranças do meu marido no período que eu trabalhava muito. A gente vive super bem, mas ele nunca interferiu na minha carreira.	F5
Mudança de carreira	Pilar balanço	Queria sair mas queria dar um jeito de não trabalhar mais.	F6
Mudança de carreira	Pilar balanço	Tirei férias com meu marido. Sai 31 de dezembro de 2014 dessa empresa. Planejei 1 ano sabático. A única coisa que eu queria era fazer nada.	F7
Mudança de carreira	Pilar balanço	To bem mais próxima com meus filhos. À noite to mais conectada com eles. Gosto de ser mais mulherzinha e fazer coisas na casa.	F7
Mudança de carreira	Pilar balanço	Comecei uma negociação pra sair da empresa. Eu só podia crescer um degrau e não tinha mais pra onde crescer e meu marido tava em plena ascensão. Eu ganhava mais que ele, mas estudamos um monte e decidimos pela carreira dele. Se eu continuasse na empresa, ia trabalhar horrores. A pessoa que eu tava formando pra ficar no meu lugar na gravidez, ela me contou que tb estava grávida. Tive que treinar uma terceira pessoa. Meu chefe ficou meio chateado porque tinha investido na minha formação. Mas eu sai. Fui fazer um processo de recolocação e ver o que acontece. Queria alguma coisa pra ter equilíbrio. Ficar perto da minha casa. Poder almoçar em casa. Alguma coisa na minha área que pelo menos por um tempo eu conseguisse isso.	F8
Mudança de carreira	Pilar balanço	Fiz plano de ficar 4 meses em casa sem receber. E fiquei. Nem voltei pra empresa. Vendi minha parte e fui pra Eslováquia. Meu marido foi convidado para morar na Eslováquia e eu disse vamos. Topei na hora. Moramos lá 3 anos até 2006 e eu não trabalhei de forma não remunerada. Curti muito ficar com eles nesse período. Sem cobrança de nenhum lado. Nem da minha parte, nem da sociedade e fora do Brasil isso é muito comum. As pessoas veem com bons olhos isso. Fiz parte de grupo voluntário de mulheres. Foi um tempo cuidando de mim e das crianças.	F8
Mudança de carreira	Pilar balanço	Meu marido foi transferido para SP. Agora as crianças já tinham 6 e 4 anos e dava pra eu pensar em voltar a trabalhar. Fiz a adaptação deles e comecei a reaquecer meus contatos. Não queria mundo corporativo. Queria algo flexível. Não queria ficar o dia inteiro longe. Fui pra uma consultoria de inovação; projeto de 2 meses. Eu fiquei nessa consultoria 3 anos	F8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Pilar balanço	Tive um desgaste físico e emocional. Preciso ficar 1 ano parada. Sai em 2014 final do ano. Eu pensei: agora vou descansar. Fui procurar terapia, exercício físico, check up. Etc.	F8
Mudança de carreira	Pilar balanço	To feliz. Consigo equilibrar com a minha casa. Trabalho muito mas nos horários que eu posso. Levo as crianças, vou na academia e aí vou pra loja. Tenho 1 funcionária. Às vezes, faço controles financeiros à noite em casa. Voltei a ter o equilíbrio que eu tinha lá em SP lá atrás. Vida profissional tá gostosa. Meu marido tá em Indaiatuba. Isso tá ruim ainda. O resto tá ótimo.	F8
Mudança de carreira	Pilar balanço	Não tava com intenção de me mudar para RS. Estava começando a namorar meu exmarido.	F9
Mudança de carreira	Pilar balanço	Eu tinha decidido que não ia voltar pra essa vida maluca corporativa. Precisava de uma alternativa.	F9
Mudança de carreira	Pilar balanço	Mas eu tinha uma super flexibilidade de horário. Foi muito bom pro equilíbrio. Gostava médio. Não tava muito feliz profissionalmente. Conseguia tirar férias com as minhas filhas. Não pensava muito.	F9
Mudança de carreira	Pilar balanço	Hoje temos um ótimo relacionamento. Temos guarda compartilhada. As crianças ficam 1 semana comigo e 1 com ele e daí eu equilíbrio meu ritmo. Quando estou com elas, não viajo e almoço com elas.	F9
Mudança de carreira	Pilar balanço - sem equilíbrio, mas feliz	Hoje eu estudo mais horas do que quando eu trabalhava. Eu faço muitas coisas. Muita pesquisa.	F1
Mudança de carreira	Pilar balanço - sem equilíbrio, mas feliz	Tentei fazer consultoria para outras empresas. Mas me atolei de novo de trabalho. Não sei ficar em casa quieta fazendo comida. No começo fiz vários planos. Mas no final das contas em 3, 4 meses, eu tava virando noite trabalhando. Eu estava exatamente na mesma lama. Sem conseguir o equilíbrio que eu queria. O problema não é empresa. É o jeito que eu lido com isto. Queria ir mais no centro espírito. Curtir mais a família. Fazer academia. Mas eu adoro trabalhar. Não tem jeito. Eu acho que eu não sou normal. Eu e meu marido somos assim. Me sinto um ET às vezes perto das minhas amigas.	F6
Mudança de carreira	Pilar balanço - sem equilíbrio, mas feliz	Em casa, tenho uma vida com muito mais equilíbrio. Quer dizer, tenho flexibilidade, mas não significa trabalhar menos. Eu tava até exagerando muito no trabalho. Tava em excesso. Trabalho nos horários que eu quero. Se um dia eu não to a fim de fazer nada, eu faço isso.	F7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Pilar balanço - sem equilíbrio, mas feliz	Uma super correria. Resultado bem legal. Nunca trabalhei tanto na minha vida.	F9
Mudança de carreira	Pilar desafio	Se eu tivesse uma super carreira, não sei se eu teria parado. Meu custo era baixo pra empresa e por isso me mantinham 6 horas. Mas eu não crescia mais e não tinha perspectiva.	F3
Mudança de carreira	Pilar desafio	Estou há 2 anos nesta start up da área jurídica. Não tem a mesma sofisticação de trabalho de uma grande empresa. Mas é uma alternativa que tá funcionando pra mim. Eu entrei porque foi o que apareceu primeiro e se encaixou bem. No emprego atual, tenho opção de fazer outras coisas fora da área financeira. Cuido de TI, Finanças, Facilities e Administrativo. Sou diretora. Mas é uma start up pequena com 70 pessoas. Diferente do mundo corporativo.	F6
Mudança de carreira	Pilar desafio	Fui ajudar uma amiga em um processo de seleção e acabei conseguindo a posição. Voltei pra empresa como gerente de RH corporativo. Desafio bem legal. Na parte profissional, eu tava bem feliz mas o resto foi difícil. Foi no meio do caos dessa mudança.	F8
Mudança de carreira	Pilar desafio	Quando tava pra me formar, meu pai tinha acordo num negócio. Apareceu uma fábrica de doce de leite e queriam que eu tocasse a fábrica. Saí da empresa. Aproveitei que iam desfazer a área. Achei que seria uma oportunidade e fui.	F9
Mudança de carreira	Pilar desafio	Fiz um contato com meu ex chefe da ind. de bebidas e ele tava em uma transportadora. Em 1 semana tava trabalhando com ele. Fui ser analista de RH. Nada a ver com o que eu sabia. Fui pra recrutamento e seleção.	F9
Mudança de carreira	Pilar desafio	Eu tinha uma amiga da faculdade e decidimos criar uma loja virtual de moda ecológica. Fizemos isso na minha casa e foi um negócio super incrível pra época só com parcerias sem ter estoque. Decidimos montar o negócio em janeiro. Ficamos 2,5 anos com esse negócio.	F9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Mudança de carreira	Planos	No coaching, eu tinha traçado um plano pra ir pro terceiro setor lá na frente. E eu pensava o que era esse lá pra frente? E eu queria ir pro RH pra me ajudar nisso e eu gostava também. E eu pensava lá na frente eu vou pro terceiro setor. Eu precisava estudar. Mas eu não to procurando. Eu não fui atrás das pessoas pra resolver as coisas pra ir pro RH. Em pouco tempo, eu já tinha o curso pro terceiro setor. Isso estava me puxando muito forte. Acho melhor tentar agora porque se não der certo, posso voltar. Acredito que as coisas não são por acaso. As coisas foram dando super certo e eu tomei minha decisão. A conversa com ele foi fácil. Eu sempre tive aquela coisa da culpa. Eu decidi	F2
Mudança de carreira	Planos	Meu plano é fazer pós e procurar vaga no terceiro setor. Não quero voltar pra empresa. Terceiro setor é muito mais difícil. Nunca me identifiquei com essa coisa maluca do corporativo. Com pessoas engajadas, você consegue as coisas.	F2
Mudança de carreira	Planos	Minha ansiedade é qual será o próximo tempo. Mas ainda não é a hora. Tenho 2-3 anos pra resolver isso. Mas tem uma cobrança externa do que eu vou fazer.	F2
Mudança de carreira	Planos	Fui fazer coaching. Foi a melhor coisa que eu fiz na vida. Fui entender porque eu tava naquela carreira. Como eu tinha ido parar em logística que é totalmente dominada pelos homens. E resolvi buscar uma área aonde a mulher tivesse mais espaço. Pensei em educação e saúde. Sempre tive um plano de dar aula como segunda opção. Tomei essa decisão de eu vou buscar uma qualificação para dar aula ou fazer consultoria na área de saúde.	F5
Mudança de carreira	Planos	E aí eu resolvi prestar o mestrado e vim parar aqui. Quero fazer mestrado e doutorado. Quero dar aula. E trabalhar em consultoria de saúde. Não to procurando. Não quero. Apareceram algumas coisas. Fiquei meio resistente. Não abro mão hoje do mestrado e da minha vida.	F5
Mudança de carreira	Planos	Em 2015, fui muito assediada pelo mercado. A cada convite que vinha eu tinha que refletir. Nenhum me chamou muita atenção. Não queria me emburacar de novo numa empresa. Só uma que me chamou atenção e eu fui ver e conversar e não era pra ser. E aí foquei no que eu quero.	F7
Mudança de carreira	Planos	Voltou o sofrimento agora porque uma empresa que eu gostei tá me ligando de novo. Vou lá conversar. Vamos ver no que vai dar.	F7
Mudança de carreira	Planos	Meus filhos tavam muito maiores. Nessa fase, eu queria voltar pro mundo corporativo e eu gosto dessa adrenalina.	F8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Eu olhava e pensava... eu quero mais do que isso. Não é prá isso que eu to me esforçando tanto. Nenhuma dessas empresas é o que eu quero prá mim. E eu não sou uma boa programadora. Eu era boa em análise. Eu vi que meu futuro era na análise e não na programação.	D1
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Surgiu uma oportunidade de dar aula. Começaram a surgir universidades emergentes. Faculdades privadas e a minha universidade tinha que dar suporte pra isto. Eu fui pra apoiar esses polos de educação. Fui pra primeira turma pra estruturar o curso de ciência da computação. Fiz bastante da parte administrativa e de gestão e eu vi que eu não era a melhor pesquisadora. Eu fazia a parte de gestão com muito mais leveza. O trabalho era muito legal.	D1
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Foi o melhor trabalho que eu tive. O trabalho era muito bom. Isso me deu oportunidade de fazer coisas que antes eu não fazia. E tenho o carimbo de uma grande empresa.	D1
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Foi tudo muito rápido. Questão de meses. Precisava ser gestora de riscos e ter habilidade com pessoas. A empresa não acreditava em CRM. Meu papel seria de administradora. Tudo a ver comigo. E aí eu fui.	D1
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Eu acreditava que não precisava fazer como todo mundo. Eu podia ter crescido mais. Eu poderia estar numa posição melhor. Mas eu gosto de chegar em casa e saber que estou fazendo o melhor. Sempre ter a consciência tranquila. Tem que ter um jeito de fazer melhor mesmo diante das dificuldades. Uma coisa é o resultado e outra coisa é o como.	D1
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Mas eu adorava tudo aquilo.	D2
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Fui promovida a diretora ao braço de brand evaluation e depois eu assumi outras 2 áreas. Era uma empresa pequena. Responsabilidade de execução e venda de projetos. Era super bacana. Não tinha capital aberto. Eu gostava daquilo.	D6
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Resolvi dar uma pausa e pensar o que eu quero do próximo trabalho. A tecnologia vai mudar a forma de trabalho. É a revolução industrial da nossa área. O que vai ser o futuro do trabalho. Preciso entender quais skills eu preciso ter para sobreviver no mercado nos próximos 5-10 anos. Estou em um processo em um fundo de investimento no setor de saúde. Mas de verdade quero dar uma pausa e refletir sobre minha vida e minha carreira.	D6
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Queria achar ainda alguma coisa que eu possa dizer adoro fazer isso. Não sei se vou achar algum dia.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Pra mim o que sempre me importou foi me realizar e fazer o que eu gostava e o resto foi consequência. Estou há 21 anos na mesma empresa. Continuo super motivada, adoro o que eu faço, quero continuar crescendo. Não quero sair da X.	D8
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Sempre gostei da vida acadêmica. Estive envolvida com pesquisas. Adorava estudar. Fui diretora da empresa junior e fiz alguns trabalhos em parceria com a engenharia de produção. Eu queria muito fazer um mestrado em engenharia de produção.	F1
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Dai me encantei. Amei o trabalho. Trabalhei durante um ano e meio no laboratório.	F1
Pilar autenticidade	Identificação com trabalho	Eu era muito assediada pelo mercado, mas eu gostava tanto do meu trabalho que eu nem tinha vontade de ir na entrevista.	F2
Pilar autenticidade	Sem identificação	E eu sempre trabalhei. Estudava de dia e trabalhava à noite. Trabalhava em empresas pequenas no cargo de analista. Dessa empresa que era a primeira, um fornecedor me levou para mudar para a empresa dele. Depois fui pra uma outra empresa. Como analista programadora. Empresas sempre muito pequenas. Isso me incomodava muito.	D1
Pilar autenticidade	Sem identificação	No banco, meu emprego era tranquilo das 9 às 18hs. Caia a caneta. Eu tinha carro do banco. Vidão. Mas eu achava aquela rotina um saco. Sempre a mesma coisa. Mas eu não tava me realizando. Eu não tava feliz. Não tava valendo a pena deixar meus filhos em casa pra fazer isso.	D2
Pilar autenticidade	Sem identificação	Trabalhar em consultoria não é pra qualquer um. Eu me envolvo com as pessoas, com o trabalho. Então pra mim não era fácil. Eu recebia vários feedbacks de que eu não podia ser daquele jeito. Eu sou muito emotiva. Não podia ser daquele jeito. Me envolver com as pessoas do cliente, por exemplo. Ficar amiga.	D4
Pilar autenticidade	Sem identificação	A faculdade foi aquela coisa. Não tenho a menor saudade. Foram anos muito puxados. Estudava muito e eu descobri que não queria trabalhar com aquilo. Mas resolvi terminar nos 5 anos porque eu não gostava e sofria muito.	D6
Pilar autenticidade	Sem identificação	Voltei pro Brasil, fiquei bastante na Argentina e no Chile. Eu comecei a cansar de consultoria. A entrega era sempre power point. Tinha frustração de não ver a implementação.	D6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar autenticidade	Sem identificação	Me ofereceram uma vaga em planejamento estratégico. Fui como movimentação lateral. E eu vi que não era a minha cara. E eu não gostei da gestora. Era uma função muito planilheira. Não era o que eu queria pra minha carreira. Teve outra reestruturação e minha função ia desaparecer de novo. Quando eu tinha que trabalhar muito, era sofrido porque eu não estava me realizando. Comecei a procurar emprego de novo. E minha chefe disse que ia ter que me desligar. Não achei nenhuma vaga interna que fizesse sentido pra mim.	D6
Pilar autenticidade	Sem identificação	Tô com 40 anos. E agora eu penso o que de verdade eu quero. Construí uma carreira na vida corporativa tradicional e acho que meu caminho não é mais por aí. Trabalho muito. Viro noite. Mas por motivos que eu não concordo.	D6
Pilar autenticidade	Sem identificação	A empresa fechou aqui e eu fiquei sem emprego. Comecei a procurar uma posição pra mim. Comecei a me questionar se era isso mesmo que eu queria fazer. Pensei em começar tudo de novo, mas eu ganhava bem. Não tinha certeza do que eu queria. Então resolvi continuar na área.	D7
Pilar autenticidade	Sem identificação	Entrei em banco na área de telemarketing por indicação. Vou trabalhar e pronto. Já sabia no primeiro mês que não queria. Mas comecei a ganhar dinheiro e ter independência. Fui levando. Pedi demissão. Eu não ia atrás de nada enquanto eu tava trabalhando. As coisas aconteciam naturalmente. Fiquei 6 meses.	F2
Pilar autenticidade	Sem identificação	Fui pra área de cash management. Mas era um programa de trainees passando por algumas áreas. Mas eu já entrei num bode de banco assim gigante. Por 3 meses, eu fiquei rodando e isso foi bom. Eu não tinha um trabalho operacional para fazer. E tinham coisas bem legais como shows etc.	F2
Pilar autenticidade	Sem identificação	Fazia muito trabalho de processos e políticas. Tinha contato com todos os diretores. Gostava pouco do trabalho.	F2
Pilar autenticidade	Sem identificação	Me ofereceram uma outra vaga na área de planejamento e eu ia me comprometer com as pessoas que eu adoro e eu não queria mais aquilo. O trabalho em si e trabalhar com ela eu não queria mais. Eu ia me prejudicar muito. Eu não vou aguentar. Minha saúde não vai aguentar. Me colocaram pra substituir uma menina que estava de licença maternidade. Em bebidas. Ela falou pra eu respirar. Na minha área, a diretora falava pra colocar metas e eu dizia que não era atingível. Eu avisava o RH. Eu fazia de um jeito para não atrapalhar as pessoas.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar autenticidade	Sem identificação	O problema foi pro pessoal. Pra mim não dava mais. Eu tinha uma estabilidade financeira por trás.	F2
Pilar autenticidade	Sem identificação	Eu fui pra um projeto e não era SAP. Eu me desliguei um pouco de tecnologia. Fiquei mais numa parte de coordenação. Sentia falta de por a mão na massa.	F3
Pilar autenticidade	Sem identificação	Tive muitas experiências em RH que eu não me identificava. Não era emprego dos sonhos. Sonhos que meu pai tinha pra mim. Aquele emprego. Com dinheiro. Do jeito que a sociedade e a família esperavam. Essa escolha não foi consciente.	F7
Pilar autenticidade	Sem identificação	Eu nunca quis ser diretora de RH. Eu era muito respeitada. Eu tinha quase um nível de diretoria. Amava tudo, poucas coisas me aborreciam. A vida corporativa vc tem que querer carreira e crescer. E eu olhava pro lado, as pessoas que eu contratei já eram minhas pares. Já já, elas iam ser minhas chefes. Comecei a me sentir uma pedra que não queria sair do lugar e entrei em crise	F7
Pilar autenticidade	Sem identificação	Quando a minha diretora saiu, tentei me enganar que eu queria assumir, mas eu não queria. Veio outra mulher pra assumir e eu fiquei quieta. Fiquei enrolando. Um ano depois, tive que me posicionar. E pra não sair, eu disse que eu queria. Colocaram um outro cara porque ele já era diretor. E ai pegou pra mim, fiquei muito triste. Com a empresa e comigo porque eu não convencia ninguém que eu queria aquilo.	F7
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu trabalhava muito, mas eu vivia muito. Ia duas vezes pra Europa por ano. Virei baladeira. Fiz tudo que eu queria. Aproveitei muito o que a cidade tem de bom. Descobri que eu era muito mais extrovertida do que eu imaginava. Aqui o céu era o limite. Ai eu comecei a entender que as coisas não eram por acaso.	D1
Pilar balanço	Equilíbrio	Hoje eu consigo equilibrar melhor minha vida pessoal com a minha carreira. Mas a minha carreira é muito importante	D1
Pilar balanço	Equilíbrio	No início, eu não trabalhava até tarde. Não era a postura do líder nem da empresa. E no primeiro ano, eu conseguia conciliar super bem trabalho e meu filho.	D1
Pilar balanço	Equilíbrio	Não gosto de ficar mais de 2 noites dormindo fora de casa. Eu vou e volto pro RJ. Novo líder respeitou e eu fui administrando.	D2
Pilar balanço	Equilíbrio	Minha idade e trabalhar perto de casa pesam muito quando eu penso em procurar uma nova oportunidade. Não sei se vale a pena. Eu já conheço as pessoas, o caminho das pedras. Começar tudo de novo num ambiente que eu não conheço.	D3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar balanço	Equilíbrio	No início, eu entrei em pânico. Mas depois, foi a melhor coisa que aconteceu pra mim. Porque eu fazia meu horário. Me deu uma super liberdade. Podia trabalhar em casa. Passei 1,5 ano curtindo as meninas. Eu sabia que eu não ia ser promovida mesmo. Fiz um monte de home office. Levava no pediatra, almoçava em casa, etc. Trabalhava a noite pra não trabalhar. Pra vida pessoal foi ótimo.	D4
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu saio todo dia às 18hs pra chegar em casa 19:15hs. Eu leio uma história com as minhas filhas, converso 5 minutos e coloco pra dormir. Se nem isso eu puder fazer, pra mim não ta dando. Eu não sei o quanto a empresa olha pra mim e se incomoda porque eu teria que trabalhar mais. Pra entregar tudo que eu preciso, eu teria que trabalhar 12 horas. E eu não vou. Não posso.	D4
Pilar balanço	Equilíbrio	Claro mas sempre sem atrapalhar minha família. As coisas com os filhos vão surgindo e eu sempre fui levando.	D5
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu fui procurando coisas que eu não tivesse que viajar muito. O resto eu conseguia participar porque estava na agenda.	D5
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu fui mentora de muitas mulheres porque eu consigo equilibrar vida pessoal e profissional e ser feliz. Não sou super mulher. Não consigo fazer tudo. Não estou na linha de frente. Não estou na posição mais alta.	D5
Pilar balanço	Equilíbrio	Comecei a atuar como consultora independente de uma empresa nos EUA. Tinha que ficar 15 dias lá a cada 2 meses - operadora via satélite. E o resto do tempo eu ficava trabalhando de casa. Depois da instalação, ainda fiquei mais 2 anos dando suporte e cuidando de qualidade. Foi uma fase muito boa. Controlava meu horário. Fazia home office. O controle era por entrega. O lado pessoal ficou bem balanceado. O salário era ótimo. Eu ganhava em dólar. Mundo perfeito e eu tinha flexibilidade. Fiquei 5 anos no total. E aí veio a crise nos EUA e começaram a cortar e começaram pelos estrangeiros.	D7
Pilar balanço	Equilíbrio	Tinha que deixar bem claro no trabalho aquilo. Falar não às vezes. Nem sempre estar disponível.	D7
Pilar balanço	Equilíbrio	Mas mesmo assim, pelo ritmo e pelas exigências, tem horas que desequilibra. Tive que aprender a lidar. e aí vai muito do ambiente, Tem empresas que tem ferramentas que ajudam a equilibrar melhor.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar balanço	Equilíbrio	Na volta, tinha meu lugar, mas estava implícito que eu com dois filhos pequenos não ia crescer. Que eles não iam exigir mais nada. Eu ia ficar nesse ponto. Por um tempo, eu estava OK com isso. Fiquei 1 ano assim. Acordo informal de estagnação na carreira para priorizar minha família.	D7
Pilar balanço	Equilíbrio	Refletiu na minha casa porque eu chego mais cedo. Continuo trabalhando 8 horas. Agora é o normal. Estou mais perto. Posso acompanhar mais meus filhos. Não trabalhei ainda final de semana. Ele mudou de escola e eu estar mais perto, deu mais segurança.	D7
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu estabeleci que eu saio às 17hs pra buscar minhas filhas na escola. Depois das 18hs eu atendo o telefone.	D8
Pilar balanço	Equilíbrio	A flexibilidade que eu tenho é muito boa. Não compensa sair.	D8
Pilar balanço	Equilíbrio	Tinha um ótimo equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Era muito tranquilo. Tinham dias corridos. Mas era sempre uma equipe unida. Um ajudando o outro. Em auditoria, eu ficava esperando o horário pra ir embora. Comecei a estudar espanhol pra completar meu dia.	F2
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu tinha coordenador no meu time. Outra maturidade de time fez toda a diferença. Antes eu só tinha analista. Agora não. Era uma área mais estruturada. Eu não precisava mais falar com um monte de gente. Isso mudou completamente. Não precisava ser tão disponível. O time ficava fora de SP. Itu e Guarulhos. Os coordenadores viajavam e eu ficava em SP.	F2
Pilar balanço	Equilíbrio	Como eu já conhecia muito da empresa, eu passei a falar muito não. Antes eu aceitava muito. Comecei a impor mais coisas pro meu trabalho. Restringia muito mais meu trabalho e da minha equipe para fazer o que era realmente importante.	F2
Pilar balanço	Equilíbrio	Foi difícil, mas foi tranquilo. Eu chegava mais tarde e saía mais cedo. Mudei um pouco a rotina. Comecei a me preocupar menos com a questão de horário. A empresa me dava celular e notebook. Eu estava acessível o tempo inteiro. Eu tinha gerente abaixo de mim. E eu delegava muito pras pessoas que quisessem pra crescerem.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar balanço	Equilíbrio	Nessa outra área, eu tinha pouco trabalho. Eu fui fazer coaching. E dava pra fazer no meio dia. Não precisava nem sacrificar o horário com meus filhos. Fui fazer ginástica porque tinha problema de coluna. Comecei a largar um pouco mais o trabalho. A urgência começou a ser bem diferente. ANtes era avalanche. Depois da maternidade, eu aprendi a dizer não. A gente vai fazer mas em outra prioridade. Mudei muito como passava as coisas pro meu time.	F2
Pilar balanço	Equilíbrio	Levava bem o dia a dia. Eu entrava às 13hs e saia às 19hs. Quando eu tinha alguma coisa pra entregar, eu ia mais cedo. Eu tinha responsabilidade. Sabia o que era importante.	F3
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu era muito feliz lá. Fiquei 2,5 anos. Teria ficado mais, mas eu tive meu filho. E eu não tive coragem de voltar. Meus dias eram muito mais intensos. Mas eles tinham começo, meio e fim. Não trabalhava em casa a noite nem fim de semana. E eu me sentia muito bem. TI é sempre TI.	F4
Pilar balanço	Equilíbrio	Fiquei 1 ano nessa área. Trabalhava bastante, mas não fazia hora extra.	F6
Pilar balanço	Equilíbrio	Não tinha essa mistura de casa com trabalho. Existia equilíbrio. Sanidade era melhor. Foi mantida até quando começou a não ter mais limite. Acabava ali. Não trazia trabalho pra casa. Não tinha que fazer apresentação em casa.	F6
Pilar balanço	Equilíbrio	Eu podia ficar do lado da minha filha.	F8
Pilar balanço	Equilíbrio	Era esquema meio período. Meu filho ficava na escolinha. Ficava a tarde com ele.	F8
Pilar balanço	Negativo	Carga de trabalho enorme. Muito pior que antes.	D1
Pilar balanço	Negativo	Minha parte pessoal ficou prejudicada. Não tinha mais horário pra nada. Cenário muito ruim.	D1
Pilar balanço	Negativo	Casei e trabalhava muito, com viagens. Ele me conheceu assim. Não tinha porque ser diferente. Não podia reclamar. Eu estava na prática de SAP. Módulo financeiro. Foram 3 anos ok. Trabalhando muito.	D2
Pilar balanço	Negativo	A empresa está aberta. Quer aumentar o número de mulheres na liderança. Eu me beneficieei por causa disto no passado. No mundo de vendas é muito difícil. Você tem que ser meio nômade. Não dá. Começaram a exigir uma coisa que não se encaixava na minha rotina de vida.	D4
Pilar balanço	Negativo	Fiquei 1 ano num projeto no RJ e eu fazia MBA em Finanças em SP e eu ficava indo e voltando num esquema maluco por 6-7 meses.	D6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar balanço	Negativo	Uma área muito movimentada que suga muito minha energia. Hoje pensando no tamanho da família, acho que vou sofrer muito se eu continuar nessa área.	D9
Pilar balanço	Negativo	Quando o marido trabalha fora e você tem família, a carreira não deslança. Os dois trabalhando fora em vida corporativa, não tem como. Você precisa ter um tempo para estudar, se preparar para as reuniões, etc.	D9
Pilar balanço	Negativo	Nesse ano em SP, também trabalhava que nem louca. Fim de semana ia ver o namorado, mas muitas vezes passava o tempo todo trabalhando. A mala estava sempre no carro. Passava a semana em SP em hotel e voltava no fim de semana para casa.	F1
Pilar balanço	Negativo	Nessa época, o ritmo de trabalho começou a me incomodar. Eu me questionava se isso podia ter provocado o aborto. Resolvi tirar férias e procurar um emprego. Eu precisava cuidar da minha vida. Não dava pra ter filho com uma vida tão corrida, passando a semana toda em hotel.	F1
Pilar balanço	Negativo	O meu maior projeto era em Abu Dabi. Tinha na China também. Eu precisava ficar mais tempo fora. Começou a demandar muita viagem. Sabia que teria que escolher. Eu levava a Neide e o Vinicius para Curitiba. Vi que não ia se sustentar. Sabia que ia ter que escolher.	F1
Pilar balanço	Negativo	Eu fui pra implementação e tive que mudar de área. Fui pra consultoria. Eu tinha muita vontade. Mas era muito puxado. Não tinha vida. Não tinha equilíbrio. Eu gostava do trabalho, mas era muito pauleira.	F3
Pilar balanço	Negativo	Foi um projeto muito duro. Complicado. Quem cuidou de tudo do casamento foi meu noivo porque minha vida era pauleira. Ele que decidiu as coisas porque eu tava trabalhando todos os finais de semana.	F3
Pilar balanço	Negativo	Trabalhava pesado. Não viajava. Tinha uma rotina puxada.	F3
Pilar balanço	Negativo	Quando meu namorado veio pra SP, daí deu problema. Porque me mandaram pra Brasília. No começo, ele entendeu. Eu fiquei inconformada. Agora que a gente podia ficar junto, eu ia ter que viajar. Uma outra empresa também tinha me chamado pra trabalhar em Jaguariúna. E eu tinha gostado muito também. E eu não fui porque meu namorado disse que vinha pra SP e aí eu fui pra Brasília pela consultoria. Foi uma crise isso.	F4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar balanço	Negativo	Tive uma crise maior por causa da carga de trabalho. Tinha a ver com o meu tempo pessoal. Não tinha tempo pra mim. Nada a ver com o casamento.	F4
Pilar balanço	Negativo	Ir pra Brasília também naquele momento não foi bom pro meu casamento. Eu tava mais velha. Não queria mais viajar. Queria sossego. Pensando em ter filhos. Ficar a semana inteira fora... não queria mais.	F4
Pilar balanço	Negativo	E aí pesou de novo a questão da vida pessoal. Lidar com as obrigações como funcionária. Tá muito pior. A relação com o cliente. As cobranças internas. A crise pegou muito. Todo mundo só quer comprar mais barato. Não interessa de quem. Então ficou mais difícil trabalhar. Muito estresse. Muita cobrança. Tem que dar resultado. A gente tá acostumado. Mas a garotada que tá aí. Não consegue.	F4
Pilar balanço	Negativo	Sofria cada vez mais pra sair no horário. Fiquei 1 ano e pouco negociando pra sair.	F6
Pilar balanço	Negativo	Mas nessa época, comecei a ter consciência dessas coisas... De que eu queria fazer outras coisas. comecei a namorar o síndico do prédio logo que eu cheguei. O namoro durou 2 anos.	F7
Pilar balanço	Negativo	Eu não tinha muitas viagens no início. De repente, as viagens passaram a ser muito frequentes. E eu tinha que viajar o Brasil inteiro. Comecei a pedir para minha mãe ir ficar com os filhos.	F8
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Nesse processo, eu comecei a viajar. Mas eu estava adorando isso. Trabalhando muito e sem vida pessoal. Eu tava muito feliz.	D1
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Eu consegui uma vaga de coordenadora na X. Eu cuidava da qualidade de uma planta que trabalhava 24 horas por dia. Eu tinha que estar sempre disponível. Mas eu adorava. Estava super feliz.	D3
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Eu dei sorte da empresa ter valorizado a minha experiência internacional e aí eu trabalhava pra caramba. Tava gostando muito do que eu tava fazendo. Entrei na área comercial e eu cuidava do Norte e Nordeste. Eu viajava pra caramba e tudo bem.	D4
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Tinha um ritmo insano. Trabalhando muito. Mas eu adorava. Tava muito feliz. Eu ficava até tarde e ainda voltava de ônibus. Às vezes, minha chefe me pagava táxi porque não passava mais ônibus.	D5
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Mas como eu era líder América Latina, eu viajava bastante para Argentina, Chile, Venezuela,, etc. mas tudo bem. Eu ia e voltava.	D5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Conversei muito com minha família sobre a decisão porque na nova posição eu ia viajar bastante. Viajei muito nos 6 primeiros meses. Às vezes, meu marido foi comigo a passeio. Foi tudo muito combinado e planejado.	D5
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Fiquei nessa empresa 2 anos. Acabei atuando na mesma área que eu fazia antes, mas comecei a trabalhar com pré venda e eu tinha uma visão mais global. Tinha que fazer de tudo. Ritmo super puxado. Tinha que evoluir rápido. Pra mim tudo bem. Eu não tinha nenhum compromisso. Fiquei 2 anos.	D7
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Eu me dedicar muito ao trabalho sempre foi um prazer. Nunca foi um problema. Minha vida era uma extensão do meu trabalho. Trabalhava até altas horas e tudo bem. Me divertia no trabalho.	D8
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	A gravidez foi uma loucura. Trabalhando muito. Tensão da entrega do projeto, trabalhando até 22 hs da noite.	D9
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Sempre fui workaholic ao extremo. trabalhando e estudando igual maluca. Mas muito feliz. Em 18 anos que fiquei lá, sempre trabalhei muito.	F1
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Foi 1 ano de trabalho intenso em Uberlândia. Trabalhava 7 dias por semana/24 horas por dia. Mas eu adorava.	F1
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Porém, eu continuava trabalhando feito louca. Mas muito feliz.	F1
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Eu fazia várias coisas. Comissão de formatura, inglês, trabalho, estudo, TCC... não sei como eu conseguia tantas horas no meu dia.	F2
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Tudo nessa empresa era sempre intenso. Nível de trabalho altíssimo, mas eu lidava bem com isso. Mas eu gostava muito do trabalho.	F2
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Trabalhava muito. E isso não era um problema. Eu morava sozinha em SP. Então não tinha tanta responsabilidade fora do trabalho.	F4
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Fiquei 1,5 ano em Brasília. Era um turbilhão de coisas, mas eu estava descobrindo tudo. Não dava pra vir pra SP. Eu levava a família pra Brasília. E eu tava feliz. Tava tudo bem. Quando eu não podia voltar, meu namorado ia prá lá e a gente acabou curtindo essa fase.	F4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Trabalhei 6 meses como analista e aí surgiu projeto de fusão com outra empresa apenas na parte de distribuição. Fui alocada neste projeto. Durou 1,5 ano. Trabalhava igual uma louca. Dia noite madrugada. Viajava. Mas eu tava feliz.	F5
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Passou um tempo, eu estava perto de fazer 30 anos e eu comecei a pensar em ter filhos. Eu trabalhava feito louca mas adorava.	F5
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Meu ritmo de trabalho piorou e eu tinha que viajar. A empresa tinha filial em todos os estados.	F5
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Não cansava de trabalhar nunca. Tudo muito legal.	F6
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Na segunda onda, eu já assumi a gerência da área de gestão de mudanças. Trabalho intenso, mas eu estava muito feliz. Eu era sozinha. Então tudo bem trabalhar muito.	F7
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Eu trabalhava muito. Tava tudo bem. Adorava o que fazia. Eu era apaixonada pelo trabalho. Trabalhava até altas horas. Tinha bonus, autonomia, podia fazer coisas de forma independente. Ganhei bonus todos os anos.	F8
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Ritmo alucinado. Ia pra faculdade e voltava pra continuar trabalhando. Ajudei a implantar um monte de coisa com 22 anos. Renegociação de um monte de contratos. Tava super feliz. Curtia um monte. Mas fiquei bem estressada. Tive queda de cabelo e gastrite crônica. Me joguei bem de cabeça no trabalho. Fui levando o resto.	F9
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Viajava muito prestando serviço pra antiga ind. de bebidas. Fiquei alocada no RJ cuidando dos motoristas lá. Tava noiva. Mas foi um período curto. Foi tranquilo.	F9
Pilar balanço	Sem equilíbrio mas feliz	Larguei meu marido e a gente se via fim de semana. No começo tudo bem. Fiquei 9 meses em Floripa. Gostava do trabalho e da equipe. Não gostava muito da cidade, mas por ser próximo era mais tranquilo.	F9
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	E aí eu deslanchei. Entrei pra atender vendas que ninguém queria. Peguei um rabo de foguete. Tinham esquecido de desenvolver algumas integrações e estava cheio de problema no pós implantação do ERP. Aquela experiência aconteceria muitas vezes ainda. Mal sabia eu.	D1
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Dai implantei o projeto e a minha área de CRM foi finalmente reconhecida. Fui absorvendo as outras empresas. E foi ficando grande. Desafio de gestão.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Teve um lado profissional muito bom que eu passei por uma reestruturação financeira e eu adquiri uma bagagem que faltava para me formar como executiva. No fim, trouxeram um diretor. Tive que ajudar no processo de transição e no final, eles me demitiram.	D1
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Ralei muito. Eu era trainee de consultoria. Peguei projetos complexos. Eu me matava. Implantava sistemas com processos.	D2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui promovida a Gerente Experiente. Vida de consultoria normal. Trabalhando muito. Aprendendo muito.	D2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Trabalho intenso, mas super interessante. Vários projetos. Reestruturei uma área, mudei processos e fui ganhando méritos, aumentando salário.	D3
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	E agora o próximo passo. Nas minhas avaliações falam que eu estou pronta. Mas com tanta dificuldade dentro da empresa, não sei se vai aparecer. Continuo tendo aprendizado porque estou no mesmo cargo, mas mudando de atividade.	D3
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Entrei no lançamento de uma marca forte de sabão em pó. Nada a ver com o que eu sabia. Eu me sentia não podendo aportar nada. Eu achava que a companhia estava me dando uma chance de ter uma nova carreira. Foi um super desafio porque era a marca concorrente do maior sabão em pó.	D5
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Me desenvolvi num outro skill e saiu da minha zona de conforto e pra minha vida pessoal foi ótimo.	D5
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	O que sempre me motivou foi se eu estava aprendendo, colaborando pro resultado da companhia. Eu poder ser útil.	D5
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui efetivada e fui pra um projeto em uma rede de supermercados e ai começaram várias implantações em telecomunicações. Eu tava me achando o máximo. Trabalhava muito. Aprendia muito. Eu tava muito feliz. Conhecendo gente bacana. Fiquei assim uns 2,5 anos. Fui promovida a consultora. Foi super rápido. Em menos de 2 anos.	D6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui pra um projeto de 6 meses de SAP porque teve reestruturação e não tinha mais minha posição. Trabalho pesado mas era de PMO. Tava sendo muito compensador. Eu fazia as coisas aconteciam. Eu não sentia o peso.	D6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Aprendi espanhol. Ia bastante pra Colombia. Aprendi sobre outras indústrias. Experiências muito boas e muito ruins.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Eu ainda não tinha uma lucidez naquela época de que estaria aqui hoje. A empresa passou por muitas mudanças. Fui efetivada em personal care. Tive diferentes cargos e posições. Assistente de pesquisa para todos os produtos de limpeza no Brasil. Depois fui pra sabonetes. Eu tava tendo ótimas avaliações e fazendo um trabalho super bem.	D8
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Eu entrei lá e pensei... (assistente) Eu quero isso pra mim. Queria aprender tudo. Em 2 meses fui contratada pra uma outra vaga. Fiquei lá 4 anos. Rodei todas as áreas de supply. Eu tinha uma vontade de aprender, era tudo tão novo. Tão interessante.	D9
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Meti as caras e fui. E foi maravilhoso. Foi incrível trabalhar lá. Foram 5 anos aonde me tornei coordenadora e gerente. Aprendi muito, cresci muito. Me desenvolvi muito. Sempre na mesma área. Mas ela é muito grande, mas ainda não explorei todas as áreas dela (Supply Chain). É muito grande. Tem muita coisa pra fazer e a carreira é bem demorada.	D9
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Tive que montar uma empresa específica para fórmula infantil. Integrar SAP na empresa. Eu já conhecia o sistema na empresa anterior. Eu tinha aprendido muito lá. Foi uma escola. Sempre muito profundo. Foi quando virei gerente para integrar as 4 divisões de negócio. Com pessoas de vários países. Foi uma grande dificuldade, pois eu não falava outros idiomas. Eu me virei. Pedia ajudava, usava tradutor, etc. Terminamos o projeto em 2,5 anos. Treinamos todo mundo.	D9
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Recebi uma proposta para mudar de área. Fui para fábrica na parte de gestão da qualidade, realizando diversos projetos de implantação do controle estatístico de processo. Tive oportunidade de realizar um projeto que foi apresentado ao Diretor corporativo e ele gostou muito.	F1
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui como assessora equivalente a chefe de departamento. Muito aprendizado. Muito motivada.	F1
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Enquanto eu tava aprendendo, eu tava feliz. Então eu pensava isso. Visão de tô aprendendo.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Um amigo me indicou pro backoffice de outro banco. Passei no processo super rápido. Apreendi um monte de coisa nova. Fiquei 1 ano. Aconteceu o mesmo ciclo. Rodei em vários lugares. Colocava no sistema o que tinham negociado na mesa. Substitui uma menina na mesa. Apreendi muito ali. Tive um chefe que me explicava muitas coisas novas. Foi muito interessante. Continuei ali com eles ajudando na mesa. E ai disseram que eu seria efetivada, mas eu não queria aquilo. Eu pedi demissão.	F2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Uma empresa de vestuário européia estava vindo pro Brasil e eles estavam recrutando. Uma amiga me chamou e eu fui fazer estágio lá. Fiquei 2 semanas. Fizemos treinamento para entender o processo de produção, uma super imersão no mundo da empresa e no final seria vendedor ou trainee de gerente de loja. Fiquei uma semana separando estoque na loja. Eu pensava que estava aprendendo.	F2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Meu primeiro ano eram projetos de melhoria contínua. Ajudava vários gerentes. Consolidar indicadores. Melhorar os processos. Depois eu fui pra uma área de planejamento de compras de equipamentos. Bem mais técnico. Mais financeiro. Área de supply chain eu tinha mais contato.	F2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Eu fui promovida a gerente. Nunca fiquei mais de 2 anos na mesma cadeira com a mesma função. Eu fui mudando de tipo de trabalho e produtos. E sempre por acaso. Eu nunca pensava muito. Quando começava a cansar, já me mudavam.	F2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	A gente construía muita coisa. Eu gostava muito do que era zerado. Nunca trabalhei numa área muito estruturada. Na X era assim... isso não tá legal. Você tem uma proposta. E eu ia pensar. Tinha muito material para desenvolvimento de pessoas, plano de carreira, eu tava sempre me movendo lá dentro.	F2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fiquei 3 anos nessa área. Foi o período mais longo na mesma função. Eu e a equipe crescemos muito.	F2
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fiz estágio no último ano. Em SP em uma empresa de tecnologia. Eu gostei muito. As pessoas eram muito bacanas. Ambiente ótimo. Fiquei muito feliz quando passei. Eu era programadora em automação comercial de supermercados. Fui efetivada e fiquei uns 3 anos lá. Apreendi muita coisa. Parte técnica; coisas corporativas.	F4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Eu amadureci profissionalmente ali. Aprendi muito, cresci, ralei muito. Entrei como consultora.	F4
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Toda vez que você sobe um degrau você não tá preparado. Você não tem maturidade praquilo. Você adquire com o tempo. Mas isso eu aprendi com a experiência.	F5
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Logo no início da faculdade, fui fazer estágio em empresas pequenas. Eu queria trabalhar. Mas não fiz nada muito relevante. O melhor foi um estágio na área de sistemas em uma grande construtora.	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Terminei a faculdade e fui efetivada como assistente em uma outra área: contas a receber. Eu não queria. Na área fiscal, eu tava confortável. Gostava da equipe e meu chefe era bacana e ele dizia que eu era tímida e me mandou pra uma área de contas a receber que tinha uma super exposição. Eu queria morrer. Eu tinha que ligar pros clientes e cobrar. E o interno, eu tive que falar com diretor. Pro meu desenvolvimento, foi ótimo, mas eu não queria.	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Era desafiador pela minha personalidade, mas não era um trabalho complexo. Eu queria sempre um desafio novo. Queria aprender, ganhar mais. Não era tão ambiciosa, mas queria crescer.	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui trabalhar com os grandes. Montaram um grupo dos grandes aonde só tinham diretores. Grupo apoio de proposta. Fase áurea. Ensinar engenharia e telecom. Grupo multidisciplinar. Fui numa posição pra ajudar no que fosse necessário. Fiz de tudo ali. Fiz coisas legais. Implantei coisas novas por ideias minhas. Fiz vários cursos e ali fiz muita coisa e comecei a me destacar. Fiquei um bom tempo.	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Quando voltei, eu fui ficar responsável por todo acompanhamento da parceria com telecomunicações. Eu cuidava de projetos pro governo. Fiz acompanhamento disso durante 1 ano e pouco. Era bem tortuoso. Muito diferente. Algo novo. Lidando com câmbio e operações. Tomava bastante bronca. Posição bem difícil e desafiadora.	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui pra controladoria focada em telecomunicações. Comecei a fazer e outras coisas.	F6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Voltei para controladoria. Antes eu já tava meio lá e aí rapidamente assumi a liderança. Fiquei 5 anos lá. Essa área todo mundo queria. Tinha glamour. Fazia os reportes pro conselho. Pra mim tava excelente e a minha trajetória de vento em polpa. Eles me diziam: você vai pra outro lugar. E eu ia. Sempre tudo bem pra mim. Tudo era muita novidade. Meu salário sempre foi aumentando. Tava sempre tudo bem	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui promovida a coordenadora em poucos meses ali. Dei meio sorte. As pessoas foram saindo. Em 3 meses, eu tava tocando a controladoria. Fui promovida a gerente ali também.	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Criaram um grupo separado para implantar SAP e eu fui. Sai um pouco da controladoria. Fui trabalhar na holding. Jogo de cadeiras. Se formou um grupo e eu fui. Foi uma época bem legal. Conheci o mundo político. Antes estava na parte operacional. Ali eu vi como as coisas funcionavam na assembleia, no conselho, na auditoria. Trabalhava bastante. Era um cargo mais político. Fiquei na holding 3 anos. Tava no topo. Todos os assuntos mais complexos estavam comigo. Tudo tava na minha mão.	F6
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Eu me identificava com RH, mas tinha quer ser o emprego dos sonhos. Minha carreira começou a acelerar em uma indústria de bebidas. Primeira entrevista foi em inglês. Já me senti importante, valorizada. Me senti muito vencedora nesse processo. Fiquei no sul na fábrica de Porto Alegre por 1 ano.	F7
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Depois me mudaram pra fábrica de Santa Catarina. Eu tava muito disposta. Era uma fase em que eu topava tudo. Depois de 1,5 ano, voltei pra Porto Alegre de novo e fiquei mais 6 meses.	F7
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Tive duas propostas de emprego, mas acabei indo trabalhar com a minha ex-diretora em uma indústria de produtos de higiene e limpeza. Foi tudo tão mágico. Fui sem pensar. Fui como gerente senior corporativo com foco em desenvolvimento e ali comecei a ser mais especialista. Isso me marcou muito. Eu senti que era por aí. Isso ficou cada vez mais claro. Já entrei e fui numa reunião de planejamento estratégico. Eu tava feliz da vida. Era uma empresa que ia fechar as portas. Estava dando prejuízo. Se eu pensasse direito, eu não teria ido. Entrei e começou um processo de turn around - de recuperação - da empresa. Que eu participei e me marcou muito. Foi fantástico.	F7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Eu era racional demais. Eu era pouco relacional. Chegava a ser muito arrogante. E lá eu precisava ser relacional. Tomei um monte de bomba numa avaliação 360 graus. Nunca quis fugir da dor. Fui fazer terapia. Eu quis ser uma pessoa melhor. Entendi o valor daquela empresa no crescimento pessoal	F7
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Meu primeiro estágio foi em uma indústria farmacêutica em SP na área de qualidade de produto. Eu tinha um semestre livre. Foi muito legal. Eu amei. Não imaginava trabalhar nesta área. O salário era bom e tinha um super reconhecimento. Me dei super bem. E me convidaram para voltar fazer estágio de verão. Eu voltei e fiz mais 2 meses nas férias e aí eu ia voltar pra fazer em julho e ia ser efetivada. Mas a empresa foi vendida. Meu chefe me ligou e disse que não tinha como garantir o emprego. Que eu deveria procurar outra coisa.	F8
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui fazer estágio em uma indústria de bebidas na área de qualidade. Aqui era gestão de qualidade. Eu adorava. De todos os trabalho em área corporativa, foi o mais significativo pra mim. Foi onde aprendi muita coisa. Fiquei 8 anos. Fiquei 1 ano ligada em produção. E aí, teve uma mudança na empresa que juntou RH e qualidade. Em 1996, fui promovida a coordenadora. Não estava nem formada. Atrasei 1 ano a formatura por causa do emprego.	F8
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui promovida a gerente da regional sul. Estavam implantando sistemas em diversas áreas e eu fui.	F8
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	No segundo ano, tinha uma vaga de estágio em uma ind. de bebidas. Me candidatei e passei na area de suprimentos. Fiquei 3 anos. Fiz uma carreirinha. Logo fui efetivada na área de compras e logo virei analista. Em menos de 1 ano já era coordenadora. Falei pro gerente que eu tava cheia de ideias. Coloquei um monte de sugestões e ele me colocou pra coordenar. Foi bem desafiador. Muito legal.	F9
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Em menos de 1 ano já era coordenadora. Falei pro gerente que eu tava cheia de ideias. Coloquei um monte de sugestões e ele me colocou pra coordenar. Foi bem desafiador. Muito legal.	F9
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Fui conversar com uma amiga minha da ind. de bebidas. Tinha uma vaga de analista de RH. Já tinha dado passo pra trás e eu aceitei. Em 4 meses, fui promovida a coordenadora para Florianópolis. Estava casada há 4 meses.	F9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Experiências e aprendizado	Mudei pra área de trade marketing no canal de autosserviço. Entrei como gerente de área. Feliz da vida. Super desafio. Promoção voltando pra casa. Só homens. Área muito masculina.	F9
Pilar desafio	Frustração	Minha frustração hoje foi minha carreira ter empacado depois. As coisas foram acontecendo. Eu era muito nova.	D2
Pilar desafio	Frustração	Eu voltei pro mesmo cargo, pra mesma função. Tava super frustrada. Eu achei que dava pra ter conseguido alguma coisa a mais.	D4
Pilar desafio	Frustração	Quando eu voltei, daí a coisa degradingolou. A coisa foi pra trás. Quando eu sai, o VP disse que não precisava ninguém no meu lugar. Dai ele surtou e colocou um cara. Quando eu voltei, ninguém tinha lembrado disto. Me mandaram ir pra vir como ia ficar. Pra minha cabeça foi muito ruim. Meu chefe disse ainda não sei pra aonde você vai. Não sabia se ia ter emprego. No outro dia, ele me disse que eu ia pra vendas pra continuar a me desenvolver eu precisava pra ir lá'. So que eu voltei como gerente e era temporário porque meu cargo era muito mais alto. Todo mundo na empresa ficou revoltado. Com pena do que fizeram comigo porque eu tinha sido rebaixada.	D4
Pilar desafio	Frustração	No começo desse ano, eu voltei pra trade. Não tive escolha. Ninguém me consultou pra saber se era o que eu queria ou não. Fui comunicada. Me desestruturou porque eu ia ter que voltar pro escritório. Sem promoção. Fazer mais do mesmo. Continuo numa vaga temporária porque não pode ter uma pessoa com meu cargo nessa posição. Mas não é uma cadeira que me precisa. Pode ser alguém mais junior e operacional. Como carreira, eu tô frustrada.	D4
Pilar desafio	Frustração	Não estar me desenvolvendo não é a pior coisa, eu gostaria de estar entregando mais. Desenvolvendo mais a minha carreira. Mas eu só não sei como. Porque sair de SP eu não vou. Uma sugestão é ir pra Marketing ou ir morar na Europa.	D4
Pilar desafio	Frustração	A minha nova chefe disse que o presidente precisava achar que eu era capaz. Vem, fica 4 meses que depois eu te promovo. Eu fiquei bem brava com aquilo. Porque o cargo estava lá eu assumi e não fui promovida.	D5
Pilar desafio	Frustração	Foi uma negociação bem honesta. Coloquei meu ponto. Ninguém negou. Mas eu tava bem decepcionada. Pensava que não tinha tido retorno por todo meu esforço.	D7
Pilar desafio	Frustração	Eu queria ir pro RH na empresa pensando na minha mudança de carreira. Mas não consegui. O RH lá era muito fraco e eu queria ajudar. Não foi bem visto.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Frustração	Ele resolveu sair. Eu participei do processo seletivo pra cadeira dele. Eu fui super bem avaliada, mas eu não fui escolhida. O motivo oficial é que eu tinha pouca maturidade pra aquela posição. Tinha uma pessoa que era mais qualificada. Eu entendi, mas não gostei. A verdade é que eles não queriam nenhuma pessoa que tive sido de uma das duas empresa. Tinha que ser alguém neutro. Fator de bastidores.	F5
Pilar desafio	Mais do mesmo	Eu me canso muito fácil das coisas. Eu preciso ter desafios e ter uma cenoura diferente. Por isso, eu fiz vários movimentos laterais. Eu nunca quis ficar só numa empresa e quando eu cansava, eu já procurava outra coisa. Não dava nem tempo de a empresa me oferecer nada porque eu já tinha procurado outra coisa.	D3
Pilar desafio	Mais do mesmo	Comecei a trabalhar no 5o. semestre na X. Estágio na área de marketing. Não tinha muita oportunidade de crescer. A empresa era pequena. Eu ia fazer a mesma coisa pro resto da vida. Fiz toda a faculdade. Fui efetivada. Fiquei quase 3 anos. Era bem legal. Comecei a procurar emprego e tive uma indicação.	D4
Pilar desafio	Mais do mesmo	O tempo foi passando e eu fazia mais do mesmo. A empresa comprou uma outra empresa. Foi quase como um processo de fusão. Eu tinha uma expectativa de ter alguma promoção, mas não teve nenhum movimento.	D4
Pilar desafio	Mais do mesmo	Comecei a pensar quanto mais tempo eu quero ficar. Será que já não fechou o ciclo e deveria ter uma nova experiência?	D6
Pilar desafio	Mais do mesmo	Meu primeiro estágio foi em uma ind. de pneus nessa parte de pesquisa de marketing. Eu tinha uma amiga da minha mãe que trabalhava na área de marketing da melhor empresa que existia e eu me interessava pela carreira dela e sempre me interessei. Marketing era muito técnico na ind. de pneus. Não tinha muito a parte de branding e pouca pesquisa.	D8
Pilar desafio	Mais do mesmo	Comecei em outra empresa em fevereiro com um cargo de gerente. Não fui promovida nem tive movimentação. As exigências são maiores. Preciso de inglês fluente. Tá bem difícil agora porque tenho família formada.	D9
Pilar desafio	Mais do mesmo	Vários gerentes foram saindo e eu fui ficando e tinha uma possibilidade de ser promovida a gerente experiente. Mas eu acabei não sendo promovida. E eu não estava mais aprendendo. Estava fazendo a mesma coisa.	F4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Pilar desafio	Mais do mesmo	Passou 1,5 ano e uma empresa de headhunter me procurou para uma oportunidade. Eu não tava de saco cheio. Eu gostava muito de trabalhar com aquele diretor. A rotina de trabalho já era mais tranquila. Tudo tinha a minha cara e funcionava. Não tinha mais desafio, nem dificuldade. Zona de conforto.	F5
Pilar desafio	Mais do mesmo	Fiz estágio em empresas pequenas sempre na área de RH. Nada muito relevante em termos de carreira.	F7
Trajetória	Escolha - Dificuldades	No segundo grau, eu fiz curso técnico em processamento de dados. Eu gostei. Era uma coisa nova. Ninguém sabia muito sobre isso. Minha primeira frustração foi não passar no primeiro vestibular. Eu estudei, mas descobri que não era a melhor e que tinham outras pessoas melhores do que eu. Fiquei 1 ano estudando para prestar vestibular de novo. Entrei na PUC. Não entrei na federal que era o que eu queria.	D1
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Tive muita dificuldade para escolher o que eu queria ser. Eu gostava de muitas coisas. Tudo era legal. Tudo era bom. Eu não conseguia tomar essa decisão. Resolvi fazer faculdade de ciência da computação. Escolhi porque era o que tinha de mais novo naquela época. Passei no vestibular na PUC. Minha família não disse nada porque eles nem entendiam isso. Eles não fizeram faculdade. Eu não fiz medicina porque eu tenho muita empatia. Eu sofro com o sofrimento pelos outros. Eu estava muito determinada. Então meus pais acabaram concordando.	D1
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Fiz vestibular pra Química E eu detestei o curso, detestei os professores e porque só tinham duas escolhas no final. Não era aquilo que eu queria pra minha vida. Eu gostava de trabalhar na indústria. Com 20 anos, entrei em engenharia química. Eu queria trabalhar na indústria. Tinha que estudar sábado e meu emprego trabalhava sábado. Então fui procurar outro emprego.	D3
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Decidi fazer engenharia química por afinidade com o professor. Se ele desse culinária, eu teria feito. Fui direcionada pela habilidade dele. Tinha pensado em fazer química, mas ele me direcionou para engenharia porque abria mais meu campo de trabalho.	D6
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Até hoje, eu não sei pra que eu deveria ter prestado vestibular. Eu nunca tive uma matéria preferida. Eu não tinha nada acadêmico que me levasse a escolher.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Quando eu tava no colegial, eu tinha muitas coisas que eu queria fazer. Mas não sabia o que exatamente. E eu trabalho por exclusão. Não queria nada de biológicas. Tinha uma boa noção de espaço. Pensei em fazer a arquitetura. Nunca fui super boa aluna. Sempre fui mediana. Eu resolvi estudar no objetivo e tinha uma vida muito melhor. Não queria me matar e estudar coisas que eu não gostava. Eu fiquei estudando pra passar na prova de aptidão de arquitetura e aí eu vi que não era aquilo que eu queria. Vi uma palestra na GV e resolvi prestar. Mas fiz FAAP porque sabia que eu não tinha condições de passar na GV porque não era boa aluna.	F2
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Quando eu voltei, fui procurar estágio. Na minha carreira, as coisas vinham pra mim. Eu ia por indicação, mas não analisava muito o que era o trabalho.	F2
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Eu queria fazer veterinária porque eu sempre adorei os animais. Pra estudar eu gostava de exatas. Mas no 3o colegial prestei veterinária e fiquei em lista de espera. Passei em Uberlândia e não gostei do campus. E eu gostava mesmo de exatas. Fiz 1 ano de cursinho. Fui fazer faculdade em São Carlos. Ciência da computação. Resolvi prestar vestibular em exatas. No 2o. ano, eu tive uma crise por causa de veterinária. Passei 1 semana numa clínica vendo a rotina e aí eu tive certeza que eu gostava de animais mas não queria trabalhar com isso.	F4
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Minhas decisões de carreira começaram no ensino médio. Fiz curso técnico. Meus pais se separaram. Foi uma questão financeira. Ensino médio profissionalizante. Em artes gráficas. Não era uma escolha profissional. Era um ensino gratuito e de qualidade perto da minha casa. Eram 4 anos. Já fiz cursinho no último ano. No final, fiz um estágio obrigatório. Fui trabalhar em indústria. Ajudava no controle de produção. Tinham duas mulheres que trabalhavam nisso e eu trabalhava com elas com indicadores de produção, qualidade, ISO 9000. Nesse momento, eu decidi prestar engenharia de produção.	F5
Trajetória	Escolha - Dificuldades	A profissão que te escolhe. Você começa aquilo e depois você continua e aquilo vira sua carreira. Você vira aquilo. Isso é horrível. Minha visão clara era ganhar muito dinheiro como executiva. Eu queria ser diretora. Mas acho que é uma deficiência na nossa formação. A gente é muito imaturo pra escolher.	F5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Escolha - Dificuldades	Sou da região sul. Sou de Porto Alegre. Entrei em 2 faculdades: comunicação e administração. Não sabia o que fazer. Acabei optando por administração porque eu achei a faculdade de comunicação meio bagunçada demais e não me identifiquei com aquilo. Fiz na federal.	F7
Trajetória	Escolha - Influência da família	Minha mãe teve um papel fundamental ali. Ela disse pra eu cursar na PUC mesmo. Que eles fariam um esforço pra pagar a faculdade. E que eu já tava trabalhando. Pra eu seguir a minha vida que logo eu arrumaria coisa melhor. Lá em Porto Alegre, os melhores iam pra federal. Os segundos melhores iam pra PUC e só gente com muito dinheiro. Eu tinha uma grande diferença pros meus colegas. Mas eu decidi encarar.	D1
Trajetória	Escolha - Influência da família	Na minha família, não tinha ninguém empreendedor. Hoje eu entendo muito bem papel de mãe e pai e a influência na vida dos filhos. Uma geração com profissões básicas. Meu pai era diretor de banco e minha mãe pedagoga, funcionária pública. Eles me apresentaram as profissões; ou era médico, advogado, etc.	D2
Trajetória	Escolha - Influência da família	Estudava no São Luis e super focada em prestar vestibular. Eu era super criativa, cheia de ideias. Prestei Arquitetura no Mackenzie e Administração. Passei na FAAP em 23o. lugar. Queria fazer USP ou GV. Não queria fazer FAAP, mas minha mãe insistiu pra eu tentar e começar de algum jeito. Teve uma grande influência da minha mãe dizer: experimenta!	D2
Trajetória	Escolha - Influência da família	Comecei a trabalhar com meu pai e a carreira foi. Ele tinha uma empresa de factoring.	D2
Trajetória	Escolha - Influência da família	Fiz curso técnico em Química. Tinha um tio que dizia que essa área era promissora. Fazia estágio numa empresa metalúrgica. Depois fui efetivada.	D3
Trajetória	Escolha - Influência da família	Passei em direito no Mackenzie e em administração. Eu sabia que tinha que ler muito em direito. Resolvi fazer administração por causa do meu pai que trabalhava na área comercial e eu sabia que precisava estudar administração pra isso.	D4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Escolha - Influência da família	Com 16 anos, eu segui o que meu pai falou. Que computação era a carreira do futuro e que se eu fizesse não ia jogar fora. Mas eu não sabia o que eu queria. Eu tinha 16 anos. Fui morar em Bauru. 4 horas de carro. Meu pai era muito rigoroso. Talvez pela herança cultural da origem japonesa. Ele não me deu a opção de não ir. Ele disse que eu não tinha me dedicado suficiente para passar em SP. E eu fui e acabei me adaptando. Pelo menos vai tentar. E eu aprendi a me virar sozinha. Foi muito legal. Conheci muita gente.	D7
Trajetória	Escolha - Influência da família	Eu era nova. Família de filhas mulheres e eu fazia o papel do filho homem que meu pai sempre quis.	D7
Trajetória	Escolha - Influência da família	Minha mãe sempre me incentivou e me abriu pro mundo.	D8
Trajetória	Escolha - Influência da família	Quando me formei, tinha uma vontade muito grande dos meus pais que eu começasse a trabalhar. Eles queriam que eu fosse independente. Recebi uma proposta da empresa X para trabalhar no interior de SC em Chapecó. Pensei em ficar 6 meses e voltar para a universidade para fazer o mestrado. Meu sonho era seguir a carreira acadêmica.	F1
Trajetória	Escolha - Influência da família	Um amigo me indicou pra uma vaga em um banco americano e eu passei. Minha mãe disse que eu tinha que ir porque na empresa de vestuário era muito braçal. E eu achei que minha mãe tinha razão.	F2
Trajetória	Escolha - Influência da família	O VP me chamou. Eu era analista. Ele me convidou pra ir pra auditoria porque a minha vaga não tinha mais. Cheguei em casa e minha mãe me disse que era uma coisa ótima, mas eu não tinha nem ideia disto. Resolvi confiar no que estavam me propondo.	F2
Trajetória	Escolha - Influência da família	Meus pais sempre ficaram no mesmo emprego. Não tinha esse negócio de tem que gostar do emprego. Emprego é pra pagar as contas e pronto. Eu não gostava muito disso, mas será que isso tá certo? Não tinha discussão de carreira. Nem na faculdade a gente falava sobre isso.	F2
Trajetória	Escolha - Influência da família	Eu vi meus pais se sujeitando a muita coisa pra pagar as coisas. Mas eu também não queria sair pra voltar e ficar em casa.	F2
Trajetória	Escolha - Influência da família	Desde criança, eu queria ser engenharia. Via meu pai mexendo com eletrônica, motando coisas. E eu sempre tive interesse.	F5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Escolha - influência da família	Não sabia bem o que fazer. Sempre gostei de empresa. Tinha lembrança do meu pai. De ir visitar. Achava lindo e foi por isso que eu escolhi administração de empresas. Passei na federal do Paraná e comecei a fazer o curso à noite.	F9
Trajetória	Escolha - Segurança	Eu tinha um sonho de entrar na X. O nome era lindo. Eu achava o máximo. Pra quem fazia administração ali era o máximo. Indo pro 4o. semestre e mandei meu currículo. Era pra último ano. Mas eu mandei e daí. Consegui uma indicação lá dentro e passei mesmo sem ter idade.	D2
Trajetória	Escolha - Segurança	Resolvi fazer engenharia porque eu gostava da parte de exatas. Eu escolhi ir pra unicamp porque na poli não tinha alimentos. Minha mãe queria que eu ficasse em casa, mas eu insisti e fui pra Unicamp.	D5
Trajetória	Escolha - Segurança	Fiz ESPM propaganda e marketing. Tinha essa certeza dessa escola. Acabei entrando em pesquisa de marketing. Eu fui explorando isso na faculdade. Não queria a parte de criação. Queria mais lado de gestão e planejamento de marketing. Na escola, eu já escolhi humanas. Eu já explorava esse lado. Redação, inglês, etc.	D8
Trajetória	Escolha - Segurança	Fui pra faculdade já sabendo o que eu queria. Depois quando eu comecei a trabalhar, eu também sabia o que eu queria.	D8
Trajetória	Escolha - Segurança	Eu nunca tive grandes dúvidas, questionamentos. Conheço muita gente que não se achou até hoje. As coisas foram acontecendo naturalmente. Eu sabia o que fazer e onde chegar. Já fiz de tudo. Nunca me senti desmotivada. Em nenhum momento. Eu sempre busquei o que me faz feliz. Estar envolvida em projetos porque todos os cargos tem coisas chatas. Eu nunca tive problema pra me motivar. Eu faço o cargo funcionar pra mim.	D8
Trajetória	Escolha - Segurança	Comecei a fazer faculdade de marketing com 25 anos. A aula de marketing na faculdade englobava tudo que eu via na empresa. Me apaixonei pela faculdade porque eu via tudo que acontecia no mundo corporativo. Você acaba conhecendo tudo.	D9
Trajetória	Escolha - Segurança	Entrei na faculdade de Engenharia de alimentos na PUC-PR, em Curitiba. No 3o ano, acabei me mudando para Florianópolis para estudar na UFSC por ser pública e assim reduzir os gastos.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Escolha - Segurança	Decidi fazer o colégio técnico em processamento de dados. Estudava numa escola pública. Fui fazer cursinho e consegui entrar. Isso já direcionou pra onde eu ia e era diferente do grupo de onde eu vinha. Me formei, fiz 1 ano de cursinho e entrei em Adm Empresas no Mackenzie. Eu queria complementar o que eu já fazia.	F3
Trajetória	Escolha - Segurança	Fui fazer administração porque não tinha vocação pra nada. Como eu não sabia o que fazer, escolhi essa faculdade porque podia abrir o leque de opções. Estudei na FEA-USP.	F6
Trajetória	Escolha - Segurança	Entre em 1991 engenharia química na federal do Paraná. Sempre gostei de exatas, sempre fui boa aluna nesses área e fui atrás de engenharia. Tinham poucas opções e fui por exclusão das outras engenharias. Aqui em Curitiba não tinha engenharia de alimentos que era o que eu queria de fato.	F8
Trajetória	Formação	Em 4 anos me formei. Quando eu me formei eu tive um grande baque. Se eu continuar nesse caminho é só isso que eu vou ser. Decidi que precisava melhorar a minha formação para ganhar mais. Resolvi prestar o mestrado e entrei. Conversei com meu pai e parei de trabalhar. Consegui uma bolsa pra ir pro mestrado. Fiquei 1 ano me dedicando pra ser aceita no mestrado. Consegui com o professor que eu queria que era o melhor da área.	D1
Trajetória	Formação	Eu fiz mestrado pra melhorar a minha formação e pra poder ganhar mais. Se eu der aula, eu vou ser uma boa professora. Ensinar as pessoas a não sofrerem o que eu sofri.	D1
Trajetória	Formação	Fui aceita e aí eu tive um grande baque porque eu vi que a minha formação técnica era muito fraca. Eu tinha gaps muito grandes. Meu orientador dizia que meus trabalhos não tinham fundamento nenhum. Me mandou ler livros básicos. Fui chorar num canto. Lembrei do meu amigo dizendo que eu ia ter que ralar e correr atrás.	D1
Trajetória	Formação	Fiz um MBA nessa época também. E isso me abriu a visão. Percebi que eu não ia mais crescer ali. Eu ia ter que sair.	D1
Trajetória	Formação	Eu não queria trabalhar com sistemas a vida inteira. Eu fiz academia de SAP pela empresa. Eu tava fazendo a pós graduação em finanças no IBMEC.	D2
Trajetória	Formação	A minha prioridade era minha faculdade. Não ia abrir mão disso pelo emprego. Durante 1 ano, eu passei indo e voltando pra Curitiba de avião fazendo entrevistas e projetos. Eu ia e voltava a noite pra ir pra faculdade.	D3
Trajetória	Formação	Fiz pós graduação porque era importante pra minha carreira.	D3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Formação	Fiz um mestrado de international business. Meu mestrado durou 1,5 ano.	D4
Trajetória	Formação	Eu precisava de conceitos de finanças pra fazer business cases e isso era importante pra mim. Por isso, fui fazer MBA em Finanças. Queria fazer MBA fora do Brasil, mas tinha uma questão familiar. Minha mãe em depressão, sem dinheiro, penhora da casa da minha mãe, etc. A empresa pagou meu MBA no Ibmecc.	D6
Trajetória	Formação	Eu trabalhava como recepcionista numa construtora e me deram oportunidade de ajudar no financeiro. Decidi estudar para entender o que era. Fiz um curso técnico de controladoria por 1 ano. Não gostei. Parei. Fiz comércio exterior porque achava que tinha um leque muito grande. Eu tinha aulas básicas no início e eu me apaixonei por marketing.	D9
Trajetória	Formação	Preciso fazer inglês. Que horas eu vou fazer isso? Se eles não me ajudarem, não consigo crescer mais na minha carreira.	D9
Trajetória	Formação	Fiz uma pós graduação nos fins de semana em tecnologia de processamento de alimentos. Algo bem técnico. Não pensava mais na carreira acadêmica, mas eu continuava estudando.	F1
Trajetória	Formação	Em 2007, fiz uma segunda especialização. Era um curso promovido pela empresa e fazia parte de um programa de liderança.	F1
Trajetória	Formação	Fiz mais uma especialização, desta vez em escritórios de gestão de projetos. Programa de liderança; plano de sucessão para diretoria. Foi um presente. Muito bacana.	F1
Trajetória	Formação	Sempre gostei da faculdade. Era muito feliz. Fiz um ano sem fazer estágio. Comecei a ajudar na empresa da família com trabalho de secretária numa empresa de eventos de intercâmbio. Eu fui de graça fazer um curso em Londres. Fiquei 7 meses estudando inglês.	F2
Trajetória	Formação	Eu fiquei até o contrato acabar. A consultoria começou a colocar as pessoas em outros lugares. Estava tendo o boom do SAP. Fui fazer academia de SAP e sai de vez daquele cliente. Daí eu já tava formada.	F3
Trajetória	Formação	Eu fazia MBA e eu parei pra ter bebê. Depois eu voltei durante a licença e saía uma noite por semana. E a gente fazia os trabalhos na minha casa.	F3
Trajetória	Formação	MBA no Ibmecc. Não queriam me aceitar porque eu não tinha experiência gerencial. Mandeí um e-mail. Fui lá. Fiquei transtornada. E aí eles me aceitaram.	F5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Formação	Resolvi fazer um MBA na GV. Mas o curso que eu queria só tinha em Campinas. Era de sexta à noite e sábado na área financeira. Comecei e descobri que tava grávida. Eu fiz. Do jeito que deu. Fiz e terminei. Mas tive que parar uma semanas o MBA para ter o filho.	F6
Trajetória	Formação	Depois resolvi voltar a estudar. Fiz formação de coaching durante 1,5 ano.	F7
Trajetória	Formação	Já tinha feito especialização da GV.	F8
Trajetória	Formação	Fiz MBA de inovação porque era novo pra mim.	F8
Trajetória	Importância da carreira	Mas eu investi na minha carreira e eu vou. Eu vim pra SP e eu vou arrasar. Agora eu posso ser o que eu quiser. Eu vim bem com cargo e bom salário.	D1
Trajetória	importância da carreira	Daí meu mundo caiu. A carreira era tudo pra mim.	D1
Trajetória	importância da carreira	E eu fiz a roda da minha vida e aí eu vi que eu só dava importância pra minha carreira. Eu assustei porque eu não tava nem aí pra mais nada.	D1
Trajetória	importância da carreira	E estou trabalhando com um empresa de recolocação, fazendo cursos e eu gosto de trabalhar. Minha carreira é muito importante. Ainda tenho coisas pra desenvolver. Coisas para realizar. E por isso que eu vou batalhar. Quero ser CIO na área corporativa. Quero me recolocar como diretora. Como líder de área. Se precisar dar um passo pra trás, tudo bem. Mas eu tenho muito claro aonde eu quero chegar.	D1
Trajetória	Importância da carreira	Mas eu achava que meu foco era ganhar dinheiro e a carreira. Queria entregar tudo que eu precisava e eu tava feliz.	D4
Trajetória	Importância da carreira	Eu viajei o mundo inteiro como gerente. Asia, Europa, Estados Unidos, Oriente Médio. Meu foco era minha carreira. Eu não tinha essa coisa de eu vou priorizar e ter trade offs pessoais. Pelo contrário, as coisas pessoais foram acontecendo por causa do trabalho. Não parava quieta. Viajava muito. Nunca tive que fazer escolhas nessa fase. Perdi alguns eventos sociais e familiares mas sem sofrimento.	D8
Trajetória	Importância da carreira	Eu sempre fui um pouco egoísta. Eu pensava muito na carreira.	F5
Trajetória	Importância da carreira	Eu abro mão das outras coisas pelo trabalho. Sou assim até hoje. Deixo minha vida pessoal de lado pelo trabalho porque eu adoro trabalhar.	F6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Meus pais são muito simples. Não têm faculdade. Eu precisava trabalhar logo para ajudar. Comecei a trabalhar como programadora antes de entrar na faculdade. Meu primeiro emprego foi assim. Um professor meu do curso técnico me indicou.	D1
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Consegui um emprego na X como analista. Voltei pra trás. Precisava trabalhar pra pagar minha faculdade. E não queria viver às custas do meu namorado.	D3
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Quando eu cheguei lá, eu já arrumei um emprego. Eu era ajudante numa loja e tinha que fazer de tudo. Até limpar banheiro. Eu aguentava porque eu precisava da grana. Era tudo contado. Precisava trabalhar. Fiz isso durante o mestrado inteiro. Eu ficava chateada porque pensava que tinha quase 10 anos de carreira, tinha feito uma boa faculdade e tava me sujeitando aquilo. Mas para o momento foi muito bom porque eu não tinha vínculo e eu podia viajar que quando eu voltava, meu emprego tava lá.	D4
Trajetória	Necessidade de trabalhar	E eu precisava ajudar. Minha mãe falou calma... Termina a faculdade. No quinto ano, eu fiz estágio na X meio período. Preenchi várias fichas na seção de estágio porque eu não tinha a menor ideia do que eu queria fazer. Eu queria qualquer coisa. Eu ia pela empresa. Conversei com um cara da X que era ex Poli e ele me convenceu que era legal e eu preenchi a ficha. Escolhi estratégia na X por influência do meu amigo. Comecei e me senti super bem. Vou poder ajudar minha mãe. Não tinha predileção. Abandonei os outros processos e fui feliz da vida.	D6
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Acabei o colégio e não fiz faculdade. Trabalhava de recepcionista, telefonista, vendedora, telemarketing. Emprego que tinha pra mulher. Sempre salários super baixos. Eu não tinha dinheiro pra pagar a faculdade. Tinha que pagar aluguel. Eu trabalhava de qualquer coisa. Comecei a trabalhar numa locadora de vídeo. Limpava fita, rebubina fita, cobrava multa por atraso. Depois, uma empresa de promoções. Foi meu primeiro contato com multinacional porque prestava serviço pra X. Eu pensava que pra trabalhar lá precisava de faculdade e eu achava que eu nunca faria faculdade.	D9
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Eu tinha facilidade com planilha. Tava levando. O clima era muito ruim. Eu tava no último semestre e era muito complicado sair sem nada. Já ia ser mais difícil ser contratada. Eu comecei a tentar vários processos de trainee.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Necessidade de trabalhar	No primeiro ano, eu fui trabalhar como emprego em empresa de programação como programadora junior. Eu precisava trabalhar. Fiquei 2 anos lá. Eu adorava. Fazia programação mesmo num projeto de empresa de equipamento eletrônico. Saia de lá e ia pra faculdade. Era um sacrifício ir pra faculdade.	F3
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Fiz estágio em indústria automobilística. Me candidatei pra tudo porque eu não sabia o que fazer e precisava trabalhar.	F5
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Já namorava meu marido há um tempo e decidimos casar. Não teve lua de mel, não teve nada. Porque a gente não tinha dinheiro. Não forcei a barra. E disse: vou voltar a trabalhar.	F6
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Voltei depois de 3 meses porque tinha saído antes pra licença. Precisava voltar, mas voltei menos animada. Já estava pensando em aposentadoria.	F6
Trajetória	Necessidade de trabalhar	Comecei a trabalhar antes de entrar na faculdade. Serviço de office boy, secretária. Sempre curti trabalhar, fazia bico antes. Fui trabalhar numa consultoria e passei na faculdade	F9
Trajetória	Reconhecimento	As pessoas te ajudam quando você está fazendo um trabalho legal. A gente foi foi até resolver. E nesse dia, o gerente de vendas me chamou para tocar o sino. E aí a vida continuou. Aquilo estabeleceu minha posição dentro do grupo. As pessoas me olhavam como acadêmica e ali mudou. Eu tava feliz. Eu pensava: achei meu lugar.	D1
Trajetória	Reconhecimento	Quando meu nome apareceu, resolveu o problema porque os nomes disponíveis tinham vários problemas. E aí eu assumi o projeto. Eu tive uma promoção. Aumentou meu grau de exposição. Novos desafios e mostrando que eu tinha valor no meio do processo de fusão.	D1
Trajetória	Reconhecimento	Fui promovida a gerente senior. Era a única mulher em TI e entre as 20 na empresa como um todo. Trabalhava que nem uma louca. Eu tinha chegado muito mais longe do que eu imaginava. Como que uma acadêmica chegou nesse lugar. Ali começou um novo ciclo na minha carreira.	D1
Trajetória	Reconhecimento	Várias mulheres vinham falar comigo. Ficavam felizes porque era tão difícil uma mulher chegar naquela posição.	D1
Trajetória	Reconhecimento	Na época da conclusão do curso, eu tava num projeto na A pela X e meu orientador era o Fulano. Eu ia na X pra ele rever meu trabalho. Era o boom de reengenharia. Eu ganhei o prêmio de melhor TCC. Eu fiz sozinha porque ninguém da minha sala quis fazer comigo porque eu trabalhava muito e não teria tempo pra me dedicar. Dai eu falei... ah é, vocês vão ver. Foi uma loucura.	D2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Reconhecimento	Hoje eu conquistei meu espaço. Tenho respeito da liderança.	D2
Trajetória	Reconhecimento	Hoje eu sou gerente regional de qualidade na X. Cuido de América Latina. Sempre trabalhei na indústria com controle de qualidade.	D3
Trajetória	Reconhecimento	Em 2 anos eu fui promovida pra coordenadora. Ainda fiquei uns 2- 3 anos no mesmo cargo. Na mesma área.	D3
Trajetória	Reconhecimento	Até que surgiu uma vaga gerente regional e eu participei do processo para entrar. Tinha acabado de fazer pós-graduação e eu fui promovida e consegui a vaga. Tive acesso a melhores benefícios e um salário maior.	D3
Trajetória	Reconhecimento	A X me respondia muito bem em promoção. Entregava aquilo que eu tava buscando. Fiz 8 anos de X. Já passei por 8 posições diferentes. Virei gerente senior com uma posição em trade. Ganhei carro. Dai tinham 3 gerentes embaixo de mim. Um time maior.	D4
Trajetória	Reconhecimento	Fui promovida 6 meses depois a diretora. Grading interno, salários, benefícios, reconhecimento. Assumi uma área super grande de promoção em lojas da X. Equipe enorme com gerente senior embaixo. posição bastante desafiadora. Comecei em abril e em maio engravei.	D4
Trajetória	Reconhecimento	Mas eu fui tendo as recompensas. Ganhando desafios maiores. Fui passando por tudo, conhecendo processo de fim a fim do marketing. Fui promovida a gerente em 2,5 anos. Eu era a pessoa certa no lugar certo e com apoio correto. Eu passei a gerenciar as outras marcas de sabão em pó. Tinha bastante autonomia. Reposicionei a marca. Eu tava bem feliz.	D5
Trajetória	Reconhecimento	Tive sorte porque na mesma época aconteceu uma mudança e decidiram montar uma estrutura regional para a minha área aqui e eu acabei assumindo a mesma posição sem precisar me mudar.	D5
Trajetória	Reconhecimento	Eu tinha certeza que as pessoas ali conheciam o meu trabalho e iam me valorizar, fazendo possível pra me colocar em alguma posição que eu pudesse agregar. Eu tinha confiança nas pessoas. O relacionamento era bem antigo. Por isso eu estava tranquila.	D7
Trajetória	Reconhecimento	Abriram uma vaga para gerente de pesquisa da marca líder de sabonetes e eu fui escolhida. Fui promovida super nova. Fiquei uns 6 anos como gerente. Fui promovida a diretora com 29-30 anos. E hoje eu sou diretora senior. Tive uma carreira muito rápida da mesma forma que os trainees que entraram comigo.	D8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Reconhecimento	Fui promovida a gerente senior porque aumentou a responsabilidade e eu tinha boa avaliação.	D8
Trajetória	Reconhecimento	Meu chefe que era diretor foi embora pra Ásia e eu assumi o lugar dele. Eu fiquei com 3 times embaixo de mim.	D8
Trajetória	Reconhecimento	Meu cargo ampliou. Hoje tenho toda América Latina embaixo de mim. Hoje viajo bem menos, mas ainda viajo.	D8
Trajetória	Reconhecimento	E depois fui promovida em 2,5 anos para planejamento de vendas (analista).	D9
Trajetória	Reconhecimento	Entrei em planejamento de vendas. Fui montar a área de customer service e me tornei coordenadora.	D9
Trajetória	Reconhecimento	Fui participar de reunião com Diretor e quando acabou, mostrei para ele que uma decisão crítica dele não tinha sido a melhor opção. Expliquei todos os detalhes. O Diretor gostou muito do meu trabalho e, no final, me convidou para ser sua assessora. Isso foi uma promoção. Eu assumi a parte de atendimento da qualidade.	F1
Trajetória	Reconhecimento	O Diretor gostou muito do meu trabalho e, no final, me convidou para ser sua assessora. Isso foi uma promoção. Eu assumi a parte de atendimento da qualidade. Eu estava muito feliz.	F1
Trajetória	Reconhecimento	Foi uma nova promoção. Tive um aumento do salário e passei a ganhar bonus/ variável. Foi uma super oportunidade. Trabalhava com todas as áreas, com uma visão de toda a cadeia. Promoção a de especialista.	F1
Trajetória	Reconhecimento	Fui promovida a chefe do departamento de administração de compras em SP - e novamente tive um aumento de salário	F1
Trajetória	Reconhecimento	Eu ia sair de licença em agosto. Estava tendo mudança de estrutura. Fui selecionada para uma vaga de gerente de PMO de projetos, mesmo grávida.	F1
Trajetória	Reconhecimento	Começou a juntar as estruturas das duas empresas e foi criado um PMO corporativo. So tinham homens e da outra empresa. O vice-presidente gostaria que tivesse pelo menos uma mulher na equipe e que fosse da minha empresa. Então eu fui selecionada	F1
Trajetória	Reconhecimento	Dentro da X, as coisas foram acontecendo muito rápido. Eu rodei várias áreas. Conversei com muita gente, ajudava várias pessoas. Depois de 4 meses, eu fui pra planejamento de demanda. Em 3 meses, eu fui promovida a analista senior. Em 1 ano, eu fui promovida a coordenadora em customer service. E fui para uma vaga de gerente, mas precisava passar para todos os cargos.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Reconhecimento	Fui pra planejamento depois de 3 anos de customer. Tinha tido promoções de mérito.	F2
Trajetória	Reconhecimento	Fui promovida para novo nível de gerente enquanto estava na licença. Voltei pra área de planejamento em salgadinhos. Eu avisei que eu queria ter mais um filho.	F2
Trajetória	Reconhecimento	Voltei e fui promovida a gerente geral de todas as áreas de customer service. Eu estava no lugar certo na hora certa. Eu tive muita sorte. Eu estava muito tranquila. Na primeira gravidez, eu estava muito mais tensa na volta. Eu estava muito feliz.	F2
Trajetória	Reconhecimento	Virei gerente um pouco depois disso em um projeto na indústria de mídia.	F4
Trajetória	Reconhecimento	Foram 10 anos nessa área. A minha ascendência de carreira foi excelente. Virei gerente da maior área.	F5
Trajetória	Reconhecimento	Programa de trainees foi meio confuso. Muitos talentos. Eles queriam renovação da gestão. Job rotation quase 1 ano com vários treinamentos. Depois fomos alocados na nossa área com objetivo de produzir um projeto. Ganhava um prêmio. Logística era uma área separada. Uma outra unidade de negócio. Fiz sobre e-commerce, aumento de produtividade. Ganhei o prêmio que era um MBA no Ibmecc.	F5
Trajetória	Reconhecimento	No final da fusão, tiveram que escolher o corpo gerencial da nova área. Eu ganhei a gerência de TI. Tinha uns 4-5 anos de carreira. EU era muito jovem. Foi muito difícil. Tinha toda habilidade técnica do mundo. A parte interpessoal, relacionamento, política foi muito diferente. Fiquei uns 3 anos nessa área. Daí eu ganhei a área de distribuição. Foi uma promoção para gerente pleno. Fiquei com a maior área.	F5
Trajetória	Reconhecimento	Fui promovida a gerente senior antes do meu filho nascer. Fizeram uma revisão de cargos e salários e me promoveram e aumentaram meu salário.	F5
Trajetória	Reconhecimento	Eu fui super bem. Fui elogiada, gostava bastante e tava feliz da vida.	F6
Trajetória	Reconhecimento	Naquele ano, ele fez um reconhecimento público do meu trabalho. Fui abrindo caminho pra outras mulheres. Pude contratar outras mulheres em outras áreas. E aí ele começou a me defender com unhas e dentes. Defendeu que eu deveria entrar pro grupo de sócios. Fiz MBA como reconhecimento da empresa (in company). O último módulo foi em Nova York. Para mim, foi uma dupla conquista. Mudar a opinião sobre as mulheres e entregar ótimos resultados.	F8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Reconhecimento	Ganhei bonus. Super bem avaliada. Fiquei 2 anos	F9
Trajetória	Reconhecimento	Fui promovida novamente. Parte estratégica de trade marketing. Todos os gerentes de revenda respondiam pra mim em termos de informação. Eu cuidava do Paraná e interior de SP.	F9
Trajetória	Resiliência e determinação	Eu fui na entrevista e o meu chefe me perguntou porque ele deveria me dar o emprego. Eu sei do que sou capaz. Em 6 meses, eu aprendo o que precisava fazer. Ele tinha razão. Eu não sabia nada. Eu tava com um pouco de medo. Mas eu abaixei a cabeça e botei ordem nas coisas e comecei a estudar.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Eu trabalhava meio período e estudava em dois períodos. Como eu não tinha computador em casa, eu tinha que fazer a parte de programação no papel e chegar na faculdade correndo pra passar pro computador. Isso me fez desenvolver um raciocínio de planejamento muito grande. Meu trabalho prévio de preparação era muito grande.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Baixei a cabeça. Peguei o livro e vi que eu não sabia nada mesmo. Estudei muito pra entender as coisas. Minha vida era estudar. Meus pais davam retaguarda.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Na parte das entrevistas, foi bem interessante. Ele me disse mas o seu currículo é muito acadêmico. Mas eu imagino que a empresa precisa da fundamentação teórica e do meu conhecimento. Eu não me intimidei. Atribuo a isso a conquista da vaga. E assim eu comecei minha carreira naquela empresa.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Eu fui explicar pro VP o que tinha acontecido. Eu tinha 15 dias de empresa. Porque tinha parado de comissionar. Era fim de ano. Eu disse de fato temos um problema e eu estou preparando um plano de ação para isto. O que eu posso fazer é te manter informado sobre este período. Ele aceitou.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Voltei pro meu lugar e me disseram que eu tinha que falar com uma pessoa intocável. Só ele poderia resolver. Consegui 1 dia dele e chamei todo mundo que podia e coloquei o plano para funcionar.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Melhor exemplo de trabalho de equipe que eu vi foi na área de vendas. Quem batia meta, tinha que tocar o sino. Eu via aquele caos. Todo mundo reclamando do sistema. Eu via o problema acontecendo. Eu descia em TI e fazia pressão pra resolver. Eu colocava o povo pra trabalhar.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Resiliência e determinação	Fui conversar com o CIO. Eu sei que eu não sou a primeira pessoa da lista, mas eu gostaria muito que você me considerasse porque eu quero muito. Ele recebeu super bem o meu posicionamento.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	O braço direito dos líderes me entrevistou e eu mostrei que eu entendia do assunto. O pessoal lá do sul é muito bom. Acho que deveríamos considerar eles para o nosso projeto. E aí começou a discussão da fusão pra valer e aí eu comecei a participar das reuniões.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Mas aí eu exigi a minha posição de gerente. Eu quero a minha posição de gerente. Ele disse que era justo e eu fui promovida. Eu me posicionei e consegui o que eu queria.	D1
Trajetória	Resiliência e determinação	Nenhum momento nem no luto nem na minha separação, eu levei meus problemas pro trabalho.	D2
Trajetória	Resiliência e determinação	Eu sou resiliente pra caramba. A empresa acredita em mim? Eu tive outras propostas mas pra começar tudo de novo? Eu tenho preguiça. Tenho que ter alguma coisa muito boa pra começar tudo de novo que nem eu fiz ano passado. To cansada. Já ralei tanto. Vou sair agora? Depende do salário é claro. Tem que valer a pena. Agora que eu to sendo respeitada. Mas tudo tem um preço. Aqui eu to aprendendo. Se você disser que você acredita em mim, eu sou resiliente pra caramba. Eu vou à luta. Senão eu tenho que colocar um timing até aonde eu vou ficar.	D2
Trajetória	Resiliência e determinação	Eu sempre fui uma pessoa batalhadora e meu marido mais sonhador e idealista. Até ter meus filhos, eu sempre fui risk taker. Não me importava de assumir riscos.	D4
Trajetória	Resiliência e determinação	Cheguei num departamento destruído. As piores pessoas estavam lá. Não tinha estratégia. Era muito difícil. Eu fiz o que eu sabia fazer. E propus reforçar a marca corporativa. Meu chefe comprou a ideia e me deu um super apoio. Consegui dinheiro, fui refazendo tudo. Eu fiquei super contente.	D5
Trajetória	Resiliência e determinação	Sugeri uma mudança de área com uma nova estrutura. Tinha 40 pessoas embaixo. Aprendi a simplificar mais, delegar mais. Eu sempre fui muito prática. Eu tinha horário pra sair, então, aprendia a ser mais produtiva. Senão tem coisa pra fazer 24 horas por dia.	D5
Trajetória	Resiliência e determinação	Eu sempre me posicionei. Sempre fui firme. Eles pedem isso e eu sempre fui assim. Trabalho com meu chefe há muitos anos e a gente se dá super bem. Existe uma super confiança.	D8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Trajetória	Resiliência e determinação	Nada foi planejado. As coisas foram acontecendo. Dei muita sorte nos caminhos que eu fui escolhendo e me dediquei muito no que eu consegui. Muita sorte e dedicação.	D9
Trajetória	Resiliência e determinação	Quando meu filho nasceu, eu já era gerente de projetos de investimento. Um valor da carteira muito alto. Coordenava a reunião com a participação do presidente e vice presidentes. Era uma função de muita responsabilidade.	F1
Trajetória	Resiliência e determinação	Sempre consegui atingir as minhas metas e amava o que fazia.	F1
Trajetória	Resiliência e determinação	Fui trabalhar com VP do mercado externo. Na primeira reunião, ele disse que não tinha necessidade de um PMO para atender a área dele. Pedi uma oportunidade para trabalhar 1 mês com ele. No início, os gestores da área eram resistentes a nova metodologia para gerenciar os projetos. Trabalhava em horários malucos, com gente do mundo inteiro. Aos poucos fomos mostrando o resultado e conquistando todos os gestores. Conseguimos trabalhar em parceria.	F1
Trajetória	Resiliência e determinação	Sempre fui bem respeitada; e esse cara foi o que mais gostei de trabalhar; o que eu mais aprendi. Eu era uma menina. Tinha muita coragem. Nunca abaixei a cabeça pra ele. Aprendi muito do RH estratégico; focado no resultado do negócio.	F8

FONTE: Elaborado pela autora.

Quadro 50 - Dimensão vida pessoal - registros

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Eu vou cuidar de mim. E aí eu toquei a vida. Cuidei da alimentação. Super bem. Trabalhei até o último dia. O povo xingava, surtava... eu ignorava. Foquei na minha gravidez.	D1
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Mas eu não vou deixar de levar meu filho no pediatra. Não vou deixar de levar meu filho na escola e quando ele ficar doente, eu vou ficar com ele. Então se eu tiver que escolher, eu vou escolher o meu filho. Entendi que o cenário estava complicado, mas se eu tiver que escolher entre a empresa e o meu filho, eu vou escolher ele.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Não estou preocupada em ser promovida a diretora. Hoje penso mais na minha família. Penso mais em ficar com meus filhos. Vejo meu marido super bem e em ascensão, então, o dinheiro não me preocupa. Será que não está na hora de pensar mais nos meus filhos? Olhei tanto tempo prá minha carreira. Será que agora vale a pena? Será que se eu olhasse mais pros meus filhos as coisas seriam diferentes?	D3
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Fiquei 7 meses de licença e aí a cabeça muda muito. E desde então, minha vida mudou e minha família passou a ser a coisa mais importante. Preciso ter dinheiro pra pagar as contas mas não vou abrir mão da minha família pela carreira. Agora minha carreira anda de lado. Na horizontal. Eu entrego, mas não estou mais focada na carreira. Meu foco é a família.	D4
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	É um dilema que eu vivo até hoje. Hoje eu toco minha carreira de lado. Gostaria de estar mais presente mas tb não vou ficar me culpando. Não fico trabalhando até tarde. Não trago computador pra casa. Mas tb não tenho expectativa de ser promovida todo ano como eu tava.	D4
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Meu tradeoff é a carreira andar de lado. E também não sou uma mãe cem por cento. Não faço nenhum dos dois direito.	D4
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Meu filho nasceu. Eu tive uma crise no meio de não querer mais voltar pra trabalhar. Depois de uns meses em casa, eu não aguentava mais. Eu tava ficando louca precisava falar de outra coisa e eu ficava muito sozinha.	D5
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Eu engravidei. Realmente consultoria não dá mais. Pensei em estudar pra concurso. Tive muitos problemas na gestação. Nós decidimos que eu ia dar um tempo e ficar em casa. Talvez ali eu devesse ter mudado de carreira. Mas aí eu resolvi cuidar de mim e curtir a gravidez.	D7
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Quando meu filho fez 4 meses, eu estava lá. Eu tentei me preparar praquele momento. A falta de sono, o cansaço tudo isso me deixava exausta. Eu não dormia porque não desligava dele. O pediatra me dizia que meu filho não ia morrer e que eu precisava relaxar. Não consegui desmamar. Então nesse momento, eu tava abalada emocionalmente. Meu peito cheio doendo. Meu filho não comia. Eu pedi demissão.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Consegui uma babá que eu ganhei confiança. A volta não foi fácil. Eu me questionava se estava fazendo a coisa certa de deixar meu filho com um estranho. Estava insegura. Foram quase 3 anos assim. Aconteceram algumas situações que eu me perguntava se deveria continuar ou ficar com meu filho. Meu marido trabalhando era suficiente pra viver. A minha renda servia pra melhorar nosso nível de vida.	D7
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Meu filho dizia quando os dois viajavam que aquilo não era justo com ele. Em alguns momentos, eu balançava de novo.	D7
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Meu filho vai pra NY com meu marido e eu não posso ir porque não posso tirar férias. Queria ainda aumentar minha flexibilidade para ter um pouco mais de controle da minha agenda. Poder tirar férias junto com eles. Nos momentos que eu pudesse curtir mais, ter mais flexibilidade.	D7
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	A segunda gestação foi tranquila, mas mais difícil. A volta ao trabalho foi um horror. Voltei com 6 meses. Foi menos tempo do que na primeira. Minha filha estava começando a comer. Ela ficou doente 2 dias antes de eu voltar. Aqui tudo é mais complicado.	D8
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Engravidar do meu segundo filho. Já estava casada com meu 2o. Marido. Foi muito rápido. O momento na empresa era difícil, pois estavam mudando o presidente e a diretoria e todos os gerentes. E eu não queria engravidar nesse momento.	D9
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Em 1 ano lá engravidar do meu 3o filho. E mais um ano, engravidar do meu 4o filho. É difícil começar e terminar um trabalho com tantas licenças. Tive duas licenças em 3 anos de empresa.	D9
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Como mãe e profissional, tenho uma série de preocupações. Como balancear vida pessoal, profissional e a parte financeira. Dar tudo que eles precisam e como consigo me manter empregada. E a empresa ainda mudou de lugar. Agora vou levar 1,5 hora pra me deslocar.	D9
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Quando meu filho nasceu, eu pensei... agora vou curtir o meu filho. Foi tanto sacrifício pra ter. Eu já não era tão nova. Tinha 36 anos. Durante a minha licença, dei suporte para algumas pessoas da equipe. No máximo umas 10 vezes.	F1
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Não tinha dúvida de que o meu filho era minha prioridade. Não conseguia conciliar aquele trabalho com o meu filho.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	O quanto eu to conseguindo ter qualidade de vida. Sexta a noite, sabado e domingo eu me recusava a trabalhar. Só em casos raros. Tinha um questionamento interno por causa das crianças. Eu comecei a ler livros sobre a formação das crianças. Que eu precisava estar perto pra formar a personalidade deles.	F2
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Tem a maternidade também. Meus objetivos mudaram. Não precisava mais me sujeitar a isso.	F2
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Meu filho nasceu. Na parada, eu pensei que não queria mais voltar a trabalhar. Mas a gente tinha muita dívida. Eu precisava voltar. Então eu voltei trabalhando 6 horas.	F3
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Chegando nos EUA, descobri que estava grávida e aí nem procurei trabalho. Entrei na rotina mesmo de mãe. Eu tinha uma pessoa que me ajudava lá e morava comigo. Eu entrei no ritmo deles. Ficava por conta deles.	F3
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Nessas paradas é que eu percebia que eu não queria voltar. Se eu não tivesse parado, estaria até hoje trabalhando. Quando a gente voltou. Eu não queria trabalhar. Nessas paradas mexia comigo.	F3
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Em 1 mês, descobrimos que não era nada grave. E que dava pra ele crescer e viver normalmente. Fizemos um super acompanhamento. Mas ali minha chave mudou mesmo pro lado mãe.	F3
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Preciso repensar minha vida. Não vai me levar a nada. Eu tava muito incomodada. Me sentindo mal. Minha casa não funcionava direito. Não admirava a pessoa com quem eu trabalhava e não via perspectiva. O dinheiro não importava mais porque eu já tinha o suficiente para ficar um tempo sem trabalhar.	F5
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Engravidei do terceiro filho. Não era esperado. Isso mexeu comigo. Deveras. Não esperava. Totalmente fora.	F6
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	E era aquilo a minha vida. Trabalho casa. Casa trabalho. Eu não tinha impulso de ter uma vida diferente.	F7
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Mas eu sentia que tinham varias coisas na minha vida pessoal que não estavam bem. Relacionamento com meu marido. Eu negligenciava muitas coisas do meu marido. Meu filho repetiu o segundo ano. Não levei meu filho no oculista. Não vi que ele tinha problema de acompanhamento.	F7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Começou a me bater culpa. Eu deixava minha filha o dia inteiro longe. E eu pensei que não queria isso. Era uma afronta. Tava pegando minha filha pra por na cama. Sabia que aquilo era questão de tempo. Porque tava gastando muito dinheiro fazendo vários vôos. Fiquei 3-4 meses assim.	F8
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Minha vida pessoal tava muito complicada. Meu marido viajando. Vai e volta toda semana.	F8
Maternidade	Conflito vida pessoal e profissional	Engravidar do segundo filho quando minha filha tinha 9 meses. Surtei. Fiquei louca. Não imaginava ter tão próximo.	F9
Maternidade	Decisão de ter filho	Pablo estava no mesmo ritmo. Depois ele estava mais tranquilo. Ele me ajudava muito. mas comecei a questionar se valia a pena. Eu percebia que a conta não ia fechar. Eu estava chegando aos 40 anos. Meu marido sempre quis ter filho. Ele não me cobrava mas eu sabia que ele queria. Entrei num dilema. Se eu saísse, ia recomeçar e não ia ter filho. Ou ficar e ter filho. Entrei em parafuso. Porque como abrir mão da carreira. Fui fazer coaching. Precisava de ajuda pra resolver isso.	D1
Maternidade	Decisão de ter filho	Foi aí que eu decidi ter filho. Eu via que eu tinha dinheiro, sucesso, carreira, marido e eu fiz o que com isso? Qual vai ser o meu legado? O que eu vou deixar pro mundo? Poxa, não é isso que eu quero pra mim. E aí eu decidi ter filho.	D1
Maternidade	Decisão de ter filho	Quando descobri que tava grávida eu fiquei apavorada. minha médica me disse que ia continuar sendo a mesma profissional independente da gravidez. Mas que eu iria aprender a priorizar. E ali eu entendi que a minha prioridade era o meu filho e para mim.	D1
Maternidade	Decisão de ter filho	Engravidar no susto. Descobri por acaso. E eu tava super bem na carreira. Tinha vendido várias coisas. Eu ia fazer o curso para ser promovida a Diretora. Carreira bombando, casamento mais ou menos e eu grávida. E agora? Descobri que era uma menina e ai tudo mudou. Era tudo que eu queria.	D2
Maternidade	Decisão de ter filho	Vi tantos bebês que eu fiquei grávida do meu primeiro filho.	D5
Maternidade	Decisão de ter filho	Meu marido fazia muita pressão pra ter filho. Eu já tinha 34 anos. Pelo relógio biológico, resolvi ter. Minha primeira filha nasceu em Londres.	D8
Maternidade	Decisão de ter filho	Comecei a pensar que não dava prá ficar nessa vida. Meu sonho sempre foi ter um filho. Fui ao médico, fiz todos os exames e engravidar.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Decisão de ter filho	Como eu não passei, eu também resolvi ter filho. Não tava mais tão preocupada com a minha carreira, se eu ia em ser demitida. Engravidei com 30 anos.	F5
Maternidade	Decisão de ter filho	Fiquei grávida. Sempre quis ter um monte de filho; fazia 3 anos que eu tava casada. Meu momento profissional tava muito confortável. meu espaço já tava conquistado. E aí eu disse agora era o momento. Eu viajava e tudo bem. Fazia 3 anos nessa posição. Sem desafio novo.	F8
Maternidade	Decisão de ter filho	Engravidei do segundo filho em 2003. Já que tava tudo horrível mesmo, vou ter meu segundo filho	F8
Maternidade	Jornada dupla	Administrava meus filhos numa boa. Numa boa, vamos lá. Mas tudo tem um preço. Não é fácil. A gente se acaba. Eu chegava super tarde e ia olhar as coisas deles. Arrumar mochila, colocar bilhete na agenda, assinar prova, arrumar lancheira. Mal dormia. Meus filhos estão super bem. Admiram meu trabalho. Me dão super valor. Como não deixar cair os pratinhos? Às vezes deixava sim e tudo bem. Você começa fechar os olhos. Hoje eu tô mais sossegada. Mas em algumas vezes, eu ficava desesperada se a empregada não aparecesse ou resolvesse ir embora. Minha mãe sempre me perguntava como eu dava conta de tudo.	D2
Maternidade	Jornada dupla	Eu montei um super esquema pras minhas filhas. Me desdobrei sempre pra poder cozinhar saudável pras minhas filhas. Minha rotina é super puxada. Mas eu quero estar com as meninas, poder interagir, educar.	D4
Maternidade	Jornada dupla	Elas têm diferença de 2 anos apenas. Bem puxado. Duas com fraldas. Duas dependendo de mim pra tudo. Não é fácil. Eu que cozinho. Não gosto de ter empregada nem babá. faço o máximo que eu posso, mas eu me acabo.	D4
Maternidade	Jornada dupla	Eu engordei 8 quilos no último ano. Tava atordoada. Meu dia é uma doideira. Não tenho tempo pra mim. Tenho empregada 3 vezes por semana. Ela não cozinha. Eu que cozinho. Almoço e jantar. Preparo as lancheiras. 22:30 da noite eu acabo tudo. Meu metabolismo caiu muito. Eu queimo 970 calorias por dia. Ainda nem consegui me organizar. Eu não sei se eu quero ter mais ajuda aqui. Preciso resolver esse dilema.	D4
Maternidade	Jornada dupla	Quando precisa, eu espero as crianças dormirem e depois eu conecto. Então meus chefes sempre confiaram em mim. Sempre tive essa combinação com as pessoas.	D5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Jornada dupla	Eu tava sempre cansada. Eu queria dar conta de tudo. Meu marido me ajudava. Mas eu nunca deixei ele fazer nada sozinho. Eu queria que tudo estivesse perfeito. Eu mesma me impunha uma super carga do trabalho, casa, filhos. Ele não me cobrava. Quem me cobrava era eu. Cansaço e estresse eram meus.	D7
Maternidade	Jornada dupla	O dia a dia era muito pesado e eu resisti em ter babá. Eu achava um absurdo. Não queria delegar minha filha pra ninguém.	D8
Maternidade	Jornada dupla	Depois coloquei ela num berçário mais perto de casa. Pegava cada filha num lugar. Eu tava me matando. Tinha que cozinhar à noite. Eu fico um tempo com as meninas e quando elas dormem, se precisar eu trabalho mais um pouco. E até hoje esse esquema.	D8
Maternidade	Jornada dupla	Eu chego em casa, tenho trabalho extra. Tenho que ligar o computador. Não tem 18hs acabou. Atendo cliente. Não tem horário pra acabar. Final de mês, é pior ainda. Tem call, tem um monte de coisa acontecendo. Por isso, eu preciso colocar meus filhos pra dormir e seguir a rotina.	D9
Maternidade	Jornada dupla	E a noite, colocava meu filho pra dormir e trabalhava até de madrugada. Passei 1 ano sem dormir. Tinha que ficar olhando meu filho dormir para ver se tava tudo bem porque ele tinha um problema de saúde que precisava de atenção.	F1
Maternidade	Jornada dupla	Eu tinha uma necessidade pessoal de estar com meu filho. Meu marido pirava. Era um estresse. Eu falava pro meu marido que ele tinha que ajudar. Eu ficava muito cansada. Eu falava pras pessoas me ligarem depois que meu filho dormia. Eu saía no horário e trabalhava mais tarde. Eu tinha uma falsa impressão de qualidade de vida. Eu consegui na verdade me adaptar. Eu tinha atingido um ponto porque eu tinha confiança no meu trabalho e a empresa em mim.	F2
Maternidade	Jornada dupla	Mas ele nunca abdicou de nada pelas crianças. Ele não saía mais cedo pra ir no pediatra. Não era combinado. Mas tudo eu que administrava e cuidava. Todas as tarefas domésticas eram minhas. Eu acumulava mais as coisas.	F3
Maternidade	Jornada dupla	Eu nunca deixei a babá dormir com meus filhos. Eu que ficava a noite. Ficava cansada. Uma carga pesada. Eu não gostava de delegar isso.	F3
Maternidade	Jornada dupla	Engravidei do segundo filho. Nunca parei pra pensar. Fui fazendo. A maior carga de tudo era minha.	F6
Maternidade	Plenitude	Tive meu filho. Foi a época mais fantástica da minha vida. Tive 6 meses de licença. Ninguém me importunou.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Plenitude	Eu tava descansada. Fiquei 11 meses em casa curtindo meu filho. Amamenteei meu filho até 11 meses e foi fantástico.	D1
Maternidade	Plenitude	Nasceu minha segunda filha. Foi um tempo muito legal com as duas filhas. 7 meses muito legais.	D4
Maternidade	Plenitude	Eu tinha uma babá. Foi uma licença deliciosa. Eu saia pra passear mais tranquila. Eu curtia muito meu primeiro filho. Aproveitei bastante.	D6
Maternidade	Plenitude	Foi muito bom ter minha filha lá. Eu fui uma mãe melhor e diferente. Lá era tudo mais natural e simples. Lá a gravidez é levada muito mais leve. Eu aprendi a me virar. Sem babá, sem staff. Lá a qualidade de vida era muito melhor.	D8
Maternidade	Plenitude	Curti mas eu era super preocupada. Foi difícil. Desliguei completamente da minha carreira nessa época. Foi super gostoso.	D8
Maternidade	Plenitude	Antes de voltar eu estava bem angustiada em voltar a trabalhar e deixar o meu filho. Mas eu consegui voltar e amamenteei bastante tempo.	F1
Maternidade	Plenitude	Mas eu continuei sem coragem. E aí eu resolvi ficar em casa. Fiquei 3,5 anos. Só cuidando do meu filho. Eu adorei. As pessoas me viam como ET. Ficava em casa cuidando do meu filho. Eu podia ter sido professora do infantil porque eu adorava.	F4
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Engravidei. Trabalhei normal até o fim. Eu sai com uma barriga gigante.	D2
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Eu não tive crise pra voltar a trabalhar quando eu tive filho. Mas também não julgo quem teve. Um dia eles crescem e passa muito rápido. E além de ser mãe tenho necessidades próprias por isso nunca tive vontade de parar a trabalhar. Já senti culpa, já. De não ver meus filhos direito. Mas tenho certeza que fui ótima mãe melhor do que muitas mães que estavam em casa. Mas eu passava domingo organizando a vida dos meus filhos. Tudo tem um preço.	D2
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Minha filha nasceu prematura. Ficou na UTI 10 dias. Eu não tive maturidade pra me impor na empresa. Pra me colocar em primeiro lugar durante a minha gestação. Eu dizia que gravidez não era doença e subia e descia escada o dia inteiro. Não soube administrar essa visão ruim da empresa e peguei isso pra mim. Sabe aquela frase de que gravidez não é doença? Eu pensava isso.	D3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Nunca pensei em parar de trabalhar quando as crianças eram pequenas.	D3
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Trabalhei até o último dia. 41 semanas. Dirigindo. Tudo normal.	D4
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Eu não tenho vontade de parar de trabalhar. Só não queria mais continuar nesse esquema.	D4
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Fiquei 2 anos nessa vaga. Engravidei. A gravidez foi tranquila. Pro meu chefe foi ok. Comecei a fazer um processo de phase out. Meu filho nasceu prematuro. 1 mês de UTI. Larguei trabalho antes da hora, mas foi tranquilo.	D6
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Engravidei do meu segundo filho. 7 meses de licença. Eu trabalhava bastante. A gravidez foi puxada e tinha viagem. Era uma gravidez de risco. Mas também não me joguei e não me estressei muito. Fazia bem feito, mas não tinha o a mais. Foi tudo bem. Meu bebê nasceu na época certa.	D6
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Avisei que estava grávida, acabei o projeto. Sai de licença estava entregando o projeto e montando uma área nova. A gravidez foi uma loucura. Trabalhando muito. Tensão da entrega do projeto, trabalhando até 22 hs da noite. O prédio pegou fogo.	D9
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Continuava trabalhando muito. Não diminui o ritmo pelo fato de estar grávida. Pra mim tudo bem. Eu tava feliz. Tinha muito desafio. Eu aprendia muito. Quando meu filho nasceu, eu trabalhei até 22:30 da noite e 1 da manhã eu fui pra maternidade. O meu parto foi duas semanas antes do previsto. O médico acredita que foi porque eu me estressei muito no trabalho, naquele dia.	F1
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Fiquei grávida. Era apenas uma barriga crescendo. Não mudei meu ritmo. Mas parava pra comer porque eu me sentia mal. Antes eu tinha gastrite, problemas de saúde porque eu não estava me cuidando e na gravidez eu me cuidei.	F2
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Mas eu queria ter emprego. Não queria depender do meu marido. E como eu vou fazer. Mas eu também não queria sair pra voltar e ficar em casa.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	A minha gestação foi bem tranquila. Trabalhava muito, mas eu tava bem.	F4
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	A gente ficou entrosado. Minha gravidez foi muito tranquila. Ele tinha acabado de ter filho e me entendia perfeitamente. Ele tinha uma cabeça muito aberta. Eu não sentia nada. Tava ótima. Diminui um pouco o ritmo, mas foi tudo bem.	F5
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Tive meu segundo filho. Foi super tranquilo. Estava muito confortável lá. Continuava viajando. Trabalhando bastante. Durante a licença maternidade ninguém me perturbou.	F5
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Engravidei em 1997 e trabalhei normalmente até o final. Eu tava feliz da vida. Fiquei 4 meses de licença.	F6
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Acho que algumas coisas até eu não sabia naquela época. Não tinha uma rotina pra passar pra ninguém. Sai sem saber como seria a volta. Tinha um pouco de receio da volta. Pensava: "não vou saber trabalhar". Se pudesse teria voltado antes. Nunca tive culpa em deixar meu filho.	F6
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	A segunda gestação foi exatamente igual à primeira. Voltei depois de 4 meses sem problemas.	F6
Maternidade	Poucas mudanças diante da maternidade	Perdi em fevereiro e em setembro engravidei de novo. Tava super feliz. Tava nessa área nova. Toquei a gravidez muito tranquila. Até a última semana. Não colocaram ninguém pra me substituir. Sabia que tinha pra onde voltar. Tava com meu chefe super legal. Voltei com 4,5 meses da minha filha	F9
Maternidade	Presença da mãe	Agora meu filho continua na escola, com babá. A nossa rotina mudou um pouco porque eu estou mais presente. Percebi algumas coisas que não estavam funcionando tão bem. Participo mais das coisas dele. Acho que isso foi muito bom. E quando eu voltar a trabalhar, eu tenho mais clareza de coisas que eu não posso delegar como meu papel de mãe. Eu sou responsável. Não adianta mais delegar pra pai e babá. Isso antes tava errado e agora eu consegui enxergar.	D1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Presença da mãe	Agora eu penso mais nisso pra acompanhar mais as crianças na escola. Faz mais diferença do que quando eles eram pequenos. Agora tenho que dar orientação. Eles precisam mais de mim. Essa é a minha sensação. Estudar pra prova por exemplo. Eu não consigo estar tão perto. Por outro lado, cairia muito nosso padrão de vida e eu poderia dar menos coisa pra eles.	D3
Maternidade	Presença da mãe	Por mais que a minha irmã esteja lá, ela não é a mãe. E eu estou mais perto e consigo identificar mais as dificuldades dos meus filhos. O relacionamento entre meus filhos melhorou porque agora eles não precisam disputar tanto o meu tempo. Tenho momentos melhores com cada um e juntos. Tomar café da manhã todo dia com eles e à noite a gente conversa tb.	D7
Maternidade	Presença da mãe	O convívio com pai e mãe é muito rico. Tive feedback formal da diretora da escola sobre as nossas viagens em família. De como as crianças voltam melhores e têm um super desenvolvimento.	D7
Maternidade	Presença da mãe	Não me sinto menos mãe, nem menos presente pras minhas filhas. Se eu ficasse em casa, seria muito pior pra elas. Eu tenho menos tempo, mas tenho qualidade na interação com elas.	D8
Maternidade	Presença da mãe	Eles dormem cedo. Não convivo com eles durante semana. É um peso, mas não tem jeito.	D9
Maternidade	Presença da mãe	Melhorou muito meu relacionamento em casa e com meus filhos. Eu tenho mais tempo com eles. Mas fico mais impaciente e preciso tomar cuidado. Em como passar as coisas pra ele.	F2
Maternidade	Presença da mãe	Mudei muito com a maternidade. Comportamento com meu time. Escutar antes de falar. Refletindo mais. Antes de ter julgamentos, preconceitos. A sua atitude reflete nos seus filhos. Mas fico muito preocupada com o excesso de reflexão. Tomar cuidado com ler demais, pensar demais. Minha mãe nunca fez nada disso. E eu tô aqui. Eu penso muito pra fazer as coisas com os meus filhos. Hoje eu sofro pensando na adolescência dos meus filhos. Hoje eu sou muito mais reflexiva do que antes. O meu processo de decisão hoje vai ser completamente diferente.	F2
Maternidade	Presença da mãe	Eu pedia pra não deixar meu filho dormir. Pra ele me esperar chegar. Até hoje ele não dorme direito.	F3
Maternidade	Presença da mãe	Foi muito puxado e eu me questionava se tava certo. Eu comecei a nem ver as crianças. E meu marido também nessa rotina de nem estar aqui. Nossos filhos choravam muito.	F3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Presença da mãe	A questão filhos pegava mais com o maior. Demandava o intelecto da mãe para ajudar. A babá ajudava mas eu percebia que quando ele fosse estudar pra prova, vai ter problema. Eu ia ter que ajudar porque eu tinha que ensinar ele a estudar. Comecei a pensar nas alternativas. Colocar professora particular, Kumon, etc. No fim do 1o. ano, eu percebi que ele não tinha aprendido a ler. Eu não podia aceitar aquilo. Eu sempre fui uma ótima aluna. Sempre adorei estudar. E a minha expectativa era que meus filhos também fossem assim. E eu percebia que ele não era burro. Comecei a questionar tudo naquele momento.	F5
Maternidade	Presença da mãe	Hoje eu percebo a diferença pros meus filhos. Na formação dos valores, na educação... no dia a dia... a resposta que você da naquela hora faz muita diferença. Hoje a mãe e o pai é tudo. Tudo que a gente fala é lei. Eu só voltaria quando eles tiverem mais velhos. Talvez daqui a 10 anos.	F5
Maternidade	Presença da mãe	Mas na verdade, quando a gente resolve ter filho, a gente tem que fazer essa escolha de estar mais presente. Eu descobri que fazia parte da minha decisão de ter filho. Alguém vai ter que criar estas crianças. Eu não pensava nisto. Eu fazia gestão administrativa das crianças. Funcionava, mas depois de tudo isso, as coisas embaixo não estavam bem.	F5
Maternidade	Problemas de saúde	Minha filha parou de mexer com 38 meses. Fui pra maternidade e ela estava sem vida. Eu lembro do meu chefe me dando um abraço no velório do meu filho. 2,8kg. Sua bebê está sem vida. Me falaram isso na triagem na lata. A volta pra empresa foi muito complicada. Tirei só 1 mês de licença e voltei. Não podia chorar em casa por causa dos meus filhos e me afundei no trabalho. Foi como fuga. Me afundei no trabalho.	D2
Maternidade	Problemas de saúde	No pós parto do primeiro filho, eu tive uma super depressão. Eu fiquei muito mal. No segundo filho, eu não tive nada. Achei fácil. Com 3-4 meses, eu tive síndrome do pânico. Tive que tomar medicação e tive que parar de amamentar. Fiquei triste mas tudo bem. Voltei depois de 7 meses, deu tempo de recuperar e curtir bastante.	D6
Maternidade	Problemas de saúde	Tive um sangramento com 9 semanas. O médico me mandou fazer repouso. Fiquei sozinha. Meu marido estava viajando. Acabei perdendo o bebê e isso me abalou muito. Não passava pela minha cabeça um aborto. Perdi no sábado e na segunda voltei a trabalhar.	F1

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Problemas de saúde	2 anos depois do primeiro aborto, eu engravidei novamente. Na 12a semana perdi de novo. Aquilo foi o fim pra mim. Me abalei bastante. Questionei se era o modo de vida, mas não era. Era má formação mesmo e o médico sugeriu que eu procurasse um especialista em reprodução humana para fazer um tratamento. Fiz o tratamento. Engravidei pela terceira vez. Precisei tomar várias injeções por dia. Tinha pavor de injeção, mas tive que superar o medo. Eu viajava a trabalho para SP, ia pro interior... eu mesma precisava aplicar a injeção. Eu tinha pavor.	F1
Maternidade	Problemas de saúde	Meu parto foi muito complicado. Tive que tomar anestesia geral. O médico disse vou fazer o possível porque queremos filhos com mães. Tinha um risco grande de hemorragia. Quando eu acordei, tava muito assustada. Ela achou que tinha morrido.	F1
Maternidade	Problemas de saúde	Fui pra outro projeto. Outra tecnologia JDEdwards. Mais próximo de casa. Um pouco depois descobri que eu tava com depressão considerável. Não cheguei a ficar afastada. Fiquei 1,5 ano fazendo tratamento.	F3
Maternidade	Problemas de saúde	Eu engravidei da Giulia. Tive que fazer repouso no final. Tinha super apoio da minha líder. Ela nasceu.	F3
Maternidade	Problemas de saúde	Meu terceiro filho nasceu. Eu queria estudar. Ia ter uma vida super independente. Eu estava decidida a aproveitar meu ano nos Estados Unidos. Quando ele nasceu, ele tinha umas manchas na perna. Hemangioma. Líquido no pulmão. Ele nasceu nos Estados Unidos. Falaram que tinham que avaliar. O hospital chamou uma especialista. Ela falou de uma possível síndrome. Pedi pra não me contarem nada. Ele é meu. Eu vou cuidar dele e pronto. O que precisar eu vou fazer. isso virou a chave pra mim. Resolvi me dedicar a ele. Apesar de depois ter descoberto que ele não tinha nada grave, mas mexeu comigo.	F3
Maternidade	Problemas de saúde	Tive problemas de saúde e fiz cirurgia de tireoide. Comecei a engordar, comecei a perder o controle do corpo. Comecei a me sentir diferente. A saúde foi indo pro ralo, porque os dois primeiros anos foram muito duros. Irritação pelo sono. Estava muito sobrecarregada.	F7
Maternidade	Problemas de saúde	Eu tava gorda, tava mal e com úlcera. Eu sou filha de pais separados. Até meu corpo tava falando que a coisa não tava boa. 2 dias depois, eu dei um basta. Chega... vou mudar minha vida. Vou me cuidar, vou pra luz, vou sair das trevas, a minha ferida cicatrizou. Foi incrível isso.	F7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Problemas de saúde	Veio a gripe suína. Me afastei um monte. Foi esfriando e vi que aquilo não ia dar certo pra mim	F9
Maternidade	Problemas de saúde	Fiquei doente câncer de mama. Todos os estresses acumulavam. Acho que minha doença veio disso. Sempre fui do estilo mulher maravilha e administrei a doença da mesma maneira. To bem e pronto. Não fiz quimio. Só cirurgia. Fui tocando do mesmo jeito a vida.	F9
Maternidade	Suporte	Meu filho foi pra escola. Se adaptou super bem. Fiquei sossegada. Meu filho não é diferente de ninguém.	D1
Maternidade	Suporte	Eu coloquei uma babá porque eu não queria ficar maluca, tensa com horário rígido. A babá pegava meu filho fora do horário do trânsito. Ia pra casa, cuidava dele e logo depois, eu chegava. E ficava com ele. Eu organizei uma rotina familiar. Pro meu marido, meu filho, minha babá. Todo mundo seguia essa rotina e funcionava super bem. Peguei toda a minha experiência de gestão e fiz na minha casa.	D1
Maternidade	Suporte	Minha rotina familiar é extremamente organizada. Vejo poucas mulheres fazendo isso. Eu sou muito dedicada e eu me dediquei a fazer tudo isso acontecer. Mas eu escuto quando eles querem fazer coisas diferentes. Todos participam.	D1
Maternidade	Suporte	Quando eu decidi engravidar, eu falei pro meu marido. Eu vou continuar a trabalhar. E você vai me ajudar. Então pensa bem o que você quer pra sua vida porque eu não vou cuidar sozinha. Sogra, mãe, todo mundo entra na rotina. Eu converso, eu explico o que é importante.	D1
Maternidade	Suporte	Tive profissionais excelentes pra nos apoiar nesse processo: pediatra, ginecologista. Você tem que escolher alguém que compartilhe da sua realidade. A pediatra apoia que a mãe trabalhe fora e ela entende isso. Eu me assessoriei de pessoas que foram essenciais.	D1
Maternidade	Suporte	A babá foi fantástica. Tive muito apoio. A estrutura que eu tinha funcionou e consegui sobreviver a esse 1,5 ano.	D1
Maternidade	Suporte	Meus filhos nasceram. Eu montei uma super estrutura em casa com planilha. Com babá e meus pais ajudavam muito porque eu tinha gêmeos. Eu tinha meus pais muito perto. Eu era maria planilhinha. Tudo super organizado com a vida deles. Final de semana não tinha babá porque eu não podia pagar e eu queria ficar com eles.	D2
Maternidade	Suporte	Mas foi. Se você planeja. Deixa tudo organizado. As coisas funcionam	D2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Suporte	Eu voltei quando minha filha tinha 4 meses e ela ficava com a minha mãe. Minha mãe me ajudava. Minha filha ficou com a minha mãe 2 anos e depois foi pra escolinha.	D3
Maternidade	Suporte	Quando voltei da licença maternidade, meu filho foi direto pra escola.	D3
Maternidade	Suporte	Meus filhos estudam de manhã. Vão de perua e ficam com a empregada até 18:30hs. Meu marido trabalha muito longe. Eu tenho que chegar até esse horário. Eu colocava várias atividades extras pros meus filhos pra eles ficarem mais tempo na escola porque eu não confiava na empregada e assim diminuía a dependência dela. Agora eles estão maiores. Podem entrar em casa sozinhos. Se tiver qualquer imprevisto, eles têm mais autonomia.	D3
Maternidade	Suporte	Coloquei minha filha num berçário do lado do meu trabalho. Pra poder amamentar. Até 1,3 ano.	D4
Maternidade	Suporte	Minha filha foi pro mesmo berçário, fiz adaptação e tudo certo.	D4
Maternidade	Suporte	Eu tinha uma babá pra me ajudar nessa época.	D5
Maternidade	Suporte	Minha segunda filha nasceu. No segundo filho já é diferente. Menos tensa. A gente vê que eles não precisam da gente o tempo todo. Eu já tinha um a estrutura em casa, com babá, minha mãe, sogra, tudo funcionava. Então voltei o dia inteiro.	D5
Maternidade	Suporte	Eu nunca me senti culpada porque tô aqui e não tô lá. E eu tinha uma secretária que me ajudava a por na agenda as coisas das crianças importantes. Babá, empregada e as duas avós. Uma super ajuda. O fato de ter esse apoio ajuda muito e eu ficava tranquila. Eu tinha muito evento à noite. Eu trabalhava bastante, mas uma pressão um pouco menor.	D5
Maternidade	Suporte	E aí as crianças começaram a ter mais autonomia. Vão pro clube. Chegam tarde tb. Eles têm as atividades deles. Mas qq coisa que sai do esquema, atrapalhava muito. Era um Deus nos acuda.	D5
Maternidade	Suporte	Contratei uma babá. Eu estava muito insegura. Demiti ela duas semanas antes de eu voltar. Consegui uma outra babá. Deixei com ela. Minha mãe e minha sogra ficavam algumas tardes em casa tb. E meu ritmo de trabalho era tranquilo na volta. Demorou um tempo pra pegar fogo ainda. Só desmamei meu filho quando mudei de área.	D6
Maternidade	Suporte	E eu tinha uma retaguarda em casa. Minha mãe e minha sogra ficavam na minha casa tomando conta da babá.	D6

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Suporte	Tava trabalhando muito. Minha irmã ficou como ajudante e babá na minha casa. Tenho apoio total. Senão eu não teria conseguido. A rede de apoio é essencial. Senão fica muito difícil tomar essa decisão.	D7
Maternidade	Suporte	A volta foi ótima. Minha filha foi pra creche. Sem sofrimento. Já tava na hora de voltar. Eu tava segura de deixar minha filha naquele lugar. Um pouco antes, deixei ela 2 dias; depois 3 dias e depois integral. Eu tive um tempo pra me preparar pra volta. Eu ia tirar mais um mês de férias, mas tinha um workshop importante e eu resolvi voltar. Tava cansada já de ficar em casa.	D8
Maternidade	Suporte	Minhas filhas ficam o dia todo na escola.	D8
Maternidade	Suporte	Eu não sabia o que fazer. A pediatra não queria que eu colocasse em berçário. Comecei a entrevistar babás, eu queria morrer. Aquilo me agredia. Meu marido conversou comigo pra gente procurar ajuda. Contratei uma babá pra me ajudar e deixar tudo pronto. As crianças continuam na escola, mas quando elas chegam, ela me ajuda.	D8
Maternidade	Suporte	Minha filha morava com o pai. Tudo aconteceu nessa época. Eu não tive estrutura pra cuidar da minha filha. Ela ficava com a mãe do pai. A vida dela estava toda organizada com avó paterna. Eu ia ver minha filha todos os dias. Fazíamos várias trocas. E assim eu dava conta das minhas coisas.	D9
Maternidade	Suporte	Com 1 filho, eu deixava na minha sogra e conseguia me virar. E colocava numa escolinha um período. Com 2 filhos, ficou mais difícil. Contratamos uma empregada que ajuda em tudo inclusive com as crianças. Mudei de casa para trabalhar perto de casa e facilitar a organização da rotina das crianças. Tive que estabelecer uma rotina pra eles. Se não, não consigo.	D9
Maternidade	Suporte	Escola hoje é muito caro. 3 crianças na escola. Não consigo bancar com meu salário.	D9
Maternidade	Suporte	Coloquei meu filho numa escola a 1 quadra do trabalho.	F1
Maternidade	Suporte	Minha empregada veio comigo pra SP. Ela amava muito meu filho e cuidava super bem do meu filho. Isso facilitou muito. A família era eu, Neide e o Vinícius. Montei uma estrutura super boa. Foi super tranquilo.	F1
Maternidade	Suporte	Meu filho ficou com babá, com minha mãe, escola. Meu marido nesse momento estava mais disponível. Sempre tinha alguém pra dar suporte.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Suporte	Eu deixava meu filho na escola ou com a minha mãe. E eu saía 17:30 da empresa. Como todo mundo tinha filho, as pessoas entendiam. Quando eu ia pra fábrica em Itu, era até mais fácil porque o ritmo de fábrica é mais tranquilo.	F2
Maternidade	Suporte	Tinha babá pra dormir porque era muito longe. Ela ficava de segunda a sábado. Ficava direto. Não tinha preocupação com horário de chegar. Quando voltei pra trabalhar, voltei muito tranquila. Eu achava que estava fazendo o melhor pra todos. Encarei super bem.	F3
Maternidade	Suporte	Mas eu tinha suporte em casa. Eu estava tranquila. Porque sabia que nem sempre eu conseguia ter aquele horário. Fui levando.	F3
Maternidade	Suporte	Na minha cabeça, ia ser super fácil voltar. Tava tudo resolvido. Mas quando ela tinha uns 3 meses, eu troquei de babá. Ela era ótima e dava conta de 2 crianças. Eu tava tranquila porque tinha estrutura.	F3
Maternidade	Suporte	Meu filho ficava na escola. Coloquei uma pessoa em casa para cobrir o horário até eu chegar. E a noite, eu e meu marido a gente se revezava pra chegar num horário pra ficar com ele.	F4
Maternidade	Suporte	Meu filho ficava com a babá e tudo bem.	F5
Maternidade	Suporte	A volta foi tranquila. Sem restrições. Meu filho ficava com babá.	F5
Maternidade	Suporte	Meu primeiro filho nasceu. Meu filho ficava com a empregada e minha mãe tava por perto.	F6
Maternidade	Suporte	Minha mãe já não morava mais aqui. Meu primeiro filho já tava na escolinha. E eu tinha uma empregada maravilhosa.	F6
Maternidade	Suporte	Meu filho foi pra escola com 3 meses e tudo bem. Foi tudo mais corrido.	F6
Maternidade	Suporte	Tive filhos gêmeos. Meu marido tava trabalhando com o pai e isso foi bom porque ele me ajudou muito em casa.	F7
Maternidade	Suporte	Meus filhos foram pro berçário com 5 meses. Hoje quando eu penso, foi cruel. Mas eu era bem executiva. Focava e pronto. No final do ano, meu marido começou a trabalhar em uma empresa no prédio da frente da minha e deu tudo certo. Montei um esquema com empregada. Tinha uma estrutura de suporte. Mas foi difícil. Os meninos ficavam muito doentes.	F7
Maternidade	Suporte	Fiquei 5 meses em casa e voltei. Coloquei meu filho no berçário e voltei a trabalhar.	F8
Maternidade	Suporte	Contratei uma motorista aqui pra me ajudar e só. Eles iam pra escola e facilitava a logística.	F8

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Maternidade	Suporte	Tinha uma empregada que ficava com a minha filha. No começo foi bem, depois começou a pipocar. Coloquei na escola à tarde e a empregada ficava de manhã. Minha filha tinha 8 meses. Fui uma mãe bem desapegada. Mande a empregada na adaptação. Ela se adaptou super bem. Adorava a escola.	F9
Maternidade	Suporte	Me virei com empregada e escola do mesmo jeito que no primeiro filho. Fiquei sem empregada um tempo e quase fiquei maluca. Minha segunda filha entrou com 5 meses na escola.	F9
Reflexões	A vida não é só trabalho	Tive que contar pra minha família sobre a minha demissão. Meu pai me disse que não é bom ficar numa empresa onde as pessoas não querem a gente. Eu sou nova. Eu vou repensar a minha carreira. As coisas não são por acaso.	D1
Reflexões	A vida não é só trabalho	Primeiro aprendizado foi a vida não é só trabalho. Dai eu comecei um processo de redescoberta e reinvenção de mim mesma. Falar mais com meus amigos. Fiz coisas que eram sonhos neste período. Fui pra Paris.	D1
Reflexões	A vida não é só trabalho	Segundo aprendizado é dar valor pra quem gosta de você: a sua família e os amigos. O resto é uma relação temporária.	D1
Reflexões	A vida não é só trabalho	A vida vai te dando umas bordoadas. Criar os filhos é muito difícil. Hoje não tenho mais expectativa porque não quero mais me frustrar. Acreditar nas pessoas. Ansiedade pela promoção não tenho mais. Claro que eu quero, mas não me consome mais. Eu vou tocando a minha vida.	D2
Reflexões	A vida não é só trabalho	Meu filho estuda numa escola waldorf. São pessoas muito diferentes do mundo corporativo, Foi abrindo minha cabeça. Eu era mega quadrada. Era só aquilo que eu vivia. Eu era um absurdo.	F4
Reflexões	Ficar bem com escolhas	Você tem que se sentir bem com as suas decisões. Você tem que fazer suas escolhas e abrir mão de umas coisas. Tem que estar tudo claro e você tem que ficar confortável.	D1
Reflexões	Ficar bem com escolhas	Eu penso assim... Você não é diretora porque você não tava no lugar certo na hora certa. Eu não fico olhando pros outros que são com raiva. Eu fiz escolhas. A carreira aconteceu muito rápido. De repente deu uma parada mas tudo bem. Não adianta me revoltar.	D2
Reflexões	Ficar bem com escolhas	Uma vez mandei meu filho pro clube. Ele tinha uns 6 anos e não tinha ninguém esperando porque eu me confundi. Naquele dia eu me senti a pior mãe do mundo. Por outro lado, ele se virou. Que bom. Às vezes, os pratinhos caem. Tem que abrir mão de ser perfeito em tudo.	D5

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Reflexões	Ficar bem com escolhas	Tem que estar feliz com aquilo. Tem que saber o que escolher. Do que abrir mão e tudo bem. Agora é dar tempo ao tempo. E ficar OK com a sua escolha. Você passa por isso. É humano. É normal.	D5
Reflexões	Ficar bem com escolhas	Eu abri mão de ter a carreira de expatriada pra ter essa dual career. Eu tenho amigas que escolheram a carreira de expatriada. E o marido que é o dono de casa. Mas meu marido não aceitaria isso nunca. Pra eles funcionam. Cada um tem que saber o que funciona pra sua família.	D5
Reflexões	Ficar bem com escolhas	Eu não admitia não ter a mesma performance no trabalho de antes de ter meu filho. Eu queria continuar no topo. Mas eu não conseguia. Não dava pra ser a mulher maravilha. Tive que entender que a minha prioridade era meu filho. Demorou um pouco pra eu conseguir equilibrar tudo.	D7
Reflexões	Ficar bem com escolhas	Eu não acho que o fato de ter 3 filhos me fez parar. Se o que você faz é o que você gosta, você só precisa criar uma estrutura e seguir em frente. Vc tem que fazer o que é melhor pra todo mundo. Se o seu trabalho é o melhor, você tem que tentar equilibrar.	F3
Reflexões	Não ter tudo ao mesmo tempo	A gente pode ter tudo mas não é tudo ao mesmo tempo. Naquele momento eu estava priorizando a família. Meus pares já eram diretores, mas tá tudo certo. Um dia vai chegar prá mim, mas agora eu estou optando pela família. Eu sempre acreditei que se eu tava fazendo bem, isso ia chegar pra mim tb. Eu acreditava na companhia.	D5
Reflexões	Não ter tudo ao mesmo tempo	Mas aquilo não era o mais importante. Tenho menos pressa do que meus pares. Você tem que abrir mão de algumas coisas. São escolhas.	D5
Reflexões	Não ter tudo ao mesmo tempo	As minhas coisas eu deixo de lado. Ginástica, minha aula de francês. Eu prefiro chegar mais cedo e ver meus filhos. Meu marido por exemplo vai na natacao 2 vezes por semana. EU não consigo porque priorizo voltar pra casa. Eu não sou uma super mulher.	D5
Reflexões	Não ter tudo ao mesmo tempo	E o meu exemplo serve pros meus filhos. Eles veem que não é um bicho de sete cabeças. A gente trata de forma natural e tem que abrir mão de alguma coisa.	D5
Reflexões	Não ter tudo ao mesmo tempo	Não me arrependo disso. Pra tudo você tem que analisar essa troca e definir do que abrir mão. Não ser a melhor profissional para ser uma mãe melhor. Eu abri mão de ser a melhor profissional.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Companheirismo	Eu conheci meu marido e comecei a namorar. Foi o primeiro cara que eu conheci que não se assustava com o meu sucesso. Pra ele tudo bem o meu cargo e a minha carreira. Ele é da área comercial mas tem formação de TI. Ele é filho de uma mãe que trabalha. E por isso fazia com que ele fosse mais aberto a aceitar e admirar minha carreira. Ele achava o máximo.	D1
Relacionamentos	Companheirismo	Ele é um apoiador da minha carreira até hoje. A carreira é algo extremamente importante na minha vida. Essa parte foi muito importante no nosso relacionamento.	D1
Relacionamentos	Companheirismo	Ele é parceiro. Uma das coisas mais legais do nosso relacionamento. Fomos morar juntos.	D1
Relacionamentos	Companheirismo	Mas como eu estava com o meu marido, isso me ajudou. Resolvi curtir este momento valorizando a vida pessoal e não valorizar a demissão.	D1
Relacionamentos	Companheirismo	Eu e o meu marido a gente senta na mesa e coloca o que é importante pra um e o que é importante pro outro. A gente mostra, negocia, conversa e resolve. Isso é muito legal.	D1
Relacionamentos	Companheirismo	Foi na empresa que eu conheci meu marido. Ele tava na banca de seleção. Comecei a namorar meu marido no penúltimo ano da faculdade.	D2
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido sempre me ajudou dentro de casa.	D2
Relacionamentos	Companheirismo	Meu namorado que é meu marido hoje. Namoro desde os 20 anos. Ele disse que tudo bem. Antes de eu ir, compramos um apartamento aqui.	D3
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido é meu amigo de infância. Sempre estive ao meu lado. A gente fez grupo de bandeirantes juntos.	D4
Relacionamentos	Companheirismo	Nesse momento, na minha vida pessoal eu já tava há bastante tempo com o meu namorado. Mas a gente não tinha casado ainda. Eu queria ver apartamento pra gente morar junto, mas meu namorado nunca queria ver. Eu sempre tive um sonho de morar na Austrália. Comecei a ver isso junto com meu namorado. Os dois pediram demissão e a gente foi. Foi um momento muito voltado pra gente. Como casal.	D4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Companheirismo	Ao mesmo tempo, eu e meu namorado já estávamos morando juntos há 3 anos e começamos a pensar em casar e ter filhos. Foi uma época de muita reflexão entre a gente. Eu e meu namorado decidimos voltar pro Brasil. Lá a gente via que era estrangeiro e aqui a gente teria mais chances. Antes de voltar, ainda fizemos um mochilão pela Ásia de 3 meses, gastamos todo nosso dinheiro e aí voltamos. Eu já tinha 31 anos.	D4
Relacionamentos	Companheirismo	Meu namorado também logo arrumou um emprego e foi uma fase que nós dois estávamos super focados em ganhar dinheiro e na carreira pra poder casar e ajeitar nossa vida. No dia que eu consegui emprego, a gente foi alugar uma casa. Quando meu namorado conseguiu emprego, aí começamos a procurar casa pra comprar. A gente sempre foi super consciente com dinheiro. Éramos um casal trabalho nessa fase.	D4
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido pediu demissão e resolveu empreender. A gente tinha estabilidade financeira. Eu ganhava bem e podia pagar tudo. Eu ajudava meu marido no negócio. Foi um período bem intenso. Trabalhei vários fins de semana com ele. Nosso foco era nossa família.	D4
Relacionamentos	Companheirismo	Na Europa, um dos dois tem que parar de trabalhar pra gente se ajeitar lá. No meu coração, eu queria que fosse o meu marido trabalhando e eu parasse um tempo pra curtir mais as minhas filhas. Porque o meu marido tá há 3 anos em casa.	D4
Relacionamentos	Companheirismo	Conheci meu marido na faculdade. E estamos juntos até hoje.	D5
Relacionamentos	Companheirismo	Meu namorado estava ok com meu ritmo de trabalho porque ele também trabalhava muito.	D5
Relacionamentos	Companheirismo	Conversei com o meu marido que disse que se meu chefe estava dizendo que eu tinha capacidade era porque eu tinha. Então aceitei.	D5
Relacionamentos	Companheirismo	Tive apoio do meu marido. Acreditava mais em mim do que eu mesma. Sempre dividiu as tarefas comigo. Claro 80/20. A maioria é sempre a mãe. Mas tem o apoio. Sempre ficou comigo. Entra nas reuniões de escola. Ele acompanha de perto. Ele é presente.	D5
Relacionamentos	Companheirismo	Comecei a namorar meu marido e mesmo viajando que nem uma louca, deu tudo certo. No começo, minha prioridade era o trabalho. Não sabia se eu queria trabalhar. Namoro à distância, mas foi dando certo assim.	D6
Relacionamentos	Companheirismo	Eu já namorava com meu marido, mas durante semana ele também estudava e trabalhava.	D7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Companheirismo	No meio desse contrato, meu namorado foi transferido para os EUA. Eu ficava lá com ele 1,5 ano e nessa época, a gente casou. Nossa vida não mudou nada nessa época.	D7
Relacionamentos	Companheirismo	Ele sempre me incentivou a continuar. Ele dizia que nossos filhos iam crescer e que eu precisava fazer alguma coisa por mim.	D7
Relacionamentos	Companheirismo	Comecei a namorar meu marido 2 meses antes da expatriação. Eu falei pra ele. Vamos vivendo a vida. Namoro continuou à distância e foi ótimo.	D8
Relacionamentos	Companheirismo	Nessa época, eu e meu marido compramos apartamento e casamos.	D8
Relacionamentos	Companheirismo	Pro meu marido não foi fácil. Ele demorou pra conseguir trabalho. Pra mim a parte de adaptação foi tranquila.	D8
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido estava desempregado. Foi demitido depois da licença paternidade. Então ele me ajudou nessa fase porque ele estava em casa. Quando meu plano de colocar no berçário deu errado porque ela ficou doente, meu marido que me ajudou.	D8
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido me ajuda. Nunca os dois viajam ao mesmo tempo. Senão um dos dois tem que cancelar. Ele viaja mais do que eu.	D8
Relacionamentos	Companheirismo	Eu tenho sorte do meu marido ter um horário super flexível e poder trabalhar de casa a maioria do tempo. Isso é importante pra ter um pai ou uma mãe.	D9
Relacionamentos	Companheirismo	A minha sorte é que eu tenho apoio do meu marido e da minha filha mais velha que me ajuda com os pequenos.	D9
Relacionamentos	Companheirismo	Comecei a namorar firme em Uberlândia. O ritmo de trabalho não era problema, pois ele também trabalhava muito. E estava sempre viajando.	F1
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido também trabalhava muito. Pra ele estava bom daquele jeito. Estávamos crescendo profissionalmente. Eu comecei a me sentir mais incomodada do que ele com aquele esquema de trabalhar muito.	F1
Relacionamentos	Companheirismo	Comecei a namorar meu marido no último ano nessa empresa. Mas eu saia pouco. O dinheiro que eu tinha pagava o carro, celular, viagens, etc. Vida do dia a dia... tava tudo ótimo.	F2
Relacionamentos	Companheirismo	Comecei a namorar meu marido nessa época. Mas dava pra administrar sem muito estresse.	F3
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido voltou e tivemos que acomodar de novo a rotina. Eu estava procurando mais qualidade de vida.	F3

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Companheirismo	Pelo meu marido, eu estaria trabalhando ainda. isso não era uma questão pra ele. Ele me apoia nas minhas decisões.	F3
Relacionamentos	Companheirismo	E meu marido tinha que ir pros EUA pra fazer uma proposta e se vendesse, teria que se mudar. Essa época foi muito pesada. Eu saia cedinho. Ficava longe. E ele viajando.	F3
Relacionamentos	Companheirismo	Fomos morar juntos. Mas não mudou muito. A gente ficava muito na casa do outro. Melhorou a logística. Ter a nossa casa. Ele também trabalhava muito. Então isso não era um problema pra gente.	F4
Relacionamentos	Companheirismo	Namoro meu marido desde a faculdade. Namoramos 2 anos e depois fomos morar juntos. Ele me conhecia há muito tempo e sempre soube que eu não aceitava que ninguém mandasse muito. Ele não perturbava por trabalhar muito.	F5
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido trabalha em banco. Ele trabalhava bastante mas não tanto quanto eu. E ele ganhava menos tb. Nada disso tinha problema.	F5
Relacionamentos	Companheirismo	Quando eu trabalhava, ele me ajudava. Quem tivesse disponibilidade. Não era eu porque eu era mãe. A gente sempre tentou os dois participarem da rotina das crianças.	F5
Relacionamentos	Companheirismo	Agora a gente tomou junto a decisão de que eu ia assumir essa parte. A gente combinou isso. Vou ficar os próximos anos sem trabalhar. Fizemos plano financeiro. Hoje eu assumi a parte da casa. Foi assim que a gente dividiu. Ele me apoiou muito. Ele sempre teve essa expectativa de eu ser mais presente como mãe. Ele ficou muito feliz. Mas como ele me conhecia, ele não esperava que eu tomasse essa decisão.	F5
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido apoiava.	F6
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido participou muito mais nessa época. Tinha uma vida muito mais flexível.	F6
Relacionamentos	Companheirismo	Eu tava me sentindo muito sozinha. Não tenho saco de sair. Sou muito prática. E eu decidi ir pra internet. Eu via como uma coisa prática. Não colocava minha foto. Já tava até desistindo quando conheci um cara que era par perfeito. Conversava com ele tudo por email. Tudo sem foto. Fui pra Porto Alegre no casamento da minha irmã. Resolvi mandar minha foto pra ele. Ele dizia que me conhecia. Ele trabalhava ao meu lado. Na sala do lado. Só tinha uma parede entre a gente. Trabalhávamos no mesmo projeto. Em 15 dias, estávamos morando juntos. Em 1 ano, casamos. Estamos juntos até hoje	F7

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Companheirismo	Casei e continuei lá. Meu marido trabalhava muito. Estudamos juntos e ele já conhecia o ritmo. Estava tudo bem.	F8
Relacionamentos	Companheirismo	Meu marido conseguiu um emprego em Indaiatuba. Mercado tava péssimo e ele conseguiu ir pra lá com as mesmas condições anteriores	F8
Relacionamentos	Companheirismo	A empresa foi vendida. Fui pra nova empresa. Ainda em RH. Viajava muito. Mas eu curtia e meu namorado não reclamava. Logo depois casamos.	F9
Relacionamentos	Conflitos	Quem acabou com meu casamento foi a empresa X. Meu marido veio trabalhar na mesma empresa. Mas ele não tinha experiência de consultoria. Eu tive que ajudar muito. E eu trabalhava por 2 fazendo as coisas dele. Abalou a admiração. E teve uma mistura da relação com o trabalho e isso não foi legal. Nosso casamento já não tava legal e eu descobri que tava grávida.	D2
Relacionamentos	Conflitos	Ele reclamava o tempo todo que eu gastava muito. Nunca tava bom.	D2
Relacionamentos	Conflitos	E aí acabou de acabar meu casamento. Descobri que meu marido estava me traindo 40 dias depois que minha filha morreu. Perdoei, mas ficou uma situação horrível. Um dia ele pegou e foi embora.	D2
Relacionamentos	Conflitos	Daí começaram os atritos em casa. Eu engravidei. Chegava tarde todos os dias em casa. Foi bastante complicado. Mas eu sabia que eu ia sair de licença e que eu precisava dar o meu melhor. Eu já tinha na cabeça que depois de ter filho, minha prioridade ia mudar. E depois de 7 meses, será que ia ter vaga pra mim.	D4
Relacionamentos	Conflitos	No começo foi um horror. Eu chorava todos os dias. Foi muito difícil me readaptar aqui. Descobri que muitas relações eram superficiais e eu voltei e não tinha mais. Foquei muito na adaptação da minha filha.	D8
Relacionamentos	Conflitos	Me separei com 26 anos e foi um momento complicado para mim.	D9
Relacionamentos	Conflitos	Meu marido nunca tava em casa. Sempre viajando. Eu tinha que me virar. Meu marido trabalhava a maior parte do tempo em Porto Alegre. Pra ele não fez diferença a minha mudança para São Paulo. Nessa época, meu casamento já tava bem ruim. Ele sempre viajando. Eu me separei. Não teve jeito. Foi um período difícil.	F1
Relacionamentos	Conflitos	Meu marido dizia chega pra jantar. As vezes eu chegava depois.	F2

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Conflitos	Meu namorado naquela época estava no mesmo projeto, então, tudo bem. Mas quando estávamos em momentos diferentes, era complicado. Ele ficava me ligando e cobrando.	F3
Relacionamentos	Conflitos	Quando voltei da lua de mel, eu fui para um projeto de SAP. Fui trabalhar em São Caetano morando em Cotia. Tinha um deslocamento razoável todos os dias. Meu marido foi trabalhar na Argentina e foi 1 ano bem complicado. Ele vinha nos finais de semana e ele ainda tinha curso no sábado. A gente se via só no domingo. Foi um ano bem tumultuado.	F3
Relacionamentos	Conflitos	Se eu fosse pra Argentina seria pior pro casamento porque eu trabalharia com ele e eu queria manter a minha independência no meu trabalho.	F3
Relacionamentos	Conflitos	Estou me separando. Preciso dar atenção pro meu filho. O pai dele fica mais no interior. Com essa escolha, estarei mais perto do meu filho e terei horário decente pra chegar em casa.	F4
Relacionamentos	Conflitos	Algumas coisas com o meu filho ficavam faltando e meu marido começou a me cobrar um pouco.	F5
Relacionamentos	Conflitos	Tive uma crise séria no casamento. Quase nos separamos. Eu achava que ele tinha que fazer sacrifício assim como eu. Hoje eu olho e ele tava certo. Ele não abria mão de nada dele e ele tava certo. Os meninos foram crescendo e a coisa foi ficando civilizada.	F7
Relacionamentos	Conflitos	Meu marido pediu separação. Fiquei a noite toda acordada. Refletindo o que eu tava fazendo. Pensando no impacto pros meus filhos. Comecei a me reconectar muito com meu marido, mas ele tava decidido a ir embora. O defunto tava morto. A gente recasou em junho. Fizemos uma festa. E a partir dali assumimos um compromisso para mudar nossa vida.	F7
Relacionamentos	Conflitos	Meu marido quase enlouqueceu comigo. Pra fazer alguma coisa que vc não conhece.	F8
Relacionamentos	Conflitos	Meu casamento tava super crise. E aí eu engravidei. Eu me dedicava muito ao trabalho e meu exmarido não era muito trabalhador. Tive uma gravidez. Perdi. E essa perda fez a gente se reaproximar. Uma ressignificada no casamento.	F9
Relacionamentos	Conflitos	Fui entrando em depressão. Não via a depressão chegando. Cada dia tinha menos vontade de fazer as coisas. Minhas filhas tavam do jeito que dava. Percebi que meu casamento tava em crise e descobri uma traição. Me joguei no fundo do poço. Fui pra psiquiatra. Não dormia. Fui pra terapia e resolvi me cuidar. Tomei remédio.	F9

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Conflitos	No dia seguinte, decidi me separar. Tive um pensamento muito forte. Foi bem complicado. Foi 1 mês de gangorra emocional. Mas estava certa de que era isso que eu queria. Contar pras crianças foi horrível. Mas depois a vida foi entrando nos eixos.	F9
Relacionamentos	Individualidade	Fui morar sozinha. Com meu trabalho acadêmico, eu tinha conseguido comprar meu apartamento. Isto foi a consagração da minha independência. Ninguém me segura mais. Tenho dinheiro pra fazer as coisas que eu gosto.	D1
Relacionamentos	Individualidade	Minha família e meus amigos disseram que eu tava maluca. Eu acho que foi bom pra minha família porque sempre fui eu que resolvia o problema de todo mundo e eles tiveram que se virar. E eu fui viver a minha vida. A distância me ajudou nisso.	D1
Relacionamentos	Individualidade	Eu estava sozinha. Só tinha encontrado homens que atrapalhavam a minha vida. Eu gosto mais de mim e não quero freio de mão puxado na minha vida. Vou ficar sozinha e pronto. E vou ser feliz assim.	D1
Relacionamentos	Individualidade	Eu tinha matriculado meu filho na escolinha. Usei pra me recolocar e ter mais tempo pra mim.	D1
Relacionamentos	Individualidade	Eu estou cuidando mais de mim. Tenho uma atividade física duas vezes por semana. E eu vou inserir isso pra minha vida conciliando com quando eu voltar a trabalhar.	D1
Relacionamentos	Individualidade	Na volta fui morar com o meu namorado. Não dava mais pra voltar pra casa dos meus pais.	D3
Relacionamentos	Individualidade	Eu tenho um grupo de mulheres que se reúne. E eu falo porque a gente se ajuda. desabafa. Uma mistura de assuntos sobre vida pessoal e profissional. Empregada, filhos, chefe, etc. Tem que ter uma rede de apoio. Eu não tô sozinha. Todo mundo passa por isso.	D5
Relacionamentos	Individualidade	Mudei sozinha para Chapecó. No início, eu dividia apartamento com uma amiga da faculdade.	F1
Relacionamentos	Individualidade	Depois que me separei, nunca mais tive namorado. Não tenho tempo pra nada. To super bem com isso. To muito feliz.	F1
Relacionamentos	Individualidade	Eu sou de São José do Rio Preto e meu sonho sempre foi estudar fora para ter a minha independência. Conhecer outra cidade. A palavra independência era o que importava pra mim.	F4

Categoria	Tema	Entrevista	Quem
Relacionamentos	Individualidade	Passei no vestibular de engenharia de produção na Unesp. Em Guaratinguetá. Fui sozinha. Foi um horror. Não tinha lugar em república. Lá tinha pouca mulher porque só tinha curso de engenharia. Mas depois me adaptei e foi super bem. Fiquei antes 3 meses em Londres pra fazer curso de inglês. O começo tb foi horrível. Tive que me virar sozinha.	F5
Relacionamentos	Individualidade	Teve uma redução de quadro e fui demitida. Aquele ano foi marcante. Muita coisa mudou pra mim. Terminei o namoro, me formei e fui morar sozinha. Foi um ano inesquecível em que mudou tudo na minha vida.	F7
Relacionamentos	Individualidade	Falei com as minhas amigas que me indicaram um curso de autoconhecimento. E lá eu descobri a vida novamente. Me reconectei comigo. Descobri a vida de novo.	F9
Relacionamentos	Questões familiares	Momento bastante crítico. Quando eu tinha 16 anos, meu pai faleceu de forma inesperada. Dois meses antes de eu ir pro intercâmbio. Eu fui e quando eu voltei, minha família tava desestruturada. Tava bem complicado.	D4
Relacionamentos	Questões familiares	No quarto ano da faculdade, meu pai faleceu. E aí bateu um desespero porque minha mãe não trabalhava.	D6
Relacionamentos	Questões familiares	Minha mãe ficou doente. Acabei ficando um pouco afastada. Minha mãe faleceu.	D7
Relacionamentos	Questões familiares	Em março meu pai morreu. Fiquei muito abalada. Mas minha mãe falou pra eu voltar pra NY e tomar uma decisão com a cabeça fria.	D8
Relacionamentos	Questões familiares	Minha família é muito simples. Todo mundo dormia no mesmo quarto. Estudei em escola pública a vida inteira. Morei no interior até os 12 anos. Todo mundo dormia no mesmo quarto. Com 22 anos, tive minha primeira filha e me casei. A mulher no interior casava nova e tinha filhos e no máximo virava professora. Casei com 22 anos e eu pensava... Puxa consegui casar e já tô velha. Não tinha ideia do que era carreira.	D9
Relacionamentos	Questões familiares	Minha mãe faleceu	D9
Relacionamentos	Questões familiares	Meu pai ficou doente também nessa época e isso mexeu muito comigo.	F6
Relacionamentos	Questões familiares	Minha irmã tava doente nessa época. E veio morar comigo e eu cuidei dela. Ela veio a falecer depois.	F8
Relacionamentos	Questões familiares	Minha filha mais velha ficou mal. Muitas mudanças em casa e na escola. Foi fazer acompanhamento com psicóloga.	F9

FONTE: Elaborado pela autora.

7.2 Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está sendo convidada a participar, como voluntária, do estudo/pesquisa intitulado “Carreira caleidoscópio: uma análise sobre as decisões de carreira de mulheres”, conduzida pela pesquisadora Luiza Maria Pinto de Carvalho, com vínculo de aluna de mestrado acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP, com orientação do Professor Dr. Joel Dutra.

Este estudo tem por objetivo investigar as decisões de carreira de mulheres com base na teoria da carreira caleidoscópio desenvolvida por Mainiero e Sullivan em 2005.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Você participará de uma entrevista com duração de 45 minutos, aproximadamente. Nela, falaremos sobre sua carreira e como você lida com as demandas da família e do trabalho. Esta entrevista será gravada com acesso aos dados somente deste pesquisador, mantendo-se o sigilo de todas as informações da mesma, bem como de sua identidade.

Sua participação não é remunerada nem implicará em gastos.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa são confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação.

O pesquisador responsável se comprometeu a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável da pesquisa.

Seguem os contatos do pesquisador:

Luiza Maria Pinto de Carvalho Cel: (11) 973367736 email: luizaparente@usp.br

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

São Paulo, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante: _____

Assinatura da pesquisadora: _____

7.3 Roteiro de entrevista utilizado no pré-teste:

a) Carreira

- Descreva sua trajetória de carreira: experiências, duração, principais marcos
- O que motiva em sua carreira?
- O que gera insatisfação?
- Quais fatores são mais importantes para as suas decisões de carreira? Isto varia em diferentes momentos da sua carreira e da sua vida?
- As suas relações influenciam suas decisões de carreira?
- Como define desafio? Isto é importante para a sua carreira?
- Como define equilíbrio? Isto é importante para a sua carreira?
- Como define autenticidade? Isto é importante para a sua carreira?
- Quais são seus planos para o futuro?

b) Vida pessoal

- Descreva sua família e interesses pessoais: é casada? Filhos e idades? Cuida dos pais?
- Qual é a profissão do seu parceiro?
- Como gerencia questões sobre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional?
- Como é a divisão das tarefas domésticas?
- Seu parceiro valoriza a sua carreira?
- O que mudou com a maternidade?

c) Ambiente corporativo

- Quais foram os motivos que a levaram a permanecer ou sair da carreira corporativa? Por que?
- Como é o ambiente corporativo?
- Como você lida com as questões políticas?
- Já presenciou preconceito? Isto prejudicou sua carreira?
- Conhece o termo fenômeno teto de vidro? Já vivenciou isto?
- Como enxerga as políticas corporativas voltadas às mulheres?
- Quais são essas políticas aonde trabalha ou trabalhou?
- Isto contribuiu ou não para a sua decisão de carreira?

7.4 Introdução feita pela pesquisadora nas entrevistas livres

“Estou fazendo uma pesquisa sobre carreira de mulheres com foco nas decisões de carreira tomadas. Para isto, gostaria que você me contasse os principais momentos da sua vida pessoal e profissional, iniciando com o momento da escolha da faculdade. Siga uma ordem cronológica para não esquecer nenhum fato relevante. E procure comentar sobre os fatores pessoais e profissionais que influenciaram em suas decisões de carreira. Pode começar a contar. Vou gravar a entrevista para me ajudar na transcrição e na análise. E se eu achar que você passou muito rápido por algum fato ou pulou alguma parte importante, eu irei te interromper e questionar, ok? Vamos lá. Pode começar.”