

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Daina Cristine de Matos Dutra**

**ADESÃO AO MOVIMENTO OPT OUT: UMA OPÇÃO DE TRANSIÇÃO DE  
VIDA**

**Porto Alegre  
2015**

**Daina Cristine de Matos Dutra**

**ADESÃO AO MOVIMENTO OPT OUT: UMA OPÇÃO DE TRANSIÇÃO DE  
VIDA**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação  
apresentado ao departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do Bacharel em Administração.**

**Orientador: César Augusto Tejera De Ré**

**Porto Alegre  
2015**

**Daina Cristine de Matos Dutra**

**ADESÃO AO MOVIMENTO OPT OUT: UMA OPÇÃO DE TRANSIÇÃO DE VIDA**

**Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do Bacharel em Administração.**

**Orientador: César Augusto Tejera De Ré**

Conceito final:

Aprovado em .....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Professor(a): Dra. Sílvia Generali da Costa

---

Orientador(a): Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

## AGRADECIMENTOS

Sem dúvida, a conclusão do ensino superior, simbolizada nesse trabalho, é uma conquista compartilhada. Foram muitos apoios, motivações e inspirações que me fizeram chegar até aqui. De todos esses àquele que mais enche o meu coração de gratidão é Deus. Foi ele que me deu o privilégio de nascer em uma família cristã, o que moldou o meu caráter e me deu um lar muito precioso, que por seguir o padrão divino, me possibilitou conhecer a verdadeira sabedoria. *O temor do Senhor é o princípio da Sabedoria*. Prov. 9:10. Foi Deus o meu auxílio nos momentos de angústia e de trabalho excessivo advindo da construção desse estudo.

Devo muito a minha mãe Mary Dulce de Matos. Foi ela a minha maior motivação para ingressar na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Ela sempre acreditou muito em mim, e no que dependeu dela, não faltou sequer um esforço para possibilitar essa conquista. Lembro-me com muito amor e comoção do seu sacrifício para me manter, com significativa dificuldade financeira, nos primeiros semestres do curso, em que optei, incentivada por ela, a trabalhar voluntariamente em uma experiência oferecida pela universidade que contribuiu muito para o meu desenvolvimento profissional. Além disso, o seu cuidado e amor nos momentos exaustivos de final de semestre foram de muito valia para mim.

Às minhas irmãs Marluze Martins Matos e Lamize de Matos Trisch e à minha tia Vani Matos, vão também os meus profundos agradecimentos. Foram elas as grandes motivadoras para que eu ingressasse na faculdade e priorizasse os estudos. Elas representaram a fonte da minha convicção e da minha dedicação para estudar na UFRGS.

Ao meu marido Gabriel Dutra da Silva, que chegou no início dessa caminhada, e que dedica desde então um apoio fundamental nessa construção, seja pela nobre atitude de ter me buscado todos os dias à noite na parada, seja pelo seu amor e admiração que preenchem o meu coração.

Ao meu pai Waldir Euclides de Matos, que infelizmente não está mais aqui para compartilhar desse desfecho, mas que sem dúvida tem participação fundamental nessa construção. As lembranças da sua vibração e semblante de orgulho pelas minhas vitórias me deram força e ânimo para trilhar com vigor essa jornada.

E ao meu orientador César Augusto De Ré, professor exemplar, não só pela sabedoria que agregou a este trabalho, mas também pela figura amiga que representa.

## RESUMO

As mudanças no mundo do trabalho intensificaram as exigências de desempenho e de carga de trabalho nas empresas. Como decorrência, há um negligenciamento do lazer, da família e dos interesses pessoais dos profissionais que nelas atuam. Isto tem levado a que muitas pessoas repensem suas carreiras. Diante desse quadro, este trabalho teve como objetivo compreender as motivações que levaram profissionais a aderirem ao movimento *opt-out*, assim como as mudanças que essa ruptura com a carreira causou na vida desses indivíduos. A abordagem metodológica escolhida foi a história de vida. Foram entrevistados cinco profissionais da iniciativa privada que atingiram o nível gerencial em suas carreiras e que, por livre e espontânea vontade, decidiram por afastar-se temporariamente ou definitivamente de suas atividades profissionais. A partir das reflexões e análises feitas, foi possível constatar que o clima de competição e de conflito; a falta de transparência, de verdade e de ética; a quantidade excessiva de trabalho e, principalmente, o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional foram os grandes motivadores que levaram esses profissionais a abandonar as suas carreiras corporativas em seus moldes tradicionais. Apesar do medo do fracasso e a dificuldade de aceitar a perda do *status*, o alívio e o sentimento de liberdade, a possibilidade de poder acompanhar a educação e a rotina dos filhos, a leveza e a flexibilidade, o maior cuidado com a saúde e consigo mesmo, o fato de ter uma vida mais modesta e de ter prazer e significado naquilo que se faz representam as consequências elencadas pelos entrevistados por terem tomado um caminho que ia de encontro aos padrões de ascensão do mundo corporativo. As escolhas resultaram em um novo estilo de vida. Em todos os casos, a ruptura também iniciou a jornada de construção de uma nova possibilidade de existência, que faz esses profissionais se sentirem importante socialmente, o que demonstrou ser crucial para os executivos sustentarem as suas escolhas, preservando a sua motivação e autoestima.

**Palavras-chaves:** Carreira, Ruptura com a carreira executiva, Movimento *opt-out*.

## SUMARIO

<b>1</b>	<b>DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
3.1	OBJETIVO GERAL.....	11
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
<b>4</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
4.1	SENTIDO E EVOLUÇÃO DO TRABALHO .....	12
4.2	CARREIRA .....	15
4.2.1	<b>Significado de Carreira.....</b>	<b>16</b>
4.2.2	<b>Influencias e transformações na concepção da carreira .....</b>	<b>17</b>
4.2.3	<b>Carreira Proteana.....</b>	<b>20</b>
4.3	MOVIMENTO OPT-OUT: UMA NOVA TENDÊNCIA .....	22
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
5.1	DELINEAMENTO DE ESTUDO.....	28
5.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	29
5.3	SUJEITOS DA PESQUISA .....	32
5.4	COLETA DE DADOS.....	32
5.5	ANÁLISE DE DADOS.....	33
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
6.1	CONTAR E REFLETIR: A HISTÓRIA DE VIDA DE LUIZA, JOSÉ, FERNANDA, ANA E MARINALDO.....	35
6.1.1	<b>Luiza.....</b>	<b>36</b>
6.1.2	<b>José.....</b>	<b>47</b>
6.1.3	<b>Fernanda.....</b>	<b>56</b>
6.1.4	<b>Ana.....</b>	<b>61</b>
6.1.5	<b>Marinaldo.....</b>	<b>66</b>
6.2	SIMILARIDADES E CONCLUSÕES.....	70
6.2.1	<b>O dilema da escolha: O medo do fracasso e a dificuldade de aceitar a perda do status.....</b>	<b>70</b>
6.2.2	<b>Carreira executiva: Quando há mais limitações do que virtudes.....</b>	<b>73</b>
6.2.3	<b>Filhos e carreira executiva: Uma equação não exata para as mulheres..</b>	<b>78</b>
6.2.4	<b>Valores e significado: os grandes balizares da decisão .....</b>	<b>79</b>
6.2.5	<b>Apoio do cônjuge: A coragem que impulsiona a decisão .....</b>	<b>80</b>
6.2.6	<b>Planejamento: Não é um requisito para a tomada de decisão .....</b>	<b>81</b>
6.2.7	<b>Caminhos alternativos: As novas possibilidades de existência .....</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>86</b>
<b>8</b>	<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>92</b>

## 1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Embora sempre presente no desenvolvimento do ser humano, o trabalho nem sempre gozou da importância social que tem hoje. Até o surgimento do capitalismo, o trabalho era reservado inicialmente aos escravos e depois aos servos. Os homens livres e a nobreza viviam no ócio.

Com o advento da Revolução Industrial, a concepção e a importância do trabalho passaram por profundas modificações. Antes da era industrial, até mesmo, servos e escravos não trabalhavam mais do que cinco horas diárias. Quanto maior fosse poder aquisitivo de um indivíduo, menos ele trabalhava. A partir da revolução industrial, o trabalho passou a ocupar um papel central na vida social, sobrepondo-se à família e aos interesses pessoais dos indivíduos, estando acima de todas as coisas, já que dele tudo depende. A ocupação profissional passou a estar vinculada com a razão de vida do ser humano de modo que ele gasta a maior parte da sua energia no trabalho.

Com a globalização dos mercados e a evolução das tecnologias de comunicação e informação (TIC), as empresas passaram a enfrentar uma concorrência cada vez mais acirrada, tendo que se reinventar frequentemente e estabelecer estratégias de redução de custo para se manterem competitivas e, dessa forma, sobreviverem. Um consumidor com cada vez mais acesso à informação tem sua exigência ampliada e exige das organizações constante atualização para se perpetuarem no mercado.

As consequências dessa nova ordem econômica que caracteriza o ambiente corporativo são descritas por Handy no parágrafo que segue:

Nós estamos vivendo em tempos muito confusos, porque muitas coisas que estruturavam nossas vidas estão desaparecendo. Instituições em que confiávamos, particularmente as organizações de trabalho, não são mais tão seguras e certas. Em primeiro lugar, organizações de trabalho estão desaparecendo muito rapidamente nos dias de hoje. Um terço das empresas do Fortune 500 nem estão mais lá sete anos depois. Em segundo lugar, mesmo que elas sobrevivam como instituições, elas não necessariamente nos proporcionam o tipo de vida que fomos induzidos a esperar de nossos pais. Se olharmos para outras instituições também – as

leis, as estruturas políticas [...] – todas estão sendo questionadas. Elas acabaram por mostrar que têm bases de barro. (HANDY, 2000, p 17)

Bauman (2001) também destaca esta instabilidade que caracteriza a nossa modernidade, questionando até mesmo os seus parâmetros de certo e errado.

Mas não se pode errar, também não se pode saber se está certo. Se não há movimentos errados, não há nada que permita distinguir um movimento como melhor, e assim nada que permeia reconhecer o movimento certo entre as várias alternativas – nem antes nem depois de fazer o movimento. É uma benção mista que o perigo do erro não esteja nas cartas – uma alegria duvidosa, certamente, dado que seu preço é a incerteza perpétua e um desejo que provavelmente nunca será saciado. É uma boa notícia, uma promessa de permanecer no ramo, para os vendedores, mas para os compradores é a certeza que continuarão aflitos. (pag.75)

A competitividade, a instabilidade, as cargas excessivas de trabalho que conduzem profissionais a um negligenciamento do lazer, da família e dos interesses pessoais tem levado um grupo de pessoas a repensar suas carreiras. Uma maior reflexão sobre o modo de vida imposto pela atual concepção de trabalho tem despertado o interesse de um grupo de profissionais em equilibrar melhor as diversas demandas que sofre o indivíduo. Tais mudanças refletem não somente uma nova era de competição nos mercados nacionais e global, mas também uma nova postura dos profissionais frente a esse contexto de incertezas que surgem em resposta a tais mudanças (DEFILLIPPI, ARTHUR, 1996).

As formatações de trabalho, resultante das diferentes abordagens dos profissionais frente a atual concepção de trabalho, são detalhadas por Dutra (2010), conforme apresenta o seguinte trecho:

Hoje, há uma diversidade populacional quanto à vida pessoal e profissional. Enquanto há pessoas priorizando o trabalho e envolvidas totalmente com ele, há aquelas que precisam cuidar melhor da esfera doméstica em determinado momento, há outras buscando maior significado em suas vidas e desejando dedicar parte de seus talentos em projetos sociais e inúmeras configurações familiares diferenciadas que eram raras no passado. (pag. 136)

Novas configurações de carreira e movimentos que contrapõe as concepções tradicionais de ascensão profissional surgem como resultado de uma possível insatisfação por parte do ser humano com os desequilíbrios por ele sofrido em

função da priorização demasiada ao âmbito profissional. A carreira proteana, nesse contexto, define uma nova abordagem nessa temática, a qual tem como direcionadores as necessidades pessoais e o sucesso psicológico, sendo ela condizente com essas novas aspirações dos profissionais. Ao mesmo tempo, essa configuração corresponde ao ambiente turbulento e de grande instabilidade que atinge as organizações, sendo uma resposta à impossibilidade dessas estabelecerem contratos de longo prazo com seus funcionários. Tal abordagem, além de eximir consideravelmente a responsabilidade da organização pela carreira dos seus empregados, é muito mais aberta a flexibilizações, sejam elas de movimentação, admissões e demissões. Ela pode ser redirecionada a todo o tempo por necessidades pessoais e por circunstâncias ambientais. Nesse sentido, há uma dualidade nas características dessa abordagem – de um lado ela parece favorecer a autonomia do indivíduo e a possibilidade de consideração dos profissionais nas suas escolhas referentes à carreira de outras dimensões da vida humana, tratando o ser humano como integral e não mais como o ser humano do trabalho. Porém de outro lado, ela representa um instrumento de manobra para as organizações lidarem com a diminuição da segurança em todos os níveis hierárquicos e sociais ocasionados pela necessidade de constantes mudanças para adaptação ao ambiente turbulento em que vivem as empresas.

Sennet contribui para o entendimento dessa perspectiva ao destacar um possível efeito dessa flexibilidade presente na abordagem da carreira proteana:

É bastante natural que a flexibilidade cause ansiedade: as pessoas não sabem que riscos serão compensados, que caminhos seguir.[...] Diz-se que atacando a burocracia rígida e enfatizando o risco, a flexibilidade dá às pessoas mais liberdade para moldar as suas vidas. Na verdade, a nova ordem impõe mais controles, em vez de simplesmente abolir as regras do passado – mas também esses novos controles são difíceis de entender. O novo capitalismo é um sistema muitas vezes difícil de entender. (SENNETT, 2007, p.9)

O movimento *opt-out*, por sua vez, também surge nesse contexto, mas parte exclusivamente do indivíduo, não representando um instrumento das organizações no sentido de promover a aceitação do profissional de uma configuração de trajetória profissional incerta. O movimento *opt-out*, que em sua tradução literal

significa “optar por fora”, é reflexo de uma saturação dos profissionais à carreira executiva, dos seus controles e da sua própria insegurança.

Esse fenômeno sinaliza a escolha de alguns indivíduos que voluntariamente tomam alguma decisão de carreira que vai de encontro às tradicionais premissas de evolução de trabalho. Nesse paradigma, tanto a interrupção temporária, quanto a desaceleração profissional são encarados como parte do desenvolvimento do indivíduo e representam uma mudança na concepção do trabalho.

Este trabalho teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre esse fenômeno, procurando identificar as motivações e características dessa escolha em um contexto brasileiro, ainda pouco explorado nesse campo de estudo. Dessa forma, o presente trabalho estudou esse movimento procurando responder a seguinte pergunta: O que leva profissionais da iniciativa privada que atingiram o nível gerencial em suas carreiras a aderirem ao movimento *opt-out*?

## 2 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem sua importância fundamentada na possibilidade de ampliação do conhecimento desse fenômeno no contexto brasileiro. Até o momento só existe um estudo de relevância no Brasil dentro dessa temática na academia (SCALABRIN, 2008). O estudo consiste em uma dissertação de mestrado em Administração realizado na USP em São Paulo. Os resultados foram alcançados a partir de uma pesquisa quantitativa e teve como amostra um perfil de profissionais pertencentes à classe alta, amplamente qualificados, com relativamente poucas mulheres dentre os respondente, baixa proporção de pessoas com filhos e com uma média de faixa etária baixa. Tais aspectos limitaram de certa forma os resultados, por contemplarem um perfil específico de entrevistados. Há, portanto, oportunidades de estudo nesse campo no Brasil.

Este trabalho analisou indivíduos pertencentes à iniciativa privada, que já atingiram o nível de gerência em suas carreiras e que por livre e espontânea vontade decidiram por afastar-se temporariamente ou definitivamente de suas atividades profissionais.

Houve um interesse em compreender mais profundamente as motivações e o perfil desses indivíduos e o porquê a trajetória de ascensão profissional não correspondeu mais as suas aspirações. Por se tratar de uma abordagem qualitativa, esse trabalho trouxe a interpretação e o entendimento do fenômeno baseado no significado que as próprias pessoas a ele conferem.

Em uma economia onde a geração de valor é proporcionada primordialmente pelas competências e conhecimento dos trabalhadores, torna-se crítico entender melhor esse movimento, já que ele pode significar uma perda de talentos e profissionais com alto potencial por parte da empresa, significando, assim, uma perda na sua vantagem competitiva.

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desse estudo foi compreender as motivações que levaram profissionais a aderirem ao movimento *opt-out*, assim como as mudanças que essa ruptura com a carreira causou na vida desses indivíduos.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o caminho profissional e pessoal desses profissionais;
- Entender como influências pessoais, familiares e organizacionais alteram o sentido que o trabalho tinha para eles;
- Descrever as estratégias utilizadas pelos entrevistados para conseguirem aderir à ideia do movimento *opt out*;
- Descrever as mudanças que o abandono da carreira executiva ocasionou na vida dos entrevistados;
- Identificar se há regularidades na história de vida dos profissionais entrevistados.

## 4 REVISÃO TEÓRICA

### 4.1 SENTIDO E EVOLUÇÃO DO TRABALHO

De Masi (1999) alerta para alguns aspectos importantes na concepção do trabalho, sendo o principal deles o quanto os avanços tecnológicos que automatizaram a produção, representando um ganho exorbitante de tempo para as organizações, não resultaram em uma diminuição no tempo que o trabalho ocupa na vida da sociedade. Os valores e configuração trazidos pela era industrial e científica nos acompanham e ditam, mesmo nos dias atuais, um ritmo de domínio do trabalho a vida humana. O conceito de trabalho permaneceu impregnado no nosso inconsciente pessoal e coletivo como algo devorador e avassalador que está acima de todas as coisas e do qual quase tudo depende.

Na maior parte da história humana, o trabalho era algo depreciativo. Quanto mais rico era o indivíduo, menos trabalhava e mais tempo tinha à família e aos amigos; em contrapartida hoje o avanço financeiro está atrelado ao avanço profissional e a quantidade de horas trabalhadas. Quanto mais rica é a pessoa, mais ela trabalha, descuidando-se de si e dos outros. O trabalho passou de castigo a privilégio. No passado, os próprios operários e escravos se limitavam a trabalhar não mais que quatro ou cinco horas por dia.

No século XXVIII, a revolução industrial transformou profundamente essa concepção. O tempo, o lugar e a maneira de trabalhar passaram a ser ditados pelas organizações, tendo que o trabalhador se subordinar as suas determinações. O trabalho a partir disso para ser fonte de stress para a mente, dispendendo um esforço físico e psíquico cruel para o trabalhador. E caso o mesmo optasse por não trabalhar era visto como um desocupado, sem merecimento de prestígio social. O trabalho nessa época era encarado como única razão de vida e única fonte de poder aquisitivo.

Um dos problemas apontados por De Masi (1999) dessa concepção é a dificuldade de trabalhos úteis para a sociedade como o de estudantes e de donas de casa se manterem, já que, por não contribuírem para o enriquecimento das

empresas privadas, não são considerados dignos de remuneração e valorização. Nessa lógica, a remuneração é daquele que trabalhe em qualquer coisa que contribua para as métricas de resultado econômico para as organizações, independente da relevância daquilo que o trabalho produz e sua serventia e benefício para a sociedade. Com base nessas convenções, uma mulher que educa os filhos em casa não é remunerada, enquanto uma mulher que educa os filhos dos outros numa creche merece uma remuneração.

Outro problema apontado pelo autor, o qual é descrito no trecho abaixo, é como reeducar milhões de cidadãos habituados a centralizar toda a sua vida no trabalho, para que aprendam a retro projetá-la, centralizando a também em outras esferas da vida.

Hoje, a maioria dos trabalhadores investe todas as energias na carreira, passa no local de trabalho grande parte do dia, perde o gosto pela vida em família e pelo divertimento, durando os feriados tem dor de cabeça se não leva para fazer em casa qualquer tarefa que preserve o mesmo clima de tensão dos dias normais. (DE MASI, 1999, p.20)

Não está havendo um aumento na qualidade de vida proporcional a progressão na carreira, e isso é preocupante. Há uma necessidade profissional de sacrificar o tempo livre à carreira, negligenciando lazer, amores e família. A organização incentiva os indivíduos a serem eficientes e competitivos a todo custo, há simulação de sobrecarga de trabalho na ilusão de parecerem indispensáveis à empresa. Essa mentalidade equivocada acaba por treinar os profissionais a executar seu trabalho por um tempo muito maior que o necessário objetivando o “parecer ser”, afinal hora extra é sinônimo de comprometimento e lealdade.

Outro ponto levantado por De Masi (1999) que merece atenção é a sua visão sobre a flexibilidade vendida pelas empresas na nova era. Segundo o autor quando as empresas defendem a flexibilidade, disponibilizando-a como um benefício ao trabalhador, ela querem, na verdade, maior margem de manobra para demissões, admissões e transferência, necessária para a constante instabilidade e necessidade de adaptação a velocidade das mudanças do ambiente. Não há um interesse por parte delas em modificar os tempos do trabalho, instituídos por Taylor no fim do século XIX, quando os operários não tinham qualquer qualificação e as máquinas

eram movidas a vapor. Para o autor, não levar em conta essas mudanças estruturais, permanecendo com os mesmos modelos do século passado, significa impedir que o progresso tecnológico beneficie os produtores, assim como melhorou a vida dos indivíduos, das empresas, das famílias, das cidades.

A duração do trabalho permanece igualmente exorbitante e ainda ultrapassam as barreiras da empresa, as preocupações do escritório impactam o sono, o amor e até mesmo o divertimento do profissional. Mesmo o trabalho na sua concepção tradicional representando em muitos casos fadiga, desgosto, rotina, há uma inibição por parte dos profissionais em parar com suas atividades pela necessidade, pelo hábito, pela falta de coragem e até de imaginação. Já em outras atividades de lazer, repouso, ócio, nascimentos, férias, aperfeiçoamento cultural em que prevalecem o prazer, o divertimento não conseguimos saborear pelos complexos de culpa e pela obsessão do trabalho. Tal fenômeno se explica justamente pela valorização social do indivíduo estar baseada na sua ocupação profissional e não no que faz por conta própria, nas horas livres que passa com a família, consigo mesmo.

A discussão sobre a atual organização do trabalho tem sua relevância fundamentada no sentido que ela impacta diretamente na evolução integral da sociedade e claramente sua concepção atual está em crise. Nesse contexto, De Masi, destaca como economias mais desenvolvidas tem ressignificado o conceito de trabalho.

Seguramente, o próprio conceito de trabalho está mudando radicalmente. Uma revolução tão profunda quando essa aconteceu há dois séculos, quando em alguns países totalmente agrícolas apareceram às primeiras indústrias. Hoje, em alguns países totalmente industriais, prevalecem às atividades terciárias, sobretudo as criativas, levando a novas concepções de trabalho e de tempo livre, a novas hierarquias entre as profissões, até a um novo papel para o ócio, que pode representar criatividade ou dissipação. As consequências dessa mudança se projetam em cada aspecto da organização. (DE MASI, 1999, p.52)

## 4.2 CARREIRA

Carreira, sua relação com as empresas e com o mercado de trabalho, passou a ser um tema de relevância nos estudos organizacionais no Brasil na década de 80, sendo na década de 90 o período que ela passou a ter uma abordagem mais vinculada ao indivíduo. No mundo, ela tem como marco de surgimento o final da Segunda Guerra Mundial devido ao aumento da complexidade das organizações. As bases para o estudo das carreiras, porém, foram construídos com a Escola de Administração Científica a partir do surgimento dos cargos e seus diferentes requisitos e complexidade.

As ideias de Dutra nos ajudam a entender não só o objetivo dos estudos sobre carreira, mas também a sua importância:

Os estudos sobre a carreira são importantes em um ambiente em grande transformação, para auxiliar pessoas e organizações na compreensão mais profunda da realidade em que vivem e, com isso, minimizar equívocos que podem significar sofrimento e perdas para as pessoas e riscos e prejuízos para as organizações. (DUTRA, 2010, p.1)

No início, devido à influência do pensamento científico predominante na época, o estudo de carreira tinha uma abordagem vinculada apenas à organização, como sendo uma responsabilidade exclusiva dela. Frente à expansão da complexidade técnicas e dos mercados, assim como uma maior reflexão sobre os modos de vida, surgem os primeiros autores que passaram a estruturar o tema – Haal 1976 e Schein 1978. Na década de 80, surgem então práticas de gestão vinculadas à carreira, tanto destinada ao indivíduo, pensando nas técnicas para o planejamento de carreira, como ligadas a organização, em que se passou a vincular, por exemplo, expectativas de carreira e de desenvolvimento.

O entendimento de carreira modificou consideravelmente devido a todas as transformações dos últimos anos: um ambiente de grande incerteza, a complexidade das organizações, a verticalização das hierarquias, as constantes mudanças que passam as empresas e os indivíduos que nelas trabalham. A carreira passa a ser cada vez mais uma responsabilidade do indivíduo, o qual, por sua vez, vem ponderando cada vez mais a relação do trabalho com os seus interesses pessoais e

familiares. A organização como referência para a construção do futuro profissional perde sua força nessa perspectiva.

Um ponto de atenção trazido por Dutra (2010) é que a maior parte das pessoas possui como ponto de referência, ao pensar nas suas carreiras, ainda as oportunidades oferecidas pelo mercado, enquanto deveriam olhar primeiramente para elas mesmas, para as suas aptidões e aspirações. Considerando que a carreira não está mais limitada aos postos existentes nas organizações, mas que novos espaços de trabalho e maneiras de pensar trabalho também são possibilidades, essa maneira de pensar de fora para dentro pode ser uma limitante, fonte de sofrimento no futuro.

#### **4.2.1 Significado de Carreira**

Segundo Hall (1976), carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. No entendimento desse autor, carreira vai além da mobilidade e progressão entre cargos. Conceito esse apropriado para o desenvolvimento deste trabalho, pensando que ele envolve não somente o exercício profissional puramente. Já a definição de London e Stumph nos trazem outro enfoque.

“Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.” (LONDON E STUMPG, 1982: 4)

Essa concepção traz a organização como grande influenciadora e determinante para a construção da carreira, perspectiva que não foi tão fortemente

explorada nesse trabalho. Sua utilidade, no entanto, está no fato dela perceber a carreira como não linear, envolvendo transições e uma serie de estágios.

Na concepção de Arthur, Hall e Lawrence (1989), carreira envolve a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com as outras pessoas, organizações e sociedade. Essa definição traz o papel da carreira, como indo além da dimensão profissional, como influenciadora das outras dimensões da vida humana. Tal entendimento se fez útil para a construção desse trabalho, pois é justamente essa influencia da carreira nas relações do individuo com o seu meio e consigo mesmo é que motiva as interrupções na ascensão profissional que serão aqui estudadas.

As conotações utilizadas nesse trabalho são as que Hall (2002) definiu como “Carreira como sequência de trabalhos”, e “Carreira como a sequência de experiências relativas a funções”, em ambas não há julgamento de valor sobre o tipo de ocupação. A primeira abordagem considera a história da pessoa, a série de posições ocupadas, desconsiderando assim os níveis ou tipo de trabalho. Já a segunda classificação enfatiza a maneira como o indivíduo experimenta a sequência de trabalhos e atividades que constituem sua história de trabalho. Ou seja, essa abordagem engloba as mudanças de aspirações, padrões de satisfação, auto concepções e todas as atitudes do ser humano em relação ao trabalho.

#### **4.2.2 Influencias e transformações na concepção da carreira**

Martins (2001) é da opinião que há três influências do ambiente nas escolhas profissionais que constituem uma carreira: a família, a sociedade e a cultura. A Família pode ter uma influência imperativa ou motivadora e contribui diretamente ou indiretamente para a escolha inicial e também para redefinições de carreira. A sociedade tem sua interferência baseada no significado que grupos, classes sociais dão para prestígio, *status*, assim como para profissões sem futuro. Já a cultura determina diversos juízos de valor e significados embutidos nas opções de carreira transmitidos ao individuo.

Tais influências são de grande importância nessa temática à medida que representam impulsionadores, ou até mesmo desestimuladores de uma trajetória de ascensão profissional e do próprio valor atribuído à carreira pelo indivíduo.

Outro conceito importante nessa temática foi o de âncoras de carreira de Schein (1996). O autor define oito padrões de comportamento nas escolhas profissionais. Schein fundamentou suas contribuições em uma pesquisa pela qual acompanhou a carreira de quarenta e quatro alunos da Sloan School of Management, do MIT (Massachusetts Institute of Technology) entre 1961 e 1973. Esses perfis se manifestam mais claramente quando o indivíduo se depara com a necessidade de fazer escolhas relacionadas à carreira, autodesenvolvimento e família. Essas classificações representam uma espécie de balizadores, fundamentados em valores, atitudes, necessidades e talentos. Tais âncoras definem a postura do indivíduo com o trabalho, influenciando sua visão de futuro, suas decisões de mudança e ocupações.

São oito as classificações definidas por Schein (1990): competência técnica funcional, competência gerencial geral, autonomia/ independência, segurança/ estabilidade, criatividade empreendedora, serviço/ dedicação, puro desafio e estilo de vida. A primeira agrupa pessoas que priorizam os desafios, oportunidades nas áreas técnicas. A segunda se refere a um perfil que se responsabiliza pelo resultado da organização, nesse sentido ela é movida por integrar esforços das demais pessoas. Na terceira, o indivíduo precisa definir o seu trabalho, não se sente bem com regras e restrições estabelecidos pela empresa, priorizando assim a flexibilidade e o poder de escolha. Na quarta há uma valorização grande pela estabilidade, não importando tanto o conteúdo do trabalho, mas sim a possibilidade de tranquilidade e de garantia de estabilidade que ele oferece. A âncora de puro desafio define um grupo de pessoas motivado pela dificuldade, complexidade do trabalho. E por último temos a definição da âncora de estilo de vida, a qual engloba o perfil de profissionais explorados neste trabalho.

Essa última divisão inclui pessoas que equilibram em suas escolhas seus interesses pessoais, sua família e seu trabalho, não sobrepondo esse último aos demais âmbitos da vida, devendo a carreira possibilitar essa integração. Sendo

assim, a identidade desse grupo de pessoas está atrelada ao modo de viver integralmente, não sendo o trabalho o aspecto central de suas vidas.

O conceito e contribuições na temática carreira foram impactados pelas profundas transformações políticas, econômicas e sociais das últimas décadas. Na década de 90, começa o trabalhador a não ter mais a expectativa de permanecer em uma única organização ao longo de sua trajetória profissional. Há nessa época uma inversão de valores, diminuindo a importância do dinheiro, do poder, do ego e do talento e passa-se a priorizar o significado, o propósito, a identidade e o aprendizado.

Em 2000 essas transformações no conceito de carreira ficam ainda mais evidentes. Hall (2002) dá atenção à amplificação do empreendedorismo, do autoemprego, das organizações de consultores privados e de outras iniciativas que clarificam a perda de fronteiras. Tornando-se as fronteiras das carreiras mais maleáveis, e sendo inclusive o movimento entre elas algo essencial para as novas características do ambiente organizacional.

Foi nessa década que surge o conceito de *opt out*, movimento esse que foi primeiramente abordado pela mídia americana, no qual a jornalista em questão alertava sobre um fenômeno ocorrido entre as mulheres de abdicação da ascensão profissional objetivando uma maior presença na educação dos filhos. Maniero e Sullivan 2006 clarificam esse tema, mostrando que cada vez mais os indivíduos lidam com o tema de dentro para fora, sobrepondo suas aspirações pessoais ao trabalho.

Há, então, uma transição importante na abordagem sobre carreira. As teorias tradicionais encaram os planos de carreira como um instrumento para conquistar o comprometimento e motivação dos funcionários. Os autores dessa época enfatizam a carreira como uma sucessão de cargos, valorizando a hierarquia. Em contraponto, as teorias não tradicionais consideram a integralidade do indivíduo, não restringindo mais o tema ao cargo / emprego, mas enfatizando as grandes dimensões da vida individual, social e funções familiares. Nesta abordagem as pessoas são vistas como escultoras da própria carreira e como criadoras de significado pessoal em suas vidas (BELL; STAW, 1989). Nesse contexto surge duas importantes novas classificações no tema – a carreira proteana e a carreira sem fronteiras. Tendo em vista que a

carreira proteana foi um dos objetos de estudo deste trabalho, iremos explorar esse conceito com maior detalhamento.

### 4.2.3 Carreira Proteana

O conceito de carreira proteana surge como resposta a uma mudança na estabilidade e previsibilidade econômica que marcavam as últimas décadas do século XX. Nessa época, a empregabilidade era relativamente estável, movimentações de uma empresa para outra não eram vistas como algo positivo. Com a globalização, instabilidade e complexidade que caracterizam o contexto que estão inseridas as organizações, a segurança vinculada ao emprego passou a não existir. As empresas já não conseguem mais garantir o futuro de seus trabalhadores, preferindo, inclusive, estabelecer contratos de curto prazo com os mesmos.

Sennett (2007), porém alerta sobre as consequências da mentalidade de curso prazo que caracteriza a nova ordem.

Como decidimos o que tem valor duradouro em nós mesmos numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdade e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente rejeitadas? Estas as questões de caráter impostas pelo novo capitalismo flexível. (SENNETT, 2007, p 10)

Hall (2002), um dos grandes percursores do conceito de carreira, define as seguintes características para a carreira proteana: Mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, auto direção, habilidades para aprender, habilidade para redirecionar a carreira e a vida, habilidade para construir relações. Esta classificação de carreira tem como centro o indivíduo – seu desenvolvimento, objetivos, necessidades e habilidades. É fruto, não mais das necessidades e exigências das organizações, como definiam as teorias tradicionais.



<b>Características</b>
1. A Carreira é gerenciada pela pessoa e não pela organização
2. A carreira é uma série de experiências ao longo da vida: qualificações, aprendizados, transições e mudanças de identidade.
3. O desenvolvimento é: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtido através do aprendizado contínuo</li> <li>• Autodirecionado</li> <li>• Relacional</li> <li>• Encontrado em desafios de trabalho</li> </ul>
4. O desenvolvimento não é (necessariamente): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento formal</li> <li>• Retreinamento</li> <li>• Mobilidade para cima</li> </ul>
5. Os ingredientes para o sucesso vêm mudando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De <i>Know-how</i> para <i>learnig-how</i>.</li> <li>• De segurança no emprego para a empregabilidade.</li> <li>• De carreira organizacionais para carreira proteana.</li> <li>• De ser humano do trabalho para ser humano integral.</li> </ul>
6. A organização provê: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarefas desafiadoras</li> <li>• Desenvolvimento de relações</li> <li>• Informações e outros recursos de desenvolvimento</li> </ul>
7. O objetivo da carreira é o sucesso psicológico

**Fonte:** Hall (2002), adaptado de Hall e Mirvis (1996)

As características definidas por Hall (2002) mostram dois lados da carreira proteana, a percepção do indivíduo como não mais um ser humano do trabalho, mas um ser humano integral, considerando transições e escolhas que priorizem não apenas o trabalho, mas também os interesses pessoais. Tal percepção é de suma importância, pois não deixa o indivíduo a mercê do trabalho, suscetível a moldar os demais âmbitos da sua vida pelo trabalho, o que representa um risco para o bem

estar e felicidade do mesmo. Porém, ao mesmo tempo, responsabiliza quase que exclusivamente o empregado pela sua carreira. Há um risco nesse segundo aspecto. Tanto para o sucesso quando para o fracasso, no que se refere à empregabilidade, há uma série de variáveis influenciadoras, a própria economia, o crescimento ou não da organização em questão, o perfil da organização, a estratégia da mesma, políticas governamentais, entre diversos outros fatores externos ao indivíduo que podem impactar na sua carreira. Porém, essa abordagem que coloca o indivíduo como protagonista do seu destino profissional, exclui a influência dessas variáveis externas, as quais podem, por exemplo, influenciar na empregabilidade e estão fora do controle do empregado. Ao se eximir a responsabilidade da organização para com a carreira de seus funcionários sendo ela o elo com mais poder e influência, essa interpretação pode ser causa de grande ansiedade e frustrações nos indivíduos.

Há duas reflexões de Hall (2002) importantes de serem citadas. Para ele a escolha da carreira e a busca de autorrealização são elementos integrados à vida da pessoa e o critério de sucesso é interno (sucesso psicológico). Tal abordagem contribuiu muito para a construção deste trabalho, já que pôde explicar o fenômeno aqui estudado.

Dutra também destaca o quanto as decisões referentes à carreira são influenciadas pelas outras esferas da vida do indivíduo:

A construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também a família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho. Porém hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam, influenciando tanto o comportamento das pessoas quanto as próprias organizações. (DUTRA, 2010, p. 17)

#### 4.3 MOVIMENTO OPT-OUT: UMA NOVA TENDÊNCIA

O termo *opt-out* foi utilizado pela primeira vez em 2003 quando a jornalista e escritora Lisa Belkin escreveu um polêmico artigo no *The New York Times* sobre o que chamou de “movimento do opt out”, expressão em inglês que quer dizer “cair fora”, em tradução livre. As mulheres norte-americanas estavam “caindo fora” da carreira profissional para engravidar e/ou estar mais próximas dos filhos e da família, argumentava Belkin. A tendência se consolidou a partir daí.

Esse movimento, que vem sendo pesquisado nos últimos anos, principalmente nos EUA, caracteriza a ruptura de um considerável número de profissionais com suas atividades profissionais no seu formato tradicional. Essas pessoas optam por afastar-se temporariamente ou definitivamente de suas posições nas organizações.

A questão vai além da tentativa de equilibrar a vida pessoal e profissional, sinalizando uma questão complexa, sendo uma reação dos indivíduos à maneira que as carreiras são concebidas e desenvolvidas, no sentido que o trabalho da forma como é concebido não permite que as pessoas atinjam seu potencial, sejam autênticas, e ao mesmo tempo, sintam-se realizadas com seus trabalhos, e, conseqüentemente, com suas vidas. Representando, assim, uma dissociação desses indivíduos com a influência e determinação corporativa nas suas vidas por meio do trabalho.

A tradução do termo significa “optar por fora”, representando assim a escolha desses profissionais em sair da organização. Baseado nos estudos de Mainero e Sullivan (2006) e Hewlett (2007), pode-se constatar que este movimento opõe-se ao padrão de ascensão nas atividades profissionais. Dutra (2010) elenca três fatores que devem ser atendidos para que um movimento seja considerado *opt-out*.

1. A decisão deve ser tomada pelo profissional, sem qualquer interferência da empresa.
2. A decisão deve contrariar as tradicionais premissas de evolução profissional, sejam eles movimentos ascendentes na hierarquia organizacional, maior remuneração e cargos de maior status e maiores responsabilidades.
3. O movimento deve assumir uma das seguintes formas: *off-ramps* - afastamentos temporários ou definitivos das atividades profissionais, ou

sair do trabalho sem alternativa imediata e buscando recolocação, *Scenic routes* - redução ou flexibilização da carga de trabalho, recusa de promoções ou diminuição de esforços a fim de evita-las, ou ainda, saída da empresa para empreender.

Algumas pesquisas feitas sobre o tema demonstram sua representatividade. Em uma pesquisa feita por Hewlett (2007) com três mil homens e mulheres de empresas de grande porte foi constatado que 60% das mulheres com alto nível de qualificação têm carreiras não lineares, sendo 37% marcadas por *off ramps* e 30% pelo *scenic routes* por motivos como aceitação de um cargo de menor responsabilidade para maior equilíbrio de vida, outras diminuem a carga horária, outras trabalham em casa alguns dias, algumas recusaram inclusive promoções. Cabera (2007) analisou mulheres formadas em Administração e constatou que 47% já haviam feito *off-ramps* e Hewlett (2007) revela que 24% dos homens pesquisados já fizeram *off-ramps* em suas carreiras.

Dutra (2010) define duas principais variáveis na adesão pelo movimento *opt-out*, gênero e idade. Entende-se por geração um grupo de pessoas que nasceram em um período de tempo compartilhando assim acontecimentos sociais e econômicos, resultando em certo padrão de valores, significados, preferencias, comportamentos. Os *baby boomers*, nascidos entre 1946 e 1964 tem o trabalho como aspecto central da vida. Buscam crescimento, desejam prosperar materialmente e percebem o trabalho como um viabilizador desse objetivo, por isso dedicam-se intensamente buscando reconhecimento e oportunidade de crescimento. Essa geração seria a menos adepta ao movimento *opt-out*. Já a geração seguinte, vivenciando toda a instabilidade do cenário econômico e as profundas mudanças do meio corporativo que levou inclusive a perda do emprego de seus pais, que abdicaram de outros âmbitos da vida em prol do trabalho, demonstrando forte lealdade às organizações, possui uma relação diferente com o trabalho. A geração X valoriza mais o equilíbrio entre seus interesses pessoais e familiares e sua vida profissional. Há uma facilidade maior desse grupo de pessoas fazer rupturas em uma carreira em ascensão, por exemplo. A geração X tem um potencial de aprofundar esse movimento iniciado pela geração anterior. Sua conectividade, e alto

nível de informação sobre os mais variados temas que vão além do trabalho os fazem valorizar questões pessoais, colocando-as na maioria das vezes acima dos objetivos profissionais.

No que se refere a gênero, há uma maior disposição das mulheres em balancear suas escolhas pelo impacto que as mesmas terão em suas vidas e naqueles que estão ao seu redor. Há ainda uma série de desafios enfrentados por ela, como a maternidade, a inflexibilização das empresas no sentido de contribuir para conciliação de todos os seus papéis, a discriminação que contribui para uma eventual desmotivação para com o meio corporativo. Esse conjunto de fatores torna a mulher mais suscetível a optar por afastar-se de suas atividades profissionais tradicionalmente concebidas. Mesmo esse movimento englobando também homens, eles ainda sentem a responsabilidade de ser o provedor da família, representando o trabalho algo vital para a maioria desse gênero. Mesmo inibindo a adesão dos homens, ainda existe uma considerável parcela que prioriza seus interesses profissionais, optando por uma formatação diferente na carreira e abdicando de uma trajetória de progresso nas organizações privadas.

Dutra (2010) também faz uma associação interessante entre carreira caleidoscópica e o movimento *opt-out*, os quais nos ajudam a entender mais profundamente o tema. A escolha por sair não é permanente, ela varia conforme o momento de vida que está o indivíduo.

Assim como um caleidoscópio produz diversos arranjos conforme seu turbo é rodado e os pequenos pedaços de vidro ajuntam-se em novas configurações, os trabalhadores alteram a configuração de suas carreiras conforme suas vidas alteram-se de forma a ajustarem-se a tais mudanças – as pessoas retificam, modificam e ajustam o rumo de suas carreiras “rodando seus caleidoscópios” para determinar o melhor ajuste dentre seus relacionamentos, restrições profissionais e oportunidades. Uma vez que a decisão é tomada, ela afeta todo o resultado da configuração de carreira caleidoscópica. (DUTRA, 2010, p. 212)

As carreiras são frutos de um contínuo repensar, o movimento *opt-out* é fruto dessas inquietações e da busca do indivíduo em ajustar a configuração de sua vida. Dentro da temática de carreira caleidoscópica, foram definidos três parâmetros no pensar da carreira, os quais compõe o “Modelo ABC” definido por Mainiero e Sullivan (2006): Autenticidade, balanço e desafio. O primeiro se refere à busca pela

auto realização, o quanto as escolhas profissionais de um indivíduo estão condizentes com os seus valores. A segunda é a busca por equilibrar a dedicação do profissional as suas diversas demandas, sejam elas profissionais, familiares e pessoais, por justamente estarem vinculadas a altos níveis de stress e conflitos. O último parâmetro, o desafio está atrelado a busca por novos conhecimentos e aprendizados, o indivíduo se sente motivado em ampliar suas capacidades.

A importância de cada parâmetro vai variar de acordo com o momento de vida que se encontra o profissional. Por exemplo, uma mulher no início de carreira vai predominar o desafio, ao atingir certa idade em que possui filhos pequenos, pais idosos o balanço passa a ser sua prioridade.

No Brasil, os estudos sobre esse fenômeno ainda são incipiente. Apenas em 2008 é que foi publicada uma tese de doutorado nessa temática. O estudo se fundamentou numa pesquisa quantitativa feito com ex-alunos de pós-graduação dos cursos de Administração, Economia e Contabilidade. Apesar de grande relevância, por ter sido um estudo pioneiro, a pesquisa tinha um público limitado à classe alta em que a maioria eram homens e pessoas relativamente jovens. Todos tinham nível de qualificação elevado e influências de vivências no exterior. Sendo assim, a amostra dificultou alguns pontos de análise devido a essa restrição de público. De qualquer forma, a importância dessa publicação está no fato de comprovar o crescimento desse movimento no Brasil, mostrando que 33,8% da amostra já haviam feito *off-hamps* e 30,3% *scenic routes* e 19,7% empreendido. Quando desmembrado em gênero esses números modificam consideravelmente, constatou-se que 23,5% dos homens já haviam empreendido e apenas 8,8% das mulheres. Em contrapartida, 41,2% das mulheres já haviam feito *off-hamps*, enquanto 26,5% dos homens. E na *scenic routes*, 24,7% dos homens e 29,4% das mulheres. Porcentagens essas bastante similares as que já citadas neste trabalho referente aos estudos de Hewlett (2007) nos Estados Unidos, demonstrando a importância de atentarmos para esse fenômeno localmente.

Os resultados dos estudos também se mostraram alinhados ao modelo ABC da carreira caleidoscópica. Busca por maior autenticidade, exploração de uma nova oportunidade de mercado, ter tempo para realizar um sonho, voltar a estudar, busca de maiores desafios, recusa de sobrecarga de trabalho foram motivos citados como

impulsionadores da adesão ao *opt-out* o que está estritamente ligada aos parâmetros balanço, desafio e autenticidade, validando assim o modelo.

## 5 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, o qual, como já citado anteriormente, teve como objetivo ampliar o conhecimento sobre fenômeno *opt-out*, procurando identificar as motivações que levaram profissionais a aderirem ao movimento *opt-out*, assim como as mudanças que essa ruptura trouxe para a vida desses indivíduos. Detalhar-se-á o delineamento de estudo, a estratégia utilizada e os sujeitos da pesquisa, assim como, como foi realizada a coleta e a análise de dados.

### 5.1 DELINEAMENTO DE ESTUDO

Optou-se pela abordagem qualitativa, por ser um instrumento exploratório, “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.” (GIL, 2008), o que se aplica ao fenômeno *opt-out* no Brasil.

Tal abordagem envolve o estudo de caso múltiplo como ferramenta de aplicação por contemplar a análise de mais de um indivíduo, De acordo com Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p.58)

Yin (2005) destaca, porém algumas limitações e riscos no estudo de caso enquanto instrumento de pesquisa, os quais cabem ser ressaltados no intuito de apontar os cuidados que se teve para preservar os resultados alcançados por esse

trabalho. Por não possuir procedimentos metodológicos rígidos, são frequentes os vieses nos estudos de caso, os quais acabam comprometendo os seus resultados. É necessário um cuidado minucioso por parte do pesquisador tanto na coleta, quanto na análise dos resultados. Outro problema dessa ferramenta de pesquisa é a sua dificuldade em fazer generalizações. Por analisar apenas alguns casos, ele fornece uma base muito frágil para chegar a conclusões que se estendem a outros públicos.

## 5.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Além de conhecer as condições objetivas do tema - frutos do contexto empresarial, do sentido do trabalho e das mudanças no conceito de carreira, já constatados objetivamente na revisão teórica - foi necessário compreender o sentido que esses profissionais dão ao seu meio, a sua situação e as suas ações, o que pôde ser feito de formas mais adequada no âmbito da abordagem metodológica de história de vida.

A opção por essa metodologia se fundamenta em sua possibilidade de oferecer uma visão concreta da experiência, colocando o indivíduo como centro da cena, diante do seu próprio desdobramento. Essa perspectiva metodológica tem o objetivo de compreender o comportamento desses profissionais a partir da significação subjetiva que eles dão as suas ações e escolhas, usando a pesquisa de campo qualitativa como ferramenta instrumental.

Burgess (1966) reforça a importância das reações dos sujeitos aos acontecimentos de sua experiência e sua própria interpretação dessas experiências. Sendo assim, o estudo na perspectiva de história de vida possibilitou medir o impacto que as mudanças na concepção do trabalho vêm causando nas trajetórias individuais e, por sua vez, resultando na construção por esses profissionais deste fenômeno denominado *opt-out*.

Martins (2002) aponta algumas diretrizes da pesquisa na dimensão de construcionismo social. A primeira defende o conhecimento como sendo construído e reproduzido no social. A segunda considera o contexto cultural e histórico em que

o conhecimento é produzido, desvinculando-se a uma ordem universal. Nessa perspectiva, as práticas, conceitos e definições são funcionais a maneira de entender a própria vida. Nesse sentido, fez-se necessário ampliar a pesquisa do movimento *opt-out* no Brasil, de forma a se identificar suas peculiaridades culturais que se diferem das originalmente concedidas por pesquisadores americanos. A terceira diretriz aponta o conhecimento como uma construção coletiva, sendo as concepções de mundo construídas no cotidiano. E a quarta vincula a construção social à ação humana, sendo uma influenciadora direta e constante sobre a outra. Como o próprio Martins (2002) destaca “é importante, portanto, apontar que a interação constrói esse conhecimento, mas é igualmente importante apontar que esse conhecimento condiciona nossas práticas. É uma relação mútua na qual as relações produzem saber e o saber produz nossas relações”.

Nesse sentido, esse trabalho procurou entender a relação dos profissionais estudados com o trabalho e o quanto essa relação influencia as suas práticas e constroem suas definições, e como elas, por sua vez, influenciam a escolha de abdicar da ascensão na carreira em prol de outros interesses pessoais. O conhecimento gerado por esse trabalho foi fruto da maneira desses profissionais entenderem a própria vida, o que justifica a escolha pela metodologia história de vida.

Segundo Coulon (1984), a metodologia história de vida objetiva analisar o sujeito pela descrição que ele faz do seu mundo, de como ele analisa sua vida cotidiana a fim de lhe dar sentido e a fim de poder tomar suas decisões em função do contexto, em função da sua definição sobre a situação. É importante, então, entender tanto as condições objetivas da vida dos indivíduos, como compreender o sentido que eles dão ao seu meio, a sua situação e as suas ações;

Essa metodologia, apesar de difundida e utilizada desde a década de 70 na Europa, ainda é incipiente no Brasil. Tal perspectiva metodológica enfrente dificuldades em legitimar-se por ser considerada por muitos como extremamente subjetiva, logo pouco científica.

Gaulejac (1991) aponta que a história de vida é uma ferramenta de historicidade. Isso quer dizer que ela torna possível, para o sujeito que conta sua vida, “trabalhar” a própria vida, reconstruir o que foi vivido, ressignificá-lo e mudar a

relação com sua história. Esse poder analítico da metodologia foi de grande valia para a compreensão mais profunda do fenômeno *opt-out* em um contexto brasileiro.

É importante considerar, como Martins (2002) destaca, que as histórias pessoais não são redutíveis a jogos afetivos de ordem psíquica, mas confrontadas pelas relações sociais – culturais, econômicas, ideológicas –, indissociáveis umas das outras. Nesse sentido, a história de vida individual pode conduzir a história do coletivo, considerando que essas histórias nos ligam sempre ao campo social. Conforme (MARTINS, 2002 p.49), “as histórias individuais nos mostram, efetivamente, uma cultura, um meio social, um esquema de valores e de ideologias, pois como membro de uma coletividade – família, organização, classe social – o sujeito encontra-se, constantemente, em interação com essas”. Os relatos podem nos ajudar dessa forma compreender como se articulam os movimentos sociais e coletivos, como homens e mulheres - na qualidade de cidadãos, produtores, membros de uma associação - trabalham, aderem a uma causa ou movimento e agem sobre as relações sociais, buscando transformá-las.

O trabalho e as trajetórias profissionais podem ser considerados campos férteis ao ser analisado sob a perspectiva metodológica de história de vida, considerando que essa perspectiva metodológica ultrapassa os limites das histórias oficiais. Por ser o sujeito analisado a fonte de matéria, o pesquisador tem acesso a detalhes e percepções de difícil acesso por outras metodologias. Ensinaamentos, depoimentos que podem enriquecer a pesquisa já que são frutos de uma experiência individual ao contexto em análise. Ela permite aos autores darem sentido à sua situação, a sua problemática e até mesmo sofrimento.

Segundo Martins (2002) a história de vida nos mostra uma faceta muitas vezes ignorada pelos pesquisadores: a do mundo subjetivo, construído objetiva e coletivamente, em relação permanente e simultânea com os fatos sociais. Em suma, os fatos fazem parte de uma experiência de vida singular, inscrita num universo de relações sociais, de classe, de poder, que reenvia às condições sociais de existência. Devendo assim, descrever os mecanismos que condicionam os trajetos, isto é, as regularidades objetivas que determinam os destinos sociais. Perspectiva relacional essa que contribuiu com a ampliação do entendimento do movimento *opt-out*.

### 5.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Na seleção dos entrevistados adotou-se a amostragem por conveniência definida por Gil (2007) como o método em que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se a este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativo, onde não é requerido elevado nível de precisão. Ou seja, os entrevistados foram selecionados pela facilidade de acesso e por sua disponibilidade em participarem das entrevistas. Foi utilizada a rede social *Facebook* com o intuito de receber indicações de indivíduos que se enquadravam no perfil procurado, assim como, a pesquisa em blogs e reportagens que apresentaram coerência com a proposta dessa pesquisa e evidenciavam nome de indivíduos que aderiram ao movimento *opt-out*.

Foram realizadas cinco entrevistas com profissionais que se enquadram no seguinte perfil: profissionais da iniciativa privada que atingiram o nível gerencial em suas carreiras e que por livre e espontânea vontade decidem por afastar-se temporariamente ou definitivamente de suas atividades profissionais.

### 5.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através da técnica de entrevista não estruturada, tendo em vista a necessidade de considerar a construção e significação dada pelos entrevistados. Optou-se por essa técnica pelo seguinte fato:

[...] não existe um *modus operandi* preconcebido, uma prescrição de como recolher uma história de vida ao realizar uma pesquisa científica. Ao considerarmos a pesquisa em história de vida não como uma busca de leis, mas como uma busca de conhecimento sobre determinadas situações, contextos, temáticas, como um trabalho de elucidação progressiva de uma realidade no movimento histórico das relações sociais, as questões

metodológicas devem se seguir às pesquisas e não lhes preceder. É na especificidade de cada história que vamos encontrar a via a seguir, o modo de trabalhar. Caso contrário, corremos o risco de recolher a história que desejamos, e não aquela construída na dinâmica existencial própria do entrevistado. (MARTINS, 2002, p.54)

De qualquer forma, existem algumas diretrizes a serem seguidas de modo a alcançar um resultado fidedigno. Segundo Meihy e Holanda (2013), três situações devem orientar o relato da história oral – quem, como e por quê.

Outra diretriz importante é trabalhar a forma do relato, preservando seus conteúdos concretos, de maneira a mostrar o que ele traz em termos de conhecimento sobre o social. Outro ponto é o olhar reflexivo do pesquisador sob o procedimento metodológico escolhido, o qual exige uma capacidade de se descentrar, na consideração de seus próprios pré-julgamentos e num questionamento permanente de sua própria “relação com os valores”, que se verificam, para o pesquisador, as condições de possibilidade da validade de sua pesquisa, [...] é a interrogação sobre o método que cria a validade, não unicamente a “distância” com o objeto de estudo. (BOUILLLOUD, 2009, p. 43).

## 5.5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos foram tratados através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), a qual busca analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. A condução da análise de dados deve abranger algumas etapas para que se possa atribuir significação às informações coletadas. Vários autores propõem terminologias diferentes para essas fases. Bardin (1977), por exemplo, propõe as seguintes etapas, 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Neste trabalho, seguiu-se a lógica representada por essas três fases definidas por Bardin (1977).

As entrevistas foram primeiramente transcritas. Posteriormente, houve uma leitura prévia de todo o conteúdo pelo pesquisador no sentido de perceber minimamente os temas e similaridades presentes nos resultados. O material foi então organizado utilizando-se cores para agrupar os assuntos que tinham

similaridade na própria fala individual do entrevistado e entre as diferentes histórias de vida presentes no estudo. Tal técnica foi utilizada no sentido de identificar as diferentes motivações e consequências presentes na adesão ao movimento *opt-out*. Para a identificação dos temas, portanto, dentre as várias técnicas de análise de conteúdo propostas por Bardin (1977), optou-se pela técnica de análise temática, por ser rápida e eficaz. A separação por cores conforme o seu respectivo tema, facilitou a manipulação dos resultados, os quais foram reorganizados posteriormente pelas cores definidas, possibilitando assim a realização das análises.

Na transcrição foram respeitadas as falas originais dos entrevistados, portanto erros gramaticais poderão estar presentes neste estudo. É importante destacar que a transcrição foi feita pelo próprio autor, o que permitiu maior familiarização com os textos.

Em síntese, o objetivo da análise foi identificar os mecanismos que condicionam os trajetos individuais, isto é, as regularidades objetivas que determinaram os destinos sociais desses indivíduos, assim como identificar se há regularidades entre as histórias de vida dos profissionais entrevistados. Na análise final dos resultados buscou-se também fazer articulações entre os dados coletados e as referências teóricas no sentido de reforçar ou questionar os conceitos já concebidos dentro da temática em questão.

## 6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1 CONTAR E REFLETIR: A HISTÓRIA DE VIDA DE LUIZA, JOSÉ, FERNANDA, ANA E MARINALDO

A partir das reflexões teóricas apresentadas até aqui, é necessário trazer presente neste trabalho a história de vida dos entrevistados. Serão contempladas nessa seção duas subseções. A primeira destinada a contar a história individual de cada entrevistado, no sentido de promover as aproximações necessárias com o objeto de estudo. E a segunda divide nos fatores que caracterizam a adesão ao movimento *opt-out* e suas consequências, construídos a partir da análise feita quando comparada as histórias de vida dos entrevistados. A ideia nessa segunda seção é ampliar o conhecimento do fenômeno, destacando as similaridades das histórias analisadas.

Antes de iniciar o relato, é importante destacar que a busca por profissionais que fizeram essa ruptura com os padrões de ascensão na carreira resultou no encontro de canais no *youtube* e blogs que se dedicam ao estudo e a proliferação desse comportamento no Brasil de maneira informal. Tais iniciativas demonstram não apenas a relevância do movimento, mas também o quanto esse possível novo pensar e agir na vida profissional tem encontrado adeptos.

É exemplo dessas iniciativas o blog *continuecurioso*. *Continuecurioso* é um projeto brasileiro que apresenta histórias de transformações profissionais e pessoais. Idealizado por Juliana Mendonça em agosto de 2012 e lançado por Juliana e Cristiane Schmidt em janeiro de 2013, primeiramente como uma websérie documental, e posteriormente se expandiu para a realização de um blog de palestras e encontros para "estimular a curiosidade". O projeto surgiu da vontade de falar sobre novas maneiras de trabalhar e de enxergar o trabalho e a vida, com o objetivo de incentivar a busca por questionamentos e o senso de curiosidade.

Outro exemplo de canal que se dedica ao estudo desse contra fluxo é o website da Lella Sá, uma facilitadora e *coach* que criou a Bússola Interna, uma

metodologia para ajudar pessoas empreenderem a própria vida através do desenvolvimento de autonomia com autoria. No website, ela compartilha o projeto “Fiz a Travessia”, uma série de entrevistas para inspirar e incentivar pessoas a fazerem sua transição. As perguntas são feitas com quem quer contar a sua história de transição e hoje estão se sentindo mais feliz, satisfeitos e realizados com o que fazem.

Apesar de possuírem trajetórias de vida absolutamente distintas, Luiza, José, Fernanda, Ana e Marinaldo possuem alguns pontos em comum no que se refere a sua relação com a vida profissional. Os cinco entrevistados viveram intensamente a rotina de uma carreira corporativa, experimentando as suas condições e imposições. Cada um deles pôde viver as mais variadas experiências em seu trabalho de modo a construir uma percepção e um sentimento em relação à carreira. Essa construção lhes motivou em algum momento de suas trajetórias a optar por abandonar o trabalho como executivo, fazendo a opção de encarar novas possibilidades de existência fora do mundo corporativo.

### **6.1.1 Luiza**

Luiza nasceu em Ribeirão Preto, interior de São Paulo. Filha de um engenheiro e de uma dentista, com dois anos de idade foi morar em Tucuruí, interior do Pará, após seus pais serem contratados para trabalhar na instauração de uma hidrelétrica nessa localidade. Sua infância foi marcada por um forte contato com a natureza. Luiza lembra que colecionar sapinhos, caçar borboletas e correr na chuva eram suas brincadeiras preferidas na Amazônia, lugar onde morou até os seis anos de idade.

A família por parte de mãe de Luiza é muito grande. Seu avô tem doze irmãos, e cada um deles teve, em média, cinco filhos. O pai de seu avô era dono de uma fazenda, e ele, por sua vez, continuou se dedicando à agricultura. Luiza presenciou essa realidade de cultivar e produzir as coisas para o seu sustento desde a infância, o que fez ela se apaixonar pela vida no campo. Todos os finais de

semana fazia questão de ir para casa de seus avós andar a cavalo, colher as frutas da árvore e tirar leite.

Seguindo a tradição familiar, a família de Luiza também é grande, ela tem três irmãs e um irmão. Por conviver com muitas crianças em sua infância, sua mãe sempre lhe passou como valor a importância da união entre a família, e do respeito às diferenças. Cada um tinha um jeito e todos tinham o direito de ser diferentes dela. Desde pequena, Luiza já demonstrava sua personalidade de liderança, talvez por ser a neta mais velha. Era ela que organizava os passeios, as brincadeiras, os piqueniques, além de se acordar primeiro que todo mundo para pegar o leite no curral e encilhar o cavalo.

Com quinze anos foi para Larali, cidade pequena, no interior dos Estados Unidos, onde morou um ano com seus tios. Lá estudou em uma escola integral e devido ao seu gosto pelos esportes, se destacou no time de basquete, de vôlei e ski. Quando voltou do intercâmbio, já era época do vestibular. Era chegada a hora de ela escolher a sua profissão. Seus pais lhe deram muita liberdade para fazer essa escolha, até por que a liberdade sempre foi um valor muito presente na sua educação. Apesar de eles terem profissões conservadoras, eles não influenciaram na sua escolha. Prova disso é que uma das suas irmãs é saxofonista, outra jornalista, seu irmão é ecólogo e sua outra irmã trabalha com comunicação e arte.

Por prezar muito pela liberdade que a profissão lhe daria, e por ser um curso novo, ligado ao meio artístico e que estava dando certo, já que era uma época de auge do capitalismo, com dezessete anos, entrou na faculdade de publicidade e propaganda. Mesmo tendo dúvida entre veterinária e biologia, a sua paixão por pessoas foi maior que a sua paixão pelos animais. Passou na PUC de Campinas, e teve que se mudar para lá. Seus pais lhe ajudaram pagando a faculdade, o apartamento onde morava sozinha e o carro. Como não trabalhava, era muito estudiosa. Sentia o dever de cumprir o papel dela, já que seus pais bancavam seus estudos.

Gostou muito da faculdade, fez muito amigos. Como Campinas é uma cidade universitária, assim como ela, tinha muitos estudantes que vinham de fora. Fizeram muitas revoluções na cidade e na universidade. E ela estava sempre envolvida nessas mobilizações em prol da liberdade, a fim de quebrar paradigmas. Assim

como, na organização das festas da faculdade e eventos em geral, como amostras de arte, por exemplo.

Formou-se com vinte e um anos. Assim que concluiu a faculdade, com um grupo de cinco amigos, criou o empório das artes, uma agência de comunicação focada na organização de grandes eventos em Campinas, como, por exemplo, o Mercado Mundo Mix, o maior evento de moda da cidade. Além de shows, feiras de moda e de roupa. Como eram eventos de grande importância para a cidade, eles eram muito reconhecidos em Campinas. Foi nessa empresa que iniciou sua carreira profissional, sendo responsável pelo atendimento ao cliente e pelo controle financeiro. Como era uma área que ela tinha pouco domínio, ela fez vários cursos para aprender, ter autonomia e também melhorar a empresa. Nessa época, por exemplo, fez especialização em gestão estratégica empresarial. Porém, por meio dessas capacitações, percebeu que a empresa tinha muitos problemas de gestão e começou a se questionar se com cinco chefes, o empreendimento conseguiria ir adiante. Após quatro anos se dedicando a Empório das Artes, resolveu desmanchar a sociedade.

Nessa época, com vinte e cinco anos, passou por um período de muitos questionamentos quanto a sua carreira. A saída do empório das artes foi muito difícil, já que além de ser sócia, trabalhava com grandes amigos. Sua paixão à natureza começou a despertar novamente. Chegou até a prestar novamente vestibular para biologia nesse período, mas após acompanhar a rotina de uma amiga em um laboratório, desistiu.

Por querer entender como uma empresa funcionava, foi pra uma agência de publicidade e começou a trabalhar na área de atendimento. Depois trabalhou numa rede de franquias. Nessa rede de locadoras de vídeos foi gerente de marketing, sendo responsável por mais de 100 lojas. Viajava muito. Negociava com grandes empresas como Coca-cola e Nestlé. Lidava com compras de grande volume, montava estratégias de venda, promoções. Foi uma experiência intensa, com muitos desafios. Porém, depois de três anos, com a ascensão da internet e dos aplicativos, viu que a vídeo locadora estava com vida útil limitada e após três anos, saiu dessa empresa.

Nessa época também começou a fazer uma especialização em educação ambiental e assistiu a uma palestra de um alpinista que escalava montanhas, vivia na natureza e tirava lições dessas experiências aplicando no contexto empresarial. Por ter muito afinidade com esse meio, ela se ofereceu para trabalhar com ele e iniciou na empresa como Gerente de Treinamentos e Eventos. A empresa estava crescendo. Ela vendia palestras de motivação e de planejamento para grandes corporações. Ela também planejava e coordenava treinamentos de corridas de aventura em equipe. Os grupos tinham que atravessar ponte, escalar parede, montar tirolesa em grupos. A rotina de Luiza, nessa época, era em um escritório, mas tinham também dois ou três dias na semana em que ficava na rua, montando as dinâmicas e acompanhando os treinamentos, o que lhe exigia viajar muito. Nessa empresa, sempre teve um comportamento de sócia, até por isso que se tornou assessora do proprietário. Pegava os problemas pra si, dava o seu melhor pela empresa, se empenhava ao máximo para a empresa funcionar da melhor forma. Nunca se sentiu uma empregada. Ela ficou cinco anos nessa organização. Porém, após receber um convite para se tornar sócia da empresa, resolveu sair. Ela se questionou muito frente a esse convite, mas sabia que sua rotina de trabalho aumentaria muito nessa nova posição. As responsabilidades financeiras, administrativas da empresa certamente exigiriam uma dedicação maior à empresa comparado a posição de funcionária que tinha até então. Tal escolha comprometeria sua qualidade de vida, o que lhe motivou a declinar da oportunidade.

Nessa época, ela já era casada, seu marido é arquiteto e artista plástico, e foi durante essa experiência profissional que engravidou de sua primeira filha. A gravidez mexeu muito com ela, seu senso de responsabilidade aumentou muito, se sentia muito responsável pela gravidez. Mesmo grávida, ela continuou com uma rotina intensa de trabalho. Estava presente em todos os eventos coordenando, fotografando. Por ter optado pelo parto natural, teve uma assistente para acompanhar o seu período gestacional a fim de cuidar do seu bem-estar antes e depois do parto. Para ela, o período da gestação e nascimento da filha foram os melhores momentos da sua vida. A flexibilidade de seu trabalho permitia ela amamentar, já que conseguia trabalhar em casa alguns dias.

Frente à necessidade de deixar sua filha em uma creche, encontrou a escola Valva Antropofosia, uma escola que trabalha com uma filosofia de ciclos naturais e de respeito ao indivíduo. Ela se encantou pela Antropofosia<sup>1</sup>, e iniciou uma capacitação para se tornar facilitadora na disseminação desse campo do conhecimento.

Após rejeitar a posição de sócia dessa empresa, recebeu o convite para trabalhar como Gerente de Marketing numa grande empresa de planos de saúde, a qual estava em processo de internacionalização, após ser comprada pela por uma multinacional. Luiza era, então, responsável pelo interior de São Paulo. Organizava diversas ações promocionais como maratonas, corrida de aventura, time de vôlei. Além do patrocínio de eventos culturais, como peças de teatro, por exemplo, e toda parte de mídia tradicional, como anúncios em revista e jornais. Gostava muito e se sentia muito feliz nessa organização, pois tinha uma vida bem dinâmica. Porém, sentia que tinham coisas que poderiam ter mais sentido na sua vida.

Já tinha duas filhas nesse período, e a sua vida era extremamente corrida. Começou a ter um ritmo frenético de trabalho. Acordava 4h da manhã para responder e-mail. Levava as filhas na escola. Ela chegava às 8h na empresa, disparava todos os e-mails que tinha escrito em casa. Viajava muito. E essa rotina foi ainda mais intensificada quando foi convidada para ser assessora de um dos grandes líderes da organização. Quando aceitou o cargo, aceitou crescer junto com ele. Devido a essa rotina quase que totalmente dedicada ao trabalho, sua família começou a pesar um pouco. As filhas sentiam muito a falta da mãe. As meninas começaram a ficar doentes seguidamente, brigavam muito. A relação com o marido já não estava tão bem. E a verdade é que ela não tinha tempo de cuidar de ninguém, nem dela mesmo. Esse desequilíbrio começou a lhe incomodar e ela chegou à conclusão que aquele ritmo de vida não combinava com o seu perfil. Nesse período, apareceu uma oportunidade para o Júlio, seu marido, ser professor em uma faculdade no Paraná. E ela pensou por que não?! Ela já estava se questionando muito. Não conseguia cozinhar, tinha babá, faxineira, pagava escola, van. Ela se encheu de terceiros que cuidavam de sua vida por ela, ela já não cuidava de mais nada. Mas era uma vida incrível. Recebia vários convites para estar

---

<sup>1</sup> Antropofasia: Doutrina filosófica, "ciência espiritual".

presente em diversos eventos importantes da sua área. E ela era muito envolvida. Teve que ponderar muito antes de tomar a decisão. Mesmo sendo difícil a mudança, ela disse ao marido que se ele quisesse essa oportunidade, ela o apoiaria e iria junto. Essa seria uma oportunidade dela cuidar das filhas, algo que tinha um grande valor para ela.

Como já estava num processo de mudança interior, em função da capacitação em antropofosia, que pregava o respeito ao indivíduo, um olhar mais humano para a vida, ela passou a se dar conta que as relações numa corporação não eram verdadeiras, e isso não lhe fazia bem. Com a possibilidade de mudança, começou a olhar para o futuro. “Como vou estar daqui dez, quinze anos se eu continuar na Amil?” A empresa em expansão, cada vez com um ritmo de trabalho maior. Ela estaria lá de scarpin, chique, com celular, viajando, mas isso não acompanhava o que ela realmente queria - estar com as suas filhas, em contato com a natureza e com as pessoas que amava. Não estava combinando a sua visão de futuro o que ela estava se dedicando no presente. Começou a se questionar também sobre sua missão, qual seria a sua entrega para o mundo. Gostava das pessoas, das relações. Na empresa, inclusive, ela tinha uma grande habilidade em resolver conflitos, tentando orientar, percebendo as dificuldades dos funcionários, procurando resolver os problemas da melhor forma, sempre considerando as dificuldades individuais. Mas o fato é que essa vida de milhões de conflito e do querer sempre mais estava lhe incomodando.

Luiza era a única mulher com filhos na posição de gestora, e um acontecimento mexeu muito com ela. Ela presenciou a demissão de uma diretora nacional de marketing, uma profissional exemplar, a qual ela admirava muito. Essa mulher fazia parte da história da empresa, era uma funcionária antiquíssima. Quando a organização foi comprada, a primeira coisa que eles fizeram foi demiti-la. Ela nunca tinha tido filhos, não constituiu uma família. Estava na empresa desde o seu surgimento, a organização era a sua vida. Essa mulher ficou simplesmente sem chão com a demissão. Luiza não queria esse mesmo destino. Percebeu que se ela continuasse lá, iria perder as filhas ou as filhas iriam se perder dela.

Um ponto que não gostava no meio corporativo era de receber ordem de cima pra baixo, a coisa de tem que fazer desse jeito e ponto, pois é a diretriz da

presidência. Sentia muito a falta de diálogo entre hierarquias. Acredita que a pessoa que está ali na rotina tem uma alternativa bem mais eficiente para o problema, porém tem que acatar a ordem quem vem de cima, por que é assim que tem que ser e ponto. Na sua visão, quando as pessoas são envolvidas na tomada de decisão há maior capacidade de melhorar um processo. Outro fator que lhe incomodava era a falta de flexibilidade para lidar com alguns assuntos. As decisões eram tomadas abruptamente. Não se considerava a melhor forma de fazer a transição, a comunicação para os públicos envolvidos com antecedência, com a devida análise do resultado, consultando a equipe. Tirar férias, por exemplo, se elas vencem, o funcionário é obrigado a sair de forma forçada. Não interessa se ele está no meio de uma entrega importante, se essa saída vai prejudicar a empresa. Você vai tirar férias amanhã e ponto.

Outra característica do meio corporativo que lhe incomodava é que se tem um pensamento muito mais de origem masculino na tomada de decisão e na cultura organizacional. Para os homens é mais aceitável o fato de não se dedicar a vida pessoal, e parece que tem que ser assim para todos. O que faz as mulheres executivas se esquecerem de serem mulheres de verdade, elas começam, inclusive, a se vestir como homem. Ela fazia questão de trabalhar de scarpin, saia, vestido, pois ela era uma mulher, não ia de terno como protesto. Não gostava dessa vida “preto e branco”. Vestia-se formal, mas feminina. Nesse meio, ninguém fala, por exemplo, meu filho está doente, se você engravida é uma coisa horrorosa, melhor não falar agora, vai prejudicar a empresa. Tal lógica lhe incomodava muito, como uma pessoa feliz, realizada com a família, não pode compartilhar isso. Para ela as mulheres tem muito que defender a sua feminilidade no meio corporativo, defendendo o seu papel de mulher e de mãe. Lembra que quando ela falava alguma coisa das filhas, soava como algo anormal entre os executivos. Para os homens desse meio o filho é como ter mais um produto de consumo, como ter uma casa ou um carro, e de certa forma essa lógica obriga as mulheres a reprimirem o seu papel de mulher e de mãe.

Ao mesmo tempo, ela acredita que a visão feminina tem muito a agregar nas decisões corporativas. A mulher tem que se colocar como mulher, e não se adaptar a visão masculina. Ela era uma das únicas que ponderava quando se tomava uma

decisão rígida, tinha uma visão mais coletiva, mais feminina. Em sua opinião, é muito melhor tomar uma decisão de forma mais ponderada para não prejudicar tanto um setor. As empresas precisam dessa visão. Foi exatamente por isso que ela se sobressaiu, pela sua sensibilidade. O diretor a queria como parceira, pois ela entendia melhor o problema, conversava com os envolvidos. Muitas vezes o funcionário só quer ser escutado. O diretor era um “trator”, muito racional. Às vezes o colaborador fica triste e desmotivado por que queria chegar quinze minutos depois do horário apenas para poder levar seu filho na escola. Isso não faz a mínima diferença para empresa, e deixaria aquele funcionário muito mais feliz e motivado. Porém os decisores só querem mandar e serem obedecidos, sem envolver e considerar a opinião do coletivo. Para ela uma mulher não precisa virar homem para gerenciar uma grande empresa. Deveria poder ser feminina, respeitando seus ritmos e qualidade, com amor no coração e de saia.

Obviamente existiam aspectos que ela gostava na organização como, por exemplo, as estruturas organizadas, bem feitas, sistemas e processos funcionando. Além dos programas de incentivo para os funcionários fazerem esportes e academia. Assim como as palestras, eventos e treinamentos. Quando a empresa investe em capacitação é uma grande oportunidade de se desenvolver, principalmente para o funcionário de baixo escalão que não teve oportunidade de fazer faculdade. Por meio dos treinamentos tem acesso ao conhecimento. Gostava também da união do grupo, das conversas e dos lanchinhos na empresa - frutas, produtos integrais. Assim como das palestras sobre nutrição e qualidade de vida.

Seu marido foi primeiro para o Paraná e lá ficou por seis meses para ver se era realmente o que ele queria. Conheceu melhor a cidade, procurou casa para eles morarem. Durante esse período, ela continuou morando em São Paulo. Com a possibilidade de mudança se concretizando, conversou com o seu diretor sobre um plano de saída. Treinou uma pessoa para ficar no seu lugar assessorando ele, e outra para ficar com os eventos.

Em junho de 2014, eles se mudaram. E ela veio sem o trabalho. Ficou três meses fazendo adaptação das meninas e organizando as caixas de mudanças. Foi no Paraná que começou a encontrar algumas coisas que realmente faziam sentido para ela. Com a sua capacitação em facilitação em antropofosia, ela montou um

curso que era exatamente o que ela precisava quando era executiva. Estava em meio a um turbilhão, sem refletir se ela estava bem ou não, se realmente fazia sentido para ela o que estava fazendo. Por ela mesma, ela não parou para pensar, só parou devido à oportunidade que o seu marido recebeu. Ela acredita que essa é uma realidade enfrentada por muitas outras mulheres, as quais em função da rotina frenética de trabalho, não conseguem refletir se elas estão bem, se a família está bem, se elas estão realizadas. O curso oferece essa possibilidade de respiro para as mulheres. Um grupo de no máximo de dez mulheres vai pra Campos do Jordão e durante três dias são trabalhados consciência corporal, caminhada em silêncio, autoconhecimento, processo decisório, e as mulheres saem de lá com um plano de mudança.

Além do empreendimento, Luiza também se dedica na geração de conteúdo. Está escrevendo bastante para o *Facebook*, *Instagram Blog*. Hoje ela afirma ter calma e tranquilidade para ler e a possibilidade de escrever com a mente mais tranquila. Ela escreve tanto para nutricionistas sobre antropofosia e para o blog dela sobre a vida, visão sistêmica, reflexão, abundância e escassez objetivando motivar as pessoas a não ficar no piloto automático.

Quando decidiu mudar seu estilo de vida, não recebeu apoio, achavam que ela era louca. Ela nunca encarou a mudança como se estivesse indo acompanhar o marido no novo emprego apenas. Para ela estava indo ficar junto das pessoas que ela amava, que faziam sentido pra ela. Ela sempre teve confiança na sua decisão, mas sofreu demais também. Foi um corte drástico, sempre foi ela a que ganhava mais na casa, tinha um acesso enorme na cidade, muitos amigos, uma vida social muito ativa, ela era muito conhecida, mandava na sua casa, participava ativamente dos eventos. Hoje ela é a mulher do professor e não ganha mais dinheiro. Claro, ela está construindo uma empresa, tem uma perspectiva de futuro. O marido é incrível nesse sentido, todo o dinheiro dele ele transfere para conta dela, então pelo menos ela sente que tem dinheiro e isso a tranquiliza. Além disso, é ela que administra a casa e decide o que comprar, o que lhe dá certo conforto.

Com a mudança, a família precisou cortar muitas mordomias, como faxineira, empregada, van para levar as crianças na escola. Luiza teve que começar a fazer ela mesma faxina na sua casa. Confessa que sente falta da parte social, que teve

dificuldade de ter a humildade suficiente de aceitar a dependência do marido, pois sempre teve muita autonomia. Como executiva, tudo que ela gostava, comprava e mandava entregar na sua casa, independente do valor. Agora compra o mais barato, vai à feira, não pode comprar tudo o que quer. Mas, segundo ela, o organismo e a cabeça também vão se reestruturando. Hoje ela vê que não precisa de tantas coisas como tinha anteriormente. Montou um galinheiro e uma horta em sua casa, e as filhas participam apanhando os ovos de manhã e colhendo as verduras e temperos.

Eles têm muito espaço, tanto na casa, quanto na cidade. Tem um parque na frente da sua casa, e ela corre todos os dias. Hoje ela pode dizer que tem saúde, pois se alimenta bem e faz esporte. Em São Paulo, ela era uma mulher estressada. A mudança contribuiu, inclusive, para melhoria do biótipo da família. Seu marido emagreceu e as meninas não ficam mais doentes. Outro fator importante é que o casal ficou muito mais unido. Antes, ela era o homem da casa, era ela que sustentava a família, e ele organizava a vida doméstica e fazia mestrado. Hoje, eles inverteram os papéis novamente, ele, de fato, desempenha o papel de homem da casa e ela o de mulher, e tal readaptação foi muito bom para eles.

Hoje ela tem também a oportunidade de reconstruir sua carreira com alguns critérios - tendo flexibilidade. Na parte da manhã se dedica para as filhas e na parte da tarde trabalha. Ela tem quatro horas diárias dedicadas ao trabalho, e consegue fazer tudo que precisa nesse tempo. Sua produtividade é muito maior, por saber que tem só esse período para o trabalho e por estar tranquila, sem culpa por estar sacrificando sua vida pessoal pelo trabalho. São quatro horas de trabalho com qualidade, que talvez valham por oito.

Enquanto trabalhava como executiva e morava em São Paulo, ela estava sempre querendo mais, tinha a sensação que precisava sempre acumular. Hoje, chegou à conclusão que o mais não é o melhor. Prefere olhar para o lado da suficiência, tendo mais tranquilidade. E se não tivesse ficado fora do seu antigo padrão, ritmo de vida, talvez não tivesse percebido isso. Ela acredita que deve se respeitar como ser humano, respeitar as relações humanas. Pensamentos que não acompanham o meio corporativo. São pessoas que trabalham numa organização,

não são recursos, pecinhas. Hoje a sua missão é tentar trazer mais humanidade para as pessoas, valor cada vez mais esquecido em nossa sociedade.

Refletindo no seu estilo de vida anterior, ela era uma pessoa sem saúde, preocupada com as filhas, e é assim que percebe as pessoas que continuam nesse ritmo de trabalho. Para ela, essas pessoas estão tristes, estressadas, não conseguem se cuidar, não conseguem estarem presentes no aniversário do filho, na reunião da escola. Hoje ela participa ativamente da educação das filhas, tem tempo de estar com elas. É objetiva suficiente para ficar quatro horas trabalhando de forma produtiva. Meio turno é para a família, nesse período ela cuida da casa, da alimentação, sempre tentando aliar com alguma atividade de conteúdo, como, por exemplo, passar roupa escutando uma entrevista, assistindo uma reportagem, assim fica menos deprimente as atividades domésticas. As filhas ajudam, sabem o movimento da casa, participam. Ela acha muito importante isso - comer e lavar o seu prato - no sentido mais amplo que essa frase pode ter. Ser responsável pelo seu lixo, pela sua sujeira, pela sua higiene. É um grande aprendizado.

No fim de semana anterior à entrevista, Luiza havia ido para São Paulo. Voltou doente, presenciou o stress da cidade, percebeu que as pessoas não se falam, que todo mundo tem medo de todo mundo. No Paraná, ela tem uma vivência em comunidade, que é o que satisfaz um ser humano. Nascemos para nos relacionar, afirma ela. Ficar trancafiado no escritório, depois no carro, chega em casa, liga tv, internet, a pessoa não tem relações genuínas, verdadeiras.

Quando chegou na nova cidade, ela vendeu o carro, pois tudo ela faz em minutos, vai a pé ou de bicicleta, pois as coisas são muito perto uma da outra. Leva as meninas na escola de bicicleta, ou elas vêm de patinete. Elas aprenderam a andar na rua. Numa cidade grande elas não poderiam ter essa autonomia. Ela tem tranquilidade, qualidade de vida, de relações, união com marido e pode dar um exemplo para as filhas, o que tem muito significado para ela. As pequenas estão aprendendo a colaborar, sabem como as coisas funcionam, eles comem o que cultivam.

Nunca se arrependeu da escolha, por mais que tenha passado por alguns momentos de dificuldade, de solidão, de exaustão com a rotina da casa. Chegou a se questionar bastante, mas tem convicção. Está criando um trabalho que seja

flexível para não ficar aquela mãe arrependida. Quando chegar a vez das filhas tomarem seu caminho, ela já está construindo um trabalho que faz sentido pra ela e que ela seja realizada e que se adeque a sua rotina.

### **6.1.2 José**

José é natural de Barretos, interior de São Paulo. Sua família é de origem japonesa. Foi para São Paulo quando tinha cinco anos e junto com seus pais e seus dois irmãos se estabeleceram por lá. Sua família é simples, sua mãe era professora e seu pai trabalhava com transporte de gado. Sempre estudou em escola pública e gostava muito de esportes. Foi até campeão de um importante campeonato de basquete.

Os seus pais foram bem conservadores, sempre lhe passaram valores de honestidade e de que com estudo, dedicação e trabalho ele conseguiria vencer na vida. Foi uma criança bastante tímida, introspectiva, fechada, mas sempre foi bom aluno, chamava atenção pelo bom desempenho escolar.

Enfrentou muitos dilemas na escolha pela profissional, tinha dúvidas sobre computação, engenharia e medicina. Sua afinidade maior era com as áreas de exatas. Tinha um ótimo desempenho em matemática e física. Além disso, gostava de coisas novas, e nessa época a computação ainda era algo muito inovador, não era uma realidade na vida da sociedade. Optou, então, pela engenharia da computação.

Fez a sua graduação em Mogi das Cruzes, e ao longo dos estudos se identificou muito com o curso escolhido. No terceiro ano de faculdade, iniciou estágio numa grande empresa de papel e celulose, na área de Novas Tecnologias. Nessa época, o computador estava evoluindo muito rapidamente com o surgimento de redes, de processadores, do Linux. Ele fazia parte de um grupo pequeno no Brasil que conhecia o Linux. A Empresa tinha um caráter muito inovador, sendo pioneira na implementação desse sistema, do qual ele fazia parte. Lá ele foi efetivado e ficou por oito anos nessa empresa. Foi bem reconhecido pelo que fazia. O processo de

progressão na carreira, porém, era bem hierárquico. Já estava como analista sênior e dependia de sair alguém para ter a possibilidade de ser promovido. Ou seja, ele ficava torcendo para seu chefe arrumar outro emprego.

Independente das limitações de crescimento, essa foi a empresa mais organizada que ele já trabalhou em termos de processos de recursos humanos e finanças. Os processos eram muito claros e definidos. Para ele, hoje em dia nas empresas, coisas básicas, como reembolso, recibo do pagamento, são extremamente difíceis. E são processos que não podem dar trabalho, pois proporcionam estresse e desperdício de energia aos funcionários. Além disso, as pessoas eram muito acessíveis, não existia um clima de competição exagerado entre as pessoas. As relações eram muito transparentes, não ficava com receio dos colegas ou chefias não estarem sendo sinceros totalmente. Havia um ambiente de família e de união. Devido a essa cultura empresarial, as pessoas eram muito fiéis à empresa, muitos funcionários tinham vinte, quinze e até trinta ou mais anos de casa. E não era por acomodação, mas por que as pessoas realmente gostavam de trabalhar lá. A empresa, porém, não tinha um olhar para promoções horizontais, não existia faixas salariais no mesmo cargo, não havia progressão por desempenho, a empresa era muito presa à tabela. E esse modelo de remuneração o incomodava. Sua área era responsável por toda a infraestrutura de computadores e softwares na intranet. Ele participou do começo da instalação, configuração e suporte dos computadores pessoais na organização. Ele era um dos responsáveis por pesquisar no mercado o que estava tendo de novo, todas as soluções de rede que estavam surgindo e, baseado nisso, sugerir qual era a melhor solução em tecnologia para a companhia. Outra responsabilidade da sua área era dar sustentação para necessidades dos outros departamentos, trazendo solução para as devidas peculiaridades, como por exemplo, disponibilizar um servidor, oferecer um computador mais potente, de forma a manter a operação acontecendo, sem parar de funcionar. Foi nessa empresa que conheceu sua esposa. Casou-se com vinte e quatro anos.

Devido às restrições de crescimento, José aceitou uma proposta de trabalho para ir para o Unibanco para cuidar do sistema de Home Bank da empresa. Um sistema parecido com o “*Internet Bank*” que temos hoje, porém com transações via

chamada de telefone. Naquela época, era uma plataforma revolucionária, foi o início do conceito de banco 30 horas. Na Unibanco, José era coordenador, liderava um time pequeno. Foi uma mudança grande de segmento. Saiu de indústria e foi para área financeira. Mas foi uma tremenda escola em termos de conhecimento em tecnologia da informação. Era uma empresa que investia muito em TI. Foram eles que deram início ao projeto do “*Internet Bank*”, em 1996 a empresa já começava essa discussão.

No Unibanco foi promovido a gerente de Internet e novos canais, sendo responsável pelo cartão de crédito e pelos seguros, entre outros serviços, assim como por desenvolver soluções de internet para o banco. Olhava novos canais que podiam ser utilizadas para comunicação com os usuários. Nessa época, já estavam pensando em como o celular poderia ser um desses canais. Sendo que o celular nessa época tinha tela verde, funcionalidades extremamente restritas. As transações se davam via torpedo, de forma muito lenta. Mas já estavam estudando, pois enxergavam que o celular se tornaria uma ferramenta importante na vida das pessoas.

Como trabalhava em uma área muito crítica para a organização, o serviço lhe demandava uma dedicação enorme. O ambiente era muito estressante, massacrante, exigia uma dedicação total. Não tinha hora, nem dia para trabalhar. Precisava estar disponível nos feriados, nos finais de semana, além de trabalhar 14 horas por dia. Foi essa rotina frenética de trabalho que o motivou a sair do Unibanco. Suas vidas pessoal e profissional estavam muito desequilibradas. Queria voltar a estudar e não tinha tempo, além de haver um descompasso entre a responsabilidade que tinha e a sua remuneração. Então, depois de seis anos no banco, optou por sair. O lado mais positivo dessa experiência foi o aprendizado, os desafios que enfrentava na sua área vinculados a inovação. Porém, o Unibanco não tinha uma política de RH com muito diferencial. Fez parte de curso fechado para gestores em Gestão Estratégica, o que foi bem positivo para o seu desenvolvimento, porém não era algo tão relevante para sua retenção.

Recebeu, então, um convite para trabalhar em uma empresa de Engenharia – um grupo tradicional com mais de quarenta anos, responsável pela gestão de grandes obras no Brasil como a hidrelétrica de Itaipu. Na época, a organização

estava querendo diversificar, criando uma empresa de tecnologia, similar a *Acceture*. A ideia era criar uma empresa com expertise diferenciada, principalmente no tema de gerenciamento de projetos, já que 60% dos gestores eram certificados no PMI. Quando ele iniciou na Prondon, esse braço de TI era bem recente, tinha apenas um ano de criação. A ideia lhe chamou bastante atenção. Era uma possibilidade de sair do setor financeiro, e ter mais tempo para os seus projetos pessoais. Logo que entrou, já iniciou uma especialização na FGV em gestão de projetos.

Era uma empresa muito rica em valores éticos e um oásis no que se refere ao gerenciamento de projetos em construção e tecnologia de forma ética. Havia reuniões abertas, por exemplo, em que era compartilhado com os funcionários os momentos difíceis. Como ela vivia de investimentos, eles eram muito afetados pela condição econômica do país. Mesmo com dificuldades de resultado, a empresa não incentivava, nem permitia que os executivos-chaves comprassem os clientes. Era preferível perder um projeto, a pagar propina para ganhar um cliente. José acredita que essa ética não deve ser apenas por parte da empresa, mas também do funcionário. Ele lembra que estava dentro de um projeto muito grande, com várias situações difíceis que dariam insumos suficientes para ele pedir demissão. Porém teve uma conversa com o gerente de projetos, por não achar que seria justo sair naquele momento, mas também avisou que não queria ser pego de surpresa, que se fosse o caso de demissão, ele gostaria de ser avisado com jeito e tato. Esse gerente deu todo o respaldo para ele ficar na empresa até a conclusão do projeto. E ele ficou quatro meses nesse processo, combinando a sua saída. Para ele isso é muito interessante, você estar numa empresa já há quatro meses com uma combinação de saída.

Foi gerente de projetos durante o tempo que ficou lá, mas pelo formato de gestão da empresa, ser gerente era quase que ser um micro empresário. Ele tinha uma autonomia bastante significativa. Tinha um projeto, uma verba e um objetivo, com essas diretrizes, ele tinha respaldo para decidir o como fazer. Prova do avanço da empresa na gestão de projetos é que o *wireframe*<sup>2</sup> – a ideia de criar um protótipo antes de lançar um site ou aplicativo - foi criado por essa organização, assim como o

conceito de *mobile*,<sup>3</sup> desenvolvimento de aplicativos como *hing tons*,<sup>4</sup> que representou uma resposta à vontade das pessoas de personalizar seu celular. Nessa empresa, ele fez projetos em *e-learning* numa época que esse conceito era extremamente inovador. Eles tinham muitos clientes grandes, como a Brasil Telecon, por exemplo.

Nessa época ele fazia gestão de times remotos, tinha equipe em Florianópolis, Rio de Janeiro e gerenciava essas pessoas à distância. Em termos de valores, essa empresa era excepcional, era muito ética no seu comportamento empresarial. A remuneração era adequada, tinha uma participação, remuneração variável agressiva, que permitia ao funcionário ser até mini sócio, muitos funcionários ficaram, inclusive, milionários devido a política de remuneração da empresa.

José ficou nessa organização por cinco anos, de 2000 até 2005, e saiu sem ter nada certo. Ficou três meses sem trabalhar nesse período, quando fechou uma oportunidade para ir trabalhar em uma empresa de grande porte no setor de Cosméticos, como gerente de sistemas. Para ele foi muito realizador trabalhar lá. A empresa era muito ética, responsável ambientalmente e socialmente. Ela incentiva e apoia desde a comunidade que planta a pitanga, por exemplo, até a própria relação com as consultoras. Para o funcionário que sabe “beber” dessa visão, é uma possibilidade de se energizar, por saber que está fazendo parte dessa cultura empresarial. Lembra que quando ainda estava na última empresa que trabalhou, ele respondeu uma pesquisa da carta capital perguntando que empresa ele admira, e ele respondeu justamente o nome dessa empresa. É uma organização extremamente ética, idônea, preocupada com sustentabilidade.

Essa empresa era muito intensa, foram inúmeras transformações enquanto ele estava lá. Quando ele entrou, a empresa contava com 300 mil consultoras, e quando saiu eram mais de 1,5 milhão. A área de TI passou por uma transformação imensa. A Empresa crescia 27% ao ano. Um crescimento muito acelerado. Acabava que o quadro de pessoal nunca estava completo o suficiente para dar conta dessa

---

<sup>2</sup> Wireframe é um desenho básico de uma interface que ajuda o desenvolvedor de sistemas a entender o que o cliente está querendo, mostrando os requisitos funcionais de um sistema antes de produzi-lo.

<sup>3</sup> O termo *mobile* está associado aos dispositivos móveis como celulares e tablets.

progressão. Tinha, então, muito trabalho, como em qualquer outra empresa. Por exemplo, dimensiona-se um sistema para atender 500 mil consultoras, e daqui a pouco já eram 700 mil consultoras e o sistema já não dá conta.

A remuneração era bastante agressiva, principalmente na parte variável. Havia boas oportunidades de crescimento, já que a empresa estava em expansão, sempre precisando de gestores, de pessoas com conhecimento no Brasil, e fora dele. Enfim, essa era uma organização que crescia muito, e crescia rápido.

As políticas de RH, contudo, seguiam um estilo bem convencional. Cada funcionário tinha seu desempenho avaliado todo o ano, alguns ficando com baixo desempenho, outros com alto. A empresa não chegava a demitir os que ficam com o desempenho mais baixo, mas para a pessoa se recuperar não era fácil. Os treinamentos tinham algo muito interessante, contribuíam para o encantamento do colaborador e seu engajamento. Fez um curso muito interessante de reflexão, autoconhecimento, em que os participantes avaliavam se realmente queriam estar ali, se sua missão de vida se encaixava com a da empresa. Teoricamente, incentivar esse tipo de reflexão seria até meio arriscado para a empresa, já que o indivíduo poderia chegar à conclusão que queria sair da organização. Mas, ao contrário, esses treinamentos faziam o funcionário se apaixonar pela organização, eram diferenciais da empresa. A postura da empresa era que as pessoas tinham que estar lá por que gostavam, por se identificarem com o que fazem. Esse curso teve uma influencia muito forte sobre José, fez ele se questionar muito. Percebeu que estava um pouco estagnado na carreira, entrou como gerente de TI e havia subido só um degrau até então. Essa falta de progressão não era culpa da empresa, mas estava impactando na sua motivação. Ele não estava motivado o suficiente para continuar.

A parte negativa dessa organização era que a área de tecnologia mudava muito, enquanto ficou lá foram três CEO's diferentes. Além disso, os rituais de avaliação exigiam dele um marketing pessoal, ele precisava mostrar o que fazia, e essa pratica não se encaixava muito com a sua personalidade. Ele preferia fazer a contar o que fez. Esse traço de personalidade impediu que ele conseguisse avançar. Nesse sentido, esse ritual anual de avaliação acabou gerando nele mais desmotivação. Acabava que os gestores tinham que justificar porque você não teve

---

<sup>4</sup> Toque para chamadas de celular

a progressão ou mérito e tal processo os incentivava a enfatizar os pontos que o funcionário não tinha um bom desempenho, ao invés de trabalhar os pontos fortes. O ritual muitas vezes só reforçava as suas limitações. Ele discordava desse processo de avaliação, pois é uma curva forçada de avaliação. Além do que, quem ganhava o destaque era aquele que fazia um bom marketing pessoal, e não exatamente quem tinha o melhor desempenho.

Ao fazer alguns exames, descobriu que tinha um grau de entupimento das artérias do coração, precisou fazer um cateterismo. Esse problema de saúde lhe fez pensar que talvez a vida estivesse querendo lhe dizer que precisava parar um pouco. Começou a se questionar sobre como iria continuar lidando com essa vida corporativa.

Ao mesmo tempo, estava ocorrendo muitas mudanças na sua área, muita gente saindo da empresa. O problema de saúde foi o estopim para decidir que precisava parar e iniciar um período sabático. Foi um processo de dois anos pensando, conversando, estudando a possibilidade de fazer uma licença não remunerada. Tendo problemas pessoais e profissionais. Atrito familiar com a esposa. O fato é que ele estava se sentindo muito nervoso, sem paciência, e isso afetou seu relacionamento, discutia por qualquer coisa. Quando percebeu que o seu casamento de vinte e três anos estava se acabando, os questionamentos aumentaram. Ele valoriza muito a família, e o problema não era a esposa, mas o trabalho que começou a contaminar tudo. Era um círculo vicioso.

Seu objetivo inicial era parar, mas continuando na empresa, tentou uma licença não remunerada, mas não deu certo. A decisão de sair foi compartilhada com todos de sua família. A parada dele significava uma perda financeira significativa, já que ele era o maior provedor do lar, sua esposa se dedicava a trabalhos voluntários. Apesar do apoio de sua família, muitas pessoas o desmotivavam, achavam que ele não poderia abandonar uma empresa como àquela. Obviamente, esses comentários pesavam, mas a decisão de sair foi construída ao longo desses dois anos, não foi uma decisão precipitada.

Mesmo no final, liderando projetos muito interessantes de *mobile*, que o motivavam pelo desafio, estava cada vez mais convicto que tinha que encerrar esse ciclo. Entregado os projetos, a empresa começou a fazer cortes. A empresa estava

diminuindo seu crescimento. O Presidente, que representava o coração e alma da empresa, saiu, e entrou em seu lugar um executivo de uma grande empresa de telefonia, a qual tinha uma filosofia oposta à deles. Teve certeza que a organização mudaria muito, e realmente mudou. Frente a todas essas mudanças, ele comunicou a sua saída para dezembro de 2014.

Os primeiros dias depois da transição foram ótimos. Era época de natal fez coisas que há anos não fazia, ou talvez que nunca tivesse feito. Fez a decoração de natal da casa, foi no mercado municipal com a filha que recém tinha aprendido a dirigir. Sentiu-se leve, como se lhe tirassem um peso dos ombros. Estava livre para pensar no que queria fazer de verdade. Em um primeiro momento não pensou em questões profissionais. Viajou para praia, mas logo depois, começou a agendar algumas questões profissionais. Foi para um evento da área na Espanha, um congresso de *mobile* em Barcelona com empresas do mundo todo, com os palestrantes mais conceituados da área. Como ele não estava vinculado a nenhuma corporação, poderia avaliar individualmente, e de forma genuína, se era o que realmente queria continuar fazendo.

Concomitante a isso, começou a amadurecer a ideia de fazer a caminhada de Santiago de Compostela, para a qual ele já vinha se preparando. Passou a fazer caminhadas longas, como por exemplo, o caminho do sol, um trajeto de 270 km no interior do Estado de São Paulo que lhe exigiu onze dias de caminhada.

A viagem foi então agendada para maio de 2015. Para ele essa parada representou um brilhante fechamento desse período de reflexões. Ficou trinta e nove dias fora e sozinho, tendo que enfrentar por si mesmo sozinho os desafios. Machucou-se já no primeiro dia de caminhada, e como o joelho não aguentava, teve que fazer repouso e no outro dia estava de volta caminhando, mas mais devagar. Para ele essa viagem valeu muito a pena, foi uma satisfação imensa concluir a caminhada.

Voltou ao Brasil em meados de julho desse ano, iniciou a busca de dois caminhos. Está amadurecendo ideias dele ligadas ao empreendedorismo. E tomou a decisão de retornar a vida corporativa, porém mudando a sua abordagem, mudando a maneira como encarava o meio corporativo. Muitas vezes ele deixou de fazer aquilo que gostava, abandonou sua autenticidade. Foi entrando no jogo de que para

crescer, precisa fazer tais processos, ter tais atitudes. Muitas vezes a motivação que moldava seu comportamento e trabalho não era o que ele gostava e acreditava, mas sim o que poderia lhe ajudar em uma promoção. O seu objetivo era ser diretor, ou presidente, não importava se o caminho era o mais produtivo, não importava o custo. A abordagem agora é fazer um trabalho bem feito, fazer o que gosta, de forma que sua ambição pelo crescimento não comprometa o seu prazer no trabalho.

O trabalho feito com dedicação e honestidade sempre foi para ele uma forma de vencer na vida, de poder alcançar seus sonhos e bens materiais. Pautando-se pela honestidade e pela ética. Ele pode até ter sido ineficiente em alguns pontos da carreira, mas nunca antiético. Todas as empresas que trabalhou estavam, de certa forma, alinhados com os seus valores. Mas o sentido do trabalho mudou ao longo de sua carreira. No início, tinha um objetivo muito material, queria mudar de vida, subir socialmente. E, de fato, quando era mais jovem alcançou o que queria. O que muda é que hoje em dia deseja mesclar mais o trabalho com prazer naquilo que se está fazendo. No início da carreira, gostava muito do que fazia, e esse prazer foi se perdendo com o tempo.

Mudar de trabalho só em função de benefícios salariais pode acabar te conduzindo a algo que não te deixa feliz. Toda vez que vai mudar de emprego tem que se questionar muito porque está fazendo a mudança. Se a motivação é *status* e orgulho, eventualmente, essa escolha pode não ser a que vai te deixar feliz.

Acredita que por meio dessa mudança interior é possível ele mesmo transformar o ritmo e a sua satisfação com o trabalho no formato corporativo. Nada é mais autêntico do que fazer aquilo que você quer, posicionar-se do jeito que você acredita. A maioria das pessoas nesse meio não faz isso, se comportam para agradar os outros e não a si mesmo. Ele acredita que essa abordagem traz mais benefícios tanto para o indivíduo, quanto para as organizações. É mais genuíno, sua autoestima não fica comprometida. Não é sustentável ficar o tempo todo pensando no que vou falar e como vou agir. Ele tem convicção que as empresas também querem essa postura dos funcionários. Elas também querem descobrir como motivar seus funcionários, novas formas de avaliação. É um desejo comum. De forma genuína, a chance de dar certa essa parceria é muito maior. Obviamente que no mundo empresarial tem muitos perfis éticos e abordagens, nem todas as

organizações têm abertura para esse perfil, mas existe um numero grande de empresas que tem afinidade com essa maneira mais genuína dos seus colaboradores agirem.

### **6.1.3 Fernanda**

Fernanda, natural de Porto Alegre, tem trinta e cinco anos, é casada e mãe do João, de seis anos. Com dez anos de idade, seus pais se separaram, e ela ficou morando com a sua mãe e seu irmão. Os três sempre foram muito unidos e sua mãe sempre batalhou muito para sustentá-los. A mãe era professora, e como não tinha muito a ajuda do ex-marido, ela ainda tentava adquirir uma renda extra por meio da venda de produtos coloniais, e sendo consultora de uma empresa de cosméticos. Ela era uma menina estudiosa e sempre gostou de organizar os eventos na escola, tinha um perfil de liderança desde nova.

Como sempre gostou muito de se relacionar com as pessoas, decidiu fazer relações públicas. Até pensou em Administração, por influência do seu irmão, mas por Relações Públicas ser mais focada naquilo que ela realmente se identificava, a relação da empresa com os seus diferentes públicos, ela preferiu seguir essa profissão. No ano do vestibular, porém, sua mãe adoeceu e faleceu em menos de um mês.

Mesmo depois do ocorrido, Fernanda ainda prestou o vestibular e passou na PUCRS. Tinha, porém, a mensalidade da faculdade para pagar e como não recebeu o apoio financeiro do seu pai para os estudos, começou a procurar emprego para pagar a faculdade. Nos classificados do jornal, viu que uma revendedora de uma importante marca de carros estava sendo inaugurada em Porto Alegre e estavam com muitas vagas abertas. Foi até a filial, deixou o seu currículo, e mesmo não tendo nenhuma experiência anterior foi selecionada para trabalhar de telefonista. Logo Fernanda já se destacou na empresa e foi promovida a secretária. Apesar de gostarem muito do seu trabalho, o salário era muito baixo e as chances de crescimento eram muito limitadas. Fernanda ficou lá por dois anos e saiu.

Após essa primeira experiência, Fernanda começou a trabalhar na área bancária, no caixa de uma agência. Apesar do status e do salário um pouco maior, ela tinha muita dificuldade de se concentrar. Ser caixa lhe exigia muita atenção, já que lidava com dinheiro, cheque, fechamento do caixa. Para ela, um tremendo desafio. Como também se sentia muito presa, trabalhando o dia todo dentro de uma agência, após dois anos saiu do banco. Seu irmão já trabalhava na indústria farmacêutica, e ela se identificava muito com a rotina de trabalho dele, assim como, com os benefícios que ele tinha. Participou, então, de um processo seletivo como estagiária e passou na Pfizer. Nessa época, eles não estavam efetivando devido a restrições de vagas. Então, ela ficou pouco tempo lá e logo já foi para outro laboratório farmacêutico como efetiva.

Iniciou como consultora hospitalar e gostava muito do seu trabalho. Era algo bem dinâmico, cada dia visitava um médico diferente, estava sempre na rua. Foi nesse mercado que conheceu o seu atual marido, que trabalhava em outro laboratório.

Após alguns anos, Fernanda foi promovida para gerente, liderava uma equipe aqui no sul e sempre lhe motivou muito o fato de contribuir para o desenvolvimento das pessoas. Tinha bastante autonomia para por suas ideias em prática. Foi um desenvolvimento bem grande pra ela. Nessa época, fez especialização em gestão de pessoas na FGV. O que a ajudou muito, pois apesar de ela ter um perfil de liderança, não tinha a base, o suporte técnico para exercer o cargo.

Como gerente ela fazia desde o processo seletivo até o treinamento de como se portar na frente do médico, de como vender, de como argumentar. Enfim, era ela que treinava e desenvolvia essas pessoas, acompanhando o seu trabalho. Era muito gratificante para ela ver a pessoa se desenvolvendo, crescendo na empresa. Fica muito feliz até hoje em ver uma pessoa que ela selecionou em um cargo de destaque, se sente parte da conquista. Esse papel de líder estava muito em linha com que ela gostava, com o que ela acredita. Outro fato que lhe motivava eram os resultados em números das vendas da sua equipe, era uma recompensa do seu esforço e trabalho.

Em 2010 engravidou do João, e, depois do retorno da licença maternidade, a falta de profissionalismo, de transparência da empresa começou a lhe decepcionar.

Haviam reuniões em que a empresa mobilizava toda a força de venda para São Paulo por uma semana, e quando ela chegava lá, muitas vezes os responsáveis não tinham um script, uma pauta para seguir, acabava que havia muito desperdício de tempo. As reuniões acabavam às 16h e o pessoal ia jogar futebol. Ela não estava ali para jogar futebol, estava ali pela reunião, estava longe do seu filho, queria que a reunião fosse produtiva. Preferia que iniciasse às 8h e fosse até às 19h, mas que a convenção durasse três dias, ao invés de cinco.

Outros fatores que também lhe incomodavam ligados a essa falta de clareza por parte da empresa era, por exemplo, que se alguém reivindicava alguma diretriz ou decisão, conseguia uma exceção. Ou num processo seletivo alguém era escolhido pelo RH, mas o gerente escolhia outro por ser seu preferido. Enfim, esse tipo de acontecimentos nebulosos lhe decepcionavam na medida em que demonstravam falta de profissionalismo por parte da organização. Ela já estava se desgastando por estar longe do filho em função da empresa, e em contrapartida recebia esse tipo de postura do laboratório.

Em meio a uma viagem em que teve que ficar de quinta a terça-feira em São Paulo. Recebeu uma ligação do seu marido, e seu filho que recém começava a falar lhe disse: “Volta casa mamãe”. Essa situação foi decisiva para ela pedir demissão, depois de doze anos de empresa. Lembra que em uma das reuniões dessa convenção, um dos diretores chegou para conduzir o encontro e disse “o que mesmo que eu tinha que falar com vocês?”. Ela achou aquilo uma falta de respeito com as pessoas que estavam ali, com certeza às reuniões poderiam ser bem mais bem aproveitadas. Naquela mesma viagem pediu demissão. Sem muito planejamento, sem comunicar antes a sua saída, mas como total apoio do marido. Ela se lembra dele lhe dizer que se ela não aguentava mais, ela deveria sair que eles iriam dar um jeito. Sua convicção certamente foi em função do apoio dele. E a verdade é que ela estava esgotada, não conseguiria seguir assim, e se era para ela fazer um trabalho sem qualidade, preferia parar por ali, pois não tinha motivação para seguir adiante.

Ela estava disposta a perder o seu padrão de vida. Tinha conquistado muitas coisas materiais pelo trabalho no laboratório, mas ela estava disposta a morar num kitnet, se fosse necessário, para ficar mais próxima do filho. Ela lembra que dizia que

venderia picolé, se fosse necessário, para ficar perto do seu filho. Pensava que propósito de vida ela tinha se não fosse esse. Mas não foi fácil, teve muitos conflitos internos em ter largado sua carreira.

O principal motivo da ruptura foi a sua ausência em um momento extremamente importante na vida do filho, em que ele estava aprendendo a falar, a caminhar, se desenvolvendo. Para continuar se dedicando a sua carreira, ela teria que terceirizar a educação do filho, e isso não se encaixava com o seu perfil. Nesse momento, ela lembrou muito da referência da mãe, em como a presença dela foi importante para a sua educação. Uma mãe dedicada, amorosa, que sacrificou muito dela mesma em função dos filhos. Ela valorizava muito essa atitude da mãe, tinha certeza que ela e o seu irmão haviam se tornado o que eram devido à dedicação da mãe a educação deles. Como ela iria trocar o papel de mãe, algo que sempre sonhou, pelo sucesso na carreira profissional? Hoje ela ganha 50% do que ganhava, mas está se virando. Não faz unha toda semana, não corta o cabelo como cortava. Desde que saiu da empresa, a família não viaja mais nas férias, estão sempre em Porto Alegre. Antes de o João nascer, ela já tinha ido à Disney, à Europa, sempre iam para Santa Catarina no verão. Agora as férias são eles em casa, mas segundo ela são as melhores férias que poderia ter, por estar do lado do seu filho e do meu marido. Realmente, abriu mão das coisas materiais, mas hoje ela consegue pegar o filho na escola, consegue sair para jantar com o marido, o que tem um valor maior para ela.

Após a demissão, imediatamente, sentiu um alívio, sentiu-se livre. Ela estava feliz em poder ir a uma festinha com o filho, em buscá-lo na escola. Não precisava ficar mais nervosa no domingo porque ia ter que pegar a estrada na segunda. Mas às vezes vinha o sentimento de “nossa, larguei tudo aquilo”, “será que fiz a escolha certa”. Até hoje esse pensamento de vez em quando vem e ela precisa resgatar o porquê tomou aquela decisão, do que está priorizando. Ela não tem dúvidas de que fez a escolha certa, faria de novo se tivesse que fazer. Mas o fato é que ela abdicou da sua carreira. Hoje ela trabalha, mas é para sobreviver. Antes podia viajar, comprar as roupas que gostava. Hoje não. Tudo que ela adquiriu, seu apartamento, carro, foi em função da indústria farmacêutica. Mas, ao mesmo tempo em que sente

falta das coisas materiais, o seu coração está tranquilo, e para ela isso é o mais importante.

Logo após sair do laboratório, começou então, a pensar no que fazer. Depois de analisar algumas possibilidades, com a ajuda de um consultor de carreira, decidiu que iria empreender naquilo que realmente gostava. A ideia foi então abrir uma consultoria em presentes - a Petit Lace. Participou de feiras em São Paulo e lá percebeu que poderia trabalhar com serviço e produto. O negócio seguia a seguinte lógica, o cliente dizia a sua necessidade, ela montava/criava o presente e entregava.

Com o dinheiro da sua rescisão abriu um ponto para o empreendimento. Criou uma loja de presença com um serviço especializado – ajudava o cliente a acertar na escolha. Ela se sentia muito realizada com o negócio, comprava as coisas que gostava, a loja era uma graça. Ela se motivava pela realização do consumidor. A rotina continuava de certa forma bem corrida, ela corria atrás de fornecedor, visitava empresas. E gostava desse dinamismo. Trabalhava todos os dias das 9h às 19h, e também aos sábados. Na verdade, ela precisava dessa rotina, não conseguiria trabalhar em casa. Precisava sair, se arrumar, ter esse compromisso.

A rentabilidade da loja, porém, era baixa, precisava de um volume muito grande para tornar a empresa verdadeiramente lucrativa. Ela corria muito fazendo visitação, divulgando, porém não tinha o retorno que precisava, e essa falta de resultado começou a lhe desmotivar. Percebeu que seria necessário esperar muito tempo para ter a renda que precisava. Decidiu, então, fechar o ponto para diminuir seus custos fixos e trabalhar mais por indica o. Foi, então, para loja do irmão, pois precisava de um local fora de casa para trabalhar.

E começou a se envolver com o negócio do seu irmão, uma franquia de móveis sob medida, até que assumiu a gerencia comercial da loja. Hoje, já faz um ano que está desempenhando esse novo cargo. Gosta muito, principalmente, agora que já domina os processos e o negócio. Motiva-se com o envolvimento com cliente, em montar a casa, pensar na decora o, acompanhar o projeto com o projetista. Identifica-se com o produto. Tem certa autonomia, pode sair para acompanhar rotina do filho, mas ela se cobra muito em fun o do horário, ela sabe que é a responsável da loja. Sempre justifica para o seu irmão quando precisa sair da loja. O lado ruim, porém, é trabalhar com família, com irmão e cunhada. Não se imagina trabalhando

ali para o resto da vida. Sente que daqui a pouco terá que buscar outra opção. Ainda tem a empresa, a marca Petit Lace patenteada, quem sabe ela não pode remodelar a empresa e lança-la novamente?!

#### **6.1.4 Ana**

Ana nasceu no interior do Rio Grande do Sul, seu pai era servidor público e sua mãe dona de casa. Morou em diferentes cidades na sua infância devido ao pai ser transferido diversas vezes em função do trabalho. Ela sempre foi uma criança muito obediente, não era muito questionadora, pois o respeito foi um valor bem presente na sua educação. Adorava brincar de boneca, era bem caseira. Por sua mãe não trabalhar fora, ela foi muito presente na sua educação.

Na infância não tinha muita ambição, se imaginava igual a sua mãe, dona de casa, ou no máximo, professora. Até os quinze anos, sua família teve uma vida ótima em termos financeiros, o pai ganhava bem, eles iam para a praia e trocavam de carro todo ano. Era bem confortável.

Vieram para Porto Alegre quando ela tinha quinze anos, e financeiramente a situação mudou muito, pois o custo de vida na capital era muito maior do que no interior. Seu pai começou a se perder financeiramente. Venderam o apartamento, trocaram o carro para mais popular, venderam a linha telefônica, até que foram despejados.

Com 17 anos, então, ao entrar na faculdade já começou a se virar sozinha. Estudava a noite e durante o dia era *babysitter*. Seu interesse pelo comportamento das pessoas lhe motivou a prestar psicologia. Entrou na faculdade com dezessete anos e se formou com vinte e dois. Logo que concluiu a faculdade seus pais foram despejados e foram morar numa casa emprestada. Decidiu então morar com uma amiga e se afastou da família, pois se sentia muito mal em não poder ajuda-los. Todo o dinheiro que ganhava dava apenas para o seu sustento.

Foi a primeira da família a ir para faculdade. Seus pais não tinham ensino superior. E quando entrou no curso de psicologia não tinha muita ideia das

possibilidades que a profissão lhe oferecia. Experimentou-se na área clínica, na parte acadêmica, mas ao fazer estágio em uma empresa percebeu que queria seguir a carreira corporativa. Enxergou no meio empresarial uma possibilidade de melhorar de vida e adquirir as coisas que queria.

Logo que se formou, porém, iniciou uma bolsa de iniciação científica na UFRGS. Concomitante a isso locava uma sala em um consultório e atendia pacientes. Surgiu, então, a possibilidade de trabalhar em uma consultoria em RH, empresa na qual ficou por cinco anos. Porém, sentiu necessidade de estar dentro de uma empresa, de viver a realidade empresarial, nessa época já estava com vinte e sete anos. Seu primeiro trabalho de carteira assinada foi na área de recrutamento e seleção de um grande hospital de Porto Alegre. Depois de um ano no hospital, foi convidada para fazer uma entrevista em um banco. Era uma vaga de consultora de RH generalista e achou muito interessante a oportunidade, já que atenderia todo o Rio Grande do Sul. Foi aprovada no processo seletivo e passou a ter uma rotina bem dinâmica. Gostava muito do fato de viajar, de conhecer realidades diferentes, pessoas diferentes.

Com quatro meses de empresa, os consultores foram divididos entre seis regiões do Rio Grande do Sul e ela precisou se mudar para Passo Fundo. No início essa mudança foi um pouco difícil, pois já estava estabelecida em Porto Alegre, não conhecia ninguém na cidade a não ser o pessoal da empresa. Mas como viajava muito por toda a região norte, vinha para casa só para dormir. Foi em Passo Fundo que conheceu o seu marido, por meio de uma especialização que fazia na FGV. Depois de casada foi morar em Marau, cidade bem próxima de Passo Fundo, e lá engravidou de sua primeira filha. Poucos dias antes de sua filha nascer, seu marido foi transferido para Porto Alegre e eles se mudaram. Por coincidência, a empresa também estava precisando dela em Porto Alegre, o que lhe deixou mais tranquila já que não precisaria mais continuar com aquela rotina intensa de viagem tendo uma filha recém-nascida.

Apesar do receio, seu retorno da licença maternidade foi bem tranquilo, conseguiu conduzir bem os dois papéis. Até gostava de viajar a trabalho, pois era o momento em que conseguia descansar de verdade. Tinha uma babá e contava com

a ajuda do marido e da mãe, o que lhe permitia conduzir a sua carreira com certa tranquilidade.

Quando a sua filha estava com dois anos, ela foi promovida a gerente de RH. Mesmo sem ter muitos planos de assumir esse cargo. Afinal nunca foi muita ambiciosa, ser diretora ou presidente de uma empresa não eram coisas que buscava, ainda mais por que achava a filha muito pequena para aumentar suas responsabilidades profissionais. Ao mesmo tempo, sabia que aquela era uma oportunidade única. Ela sempre tinha em mente que se tivesse que escolher entre vida profissional e pessoal, escolheria a familiar, mas na prática foi um pouco diferente. Mesmo sabendo que as viagens seriam ainda mais frequentes e que a promoção significaria maior ausência de casa, aceitou. Ficou feliz e triste ao mesmo tempo. Feliz pela carreira, por assumir a gerencia de uma central estadual, sendo responsável por sete mil colaboradores. Mas triste, pois sabia que isso significaria ficar menos tempo com a sua filha.

Os desafios do novo cargo eram bem grandes. Ela precisou se profissionalizar, fez *coaching* e MBA. O banco incentivava muito esse aperfeiçoamento de seus funcionários, e ela aproveitou o benefício. Gostava muito do contato com as pessoas, de lidar com diferentes culturas, de analisar o comportamento, de contribuir para o desenvolvimento dos indivíduos. Além disso, apesar de difícil, lhe motivava muito ter equipe, fazer parte crescimento dos funcionários. Fazia ela se sentir importante.

Em contrapartida, as questões políticas e hierárquicas lhe incomodavam bastante, enquanto executiva ela acaba presenciando ainda mais esse lado do mundo corporativo. Tinha que estar sempre jogando, conciliando todas as opiniões, cuidando da sua imagem. O lado político sobressaia ao técnico. Muitas vezes não interessa se os seus projetos estavam respaldados nas melhores praticas do mercado, mas sim o que a liderança queria. Ela tinha que aceitar decisões de pessoas que não tinham conhecimento teórico para tomada de decisão, mas tinha que acatar, pois a decisão final eram dos presidentes e conselheiros. Existia também muita rivalidade, competição entre a liderança, como em qualquer banco, mesmo a empresa tendo um discurso de cooperativismo.

Um ano depois de assumir a gerencia, ela engravidou do segundo filho. O menino era bastante frágil, nasceu prematuro, quando faltavam cinco dias para ela voltar de licença, ele teve pneumonia e ficou hospitalizado. Os desafios com o pequeno lhe deixaram mais sensível, e ela começou a viver uma dualidade de sentimentos. Tinha momentos que ela estava muito feliz, cheia de desafios, amava a empresa, mas outros em que refletia muito. O fato é que ela tinha dois filhos, duas babás e tal estrutura representava um custo elevadíssimo. Ela saía de manhã e voltava de noite. Começou a ficar meio insuportável para ela àquela rotina. E o fato é que ela não estava mais feliz, pois ela queria ser mãe na prática. Sim, ela se considerava uma mãe carinhosa, preocupada, mas não presente. Começou, então, a conversar com o marido sobre o melhor momento para sua saída. Foi se organizando financeiramente e começou a preparar alguém para ficar no seu lugar. Nesse período, o filho precisou ficar internado uma segunda vez, estava com dois anos e ainda não falava e ela simplesmente não participava da sua rotina. Era a baba que o levava no médico, no pediatra, na fonoaudióloga.

Ana afirma que o papel de mulher e de mãe executiva é muito difícil. No discurso a empresa se mostra aberta em proporcionar flexibilidade para a mulher se ausentar havendo necessidade de levar o filho no médico, por exemplo, mas vai ela precisar ir ao médico no dia de uma reunião importante. E o fato é que são vários médicos e é no dia que as crianças precisam, e não no dia que ela está com a agenda livre. Não sentia o verdadeiro apoio da empresa nesse aspecto, não se sentia a vontade para acompanhar a saúde do filho.

No final de 2014, o diretor pediu que ela passasse o seu cronograma de 2015, e avisou que seriam duas semanas em Porto Alegre por mês e o resto viajando. Foi onde ela percebeu que não conseguiria ir mais adiante. Ela já estava esgotada, ficando, inclusive, doente, com uma crise de sinusite atrás da outra. Cansada fisicamente, tinha dias que não tinha força para levantar da cama e ir trabalhar. Ao perceber o seu estado, o marido lhe disse que se ela não estava bem, deveria sair de uma vez, pois se continuasse ia ter um problema maior de saúde. No final de 2015, então, comunicou a sua decisão. Lembra que teve que ser bem inteligente para sair com uma boa imagem da empresa. Não foi nada fácil para ela essa ruptura. Ela tinha construído uma carreira de sucesso na empresa, estava muito

bem, ela estava nos planos da empresa. Para ajudar nessa tomada de decisão precisou fazer terapia. Sabia que tinha que sair, que estava no seu limite, mas ao mesmo tempo, era um sentimento de perda enorme. A sua saída significava o seu fracasso. Confessa que até hoje ainda tem dificuldade de digerir a mudança.

O seu gestor era muito machista, e ela sabia que a forma como ela conduzisse com ele ia ser a sua derrota ou o seu sucesso. Mas deu certo. Ela o envolveu na sua decisão, contextualizou de todo o desafio familiar que estava enfrentando, e disse a ele que precisava que ele a apoiasse na sua saída. Ela se colocou a disposição para ficar o tempo que a empresa precisasse e que não queria de forma alguma lhe prejudicar. Alguém não querer continuar na empresa significava uma ofensa para a organização. Mas, ela queria mostrar que as pessoas poderiam escolher sair e ser feliz. O RH já vinha trabalhando a ideia de carreiras mais flexíveis, horizontais e menos rígidas. Sua saída foi oportuna para amadurecer essa nova concepção de carreira da empresa. Após dois meses de transição, em janeiro de 2015 se desligou.

O ano de 2015 foi inteiramente dedicado para os filhos e para a casa. Na verdade, tem uma rotina bem puxada com os filhos. É futebol, inglês, médico, jazz. O único momento que possui livre são as tardes, período que as crianças estão na escola. Ela se sente muito feliz em poder se dedicar ao papel de mãe. Hoje ela tem os filhos na mão, foi um ano de resgate com eles. Mas demorou muito tempo para ela assimilar essa mudança. Sentia muita falta da rotina de sair todos os dias, de se arrumar para ir trabalhar. Tem a sensação que o indivíduo só existe nesse mundo corporativo quando está lá, depois que ele sai, deixa de existir. Ela pensava que iria manter contato com as pessoas, mas não foi bem assim. Cada um seguiu o seu caminho. O 1º semestre de 2015 foi um semestre de muita felicidade, mas muito estranho também, ela sentia que não era ninguém.

Começou a fazer uma formação em *coaching* e foi o que começou a lhe trazer certa tranquilidade de que não iria ficar sem fazer nada para o resto da vida. Por ser um trabalho individual, que lhe proporciona total flexibilidade, já que lhe permite agendar nos horários que ela quer, é uma opção que lhe cativa bastante. A certeza que ela tem é que não quer nunca mais uma vida de empresa. Foi muito feliz, mas agora quer ter tempo para sua família, para ela mesma, e a vida corporativa te toma

tudo isso. É muito pesado o stress, a cobrança, a politicagem. Sentiu um grande alívio em se livrar dessa rotina.

Apesar de ter recebido o apoio do marido, passado um tempo ele já começou a lhe cobrar sobre os seus objetivos para o futuro. A relação dos dois mudou muito também, pois antes ambos eram executivos, os assuntos deles eram similares. Hoje, se ela não se cuidar, acaba falando só em filho. Sentiu em alguns momentos que admiração dele por ela diminuiu, e isso dificultou um pouco o processo de mudança.

A verdade é que ela não tem uma data, e não quer ter pressa para decidir os próximos passos profissionais. Claro que ela tem todo o aporte financeiro para fazer isso, pode ficar tranquila, do contrário estaria trabalhando em qualquer coisa. Sente falta de ter o dinheiro dela, ela sempre trabalhou e agora não tem mais a mesma autonomia, só tem o orçamento familiar.

No meio do ano começou a sentir a necessidade de fazer algo que lhe desse dinheiro e se tornou consultora da Mary Kay. Queria uma coisa que fosse dela. Estava se sentindo distante de tudo, queria aproveitar as tardes para ter contato com as pessoas. Queria também leveza, uma atividade que não fosse pesada como a sua vida de executiva. Além disso, a empresa tem uma filosofia de fazer o bem para as pessoas, e ela se identifica com esse propósito. Não tem muita perspectiva em torno dessa atividade, não sabe muito bem onde vai dar, mas é um plano B. É uma experiência que lhe ajuda a ter contato com as pessoas, e é uma forma dela se sentir importante.

Agora ela quer outra carreira. Hoje ela busca fazer um trabalho modesto, individual, não precisa estar brilhando, não é mais o que lhe motiva. Quer esse trabalho de desenvolvimento, de ajudar as pessoas a serem felizes, é isso que lhe motiva. Teve muito sucesso, tinha *status* e ganhava muito. Mas abriu mão do sucesso profissional para ser feliz. Não estava completa, ao tempo que a empresa exigia dela era muito maior do que ela gostaria de dar. Hoje ela abre mão de *status*, de salário para poder ter mais equilíbrio.

### **6.1.5 Marinaldo**

Marinaldo, o CEO – Companheiro Envolvido com Orgânicos -, nasceu no interior de Santa Catarina. Com poucos anos de vida se mudou para o interior do Paraná junto com seus pais que tinham como objetivo melhorar de vida numa cidade que prometia ter mais oportunidade de emprego e progresso. A família abriu uma loja de sapatos, e se estabeleceu por lá.

Ele começou a trabalhar muito cedo, ainda na infância. Queria comprar uma bicicleta e, ao pedir para sua mãe, ela lhe disse que ele precisaria juntar dinheiro pra comprar. Começou então a trabalhar de ajudante em uma loja com a motivação inicial de adquirir a sua primeira bicicleta e desde então não parou mais.

De ajudante da loja, começou a cuidar da parte financeira, depois da parte administrativa, se tornando o funcionário de maior confiança do proprietário. Pela afinidade com a área contábil, por já trabalhar no ramo, prestou vestibular para ciências contábeis. Lembra-se de uma ocasião nessa empresa, em que foi propor ao dono uma série de melhorias para a loja e também lhe exigir maior autonomia já que era o gerente, porém o chefe não aceitou as sugestões, e ele se demitiu, por não aceitar ter suas ideias e autonomia reprimidas.

Sua vida profissional sempre foi muito dinâmica, trabalhou em muitos lugares, em sua maioria empresas pequenas, porém sempre sendo o responsável principal dessas organizações. Sempre teve muita atitude, dedicação e iniciativa na sua vida profissional.

Sua experiência mais relevante foi numa imobiliária que comprava terras inexploradas em Minas Gerais e vendia para agricultores do sul do país. Ele trabalhava com um grande visionário e investidor. Um homem extremamente ambicioso que fazia investimentos altíssimos, assumindo muitos riscos financeiros. Marinaldo se tornou um dos sócios desse empresário, sendo o responsável por criar e administrar uma série de empreendimentos idealizados pelo empreendedor. Porém, nesse meio, muitas atitudes e práticas feriam os seus valores morais. O preço, em termos de ética, para ele se manter naquele padrão e progresso profissional era muito alto para ele. Ele começou a ver que ou ele entrava no jogo da imoralidade, da exploração, ou teria que sair. Além disso, ele se deu conta que já estava com quase 50 anos, e começou a ter uma série de inseguranças em relação

ao futuro. O trabalho como executivo lhe transmitia muita insegurança devido aos riscos financeiros envolvidos

Nesse período, ele era casado, tinha duas filhas e morava em Curitiba. Levava uma vida eminentemente urbana, e se considerava feliz. Porém, sua esposa estava bastante esgotada com o consumismo e com a vida cosmopolita. O trânsito, a insegurança de morar em uma cidade grande, principalmente em relação às filhas. Eles não podiam deixar as filhas saírem sozinhas, a insegurança era muito grande.

Foram então tirar férias e conheceram as montanhas e vales de Delfim Moreira, na serra da Mantiqueira, sul de Minas Gerais. A cidade tem apenas oito mil habitantes, mas fica em meio a Mata Atlântica, um lugar de muita paz e sensação de liberdade. Ao conhecerem o lugar, o casal ficou encantado. Lá eles conheceram um Geólogo, também do Paraná, que inclusive havia estudado na mesma escola de Marinaldo. Esse estudioso, e também agricultor, compartilhou com eles sobre o potencial da região na produção de azeite de oliva puro e de produtos orgânicos. Já tinha projetos em andamento para desenvolver tecnologia para o cultivo de tais frutos lá no interior de Minas Gerais e os incentivou a entrarem nesse projeto.

Marinaldo tinha um dinheiro guardado, o suficiente para mantê-los durante um tempo e para comprarem uma propriedade na região. A vontade de mudar de vida veio à tona, e eles decidiram abandonar o ritmo de vida de Curitiba e ir para o interior de Minas Gerais. Sem pensar muito, sem muito planejamento, sem terem conhecimento de agricultura, sem nunca terem vivido no campo, resolveram arriscar. Segundo Marinaldo, esse é o tipo de decisão que, se você fica seis meses pensando, você simplesmente não faz.

Ele brinca que foram trinta anos de escritório se preparando para vir para a roça. Vieram com um caminhão da mudança e pararam na frente da imobiliária da cidade. Conseguiram uma casa para morarem até encontrarem o sítio ideal. No momento da mudança, uma das filhas ainda estava na infância e a outra entrando na adolescência, e ele com quarenta e nove anos. Tinham um novo desafio para viver. Compraram uma propriedade cheia de capim e de pasto, mas que hoje foi transformada numa terra que produz orgânicos. Segundo ele, é uma vida nova, com a mudança você adquire um kit novo e deixa um kit velho de circunstâncias, ou seja, você abdica da sua zona de conforto e estabilidade e opta por uma condição de

existência desconhecida, mas que tu acreditas que pode te fazer mais feliz. É uma aventura que tem um custo emocional de mudança muito importante, admite ele.

Confessa que muitas vezes se questionou “o que estou fazendo aqui”. Mas sempre teve confiança na sua decisão. Ele e sua família passaram a se vestir de forma simples, tendo uma rotina de vida muito mais simples. Isso combina com a busca de mais espiritualidade, com uma vida mais modesta, que era o que eles queriam. Questionavam-se muito sobre os valores desse mundo, essa desigualdade, essa necessidade daqueles que são mais bem sucedidos financeiramente viverem numa camada superior para afirmarem que têm uma vida boa. Eles não percebem que se manter nesse nível é um grande desconforto. Hoje sua filha precisa caminhar alguns quilômetros para pegar o ônibus para ir à escola. As roupas e os lazeres são outros. Em compensação, eles vivem uma vida maravilhosa, com liberdade, tendo contato grande com a natureza, livres e sem medo da segurança. Acredita que essa experiência na vida das filhas vai criar uma base muito boa emocional para enfrentarem os desafios do futuro. E hoje com a tecnologia, elas estão sempre conectadas com o mundo, com a família, adquirindo conhecimento. Não é por que você mora na roça, que será bitolado, ignorante. Uma de suas filhas, inclusive, voltou para Curitiba e está prestando vestibular em Biologia.

Apesar dos valores e convicções, ele teve que enfrentar o seu próprio ego dizendo que não aceitava a mudança, questionando-se o porquê ele havia se colocado numa situação assim. Mas ele vê esse conflito interno como parte da construção de uma nova vivência, pois ele acredita que podemos construir novas realidades. Em sua opinião, a vida é uma renovação sempre, se não der certo, muda, faz de novo. Para ele não há nada a perder. Lembra-se sempre da águia que empurra seus filhotes para o vazio para eles aprenderem a voar.

O fato de eles estarem contribuindo para algo muito importante, a produção de orgânicos, para ele é muito realizador, e não só a conquista do dinheiro, como era anteriormente. O significado do seu trabalho o ajuda a enfrentar as dificuldades. E, obviamente, que em alguns momentos essas diversidades pesam, mas aí ele sempre retoma os seus valores.

Eles se envolvem em todas as atividades da fazenda. Ele brinca que não deu tempo de ficar velho, nem de entrar em depressão, por que tem muita coisa para

fazer. E, tudo requer muito esforço, inclusive físico. Na vida rural, você faz de tudo: cultivo, colheita, entrega. Em cada cantinho da terra tem um pouco do seu suor, do trabalho da família. Eles cultivam uma variedade imensa de produtos, todos os tipos de frutas e verduras, os quais eles comercializam por meio de cestas de orgânicos entregues direto ao consumidor final. Seus trinta anos trabalhando como executivo lhe ajudam hoje no marketing dos produtos orgânicos, em fazer praticas de reconhecimento dos trabalhadores que lhe ajudam no cultivo e na própria venda, assim como na administração e na inovação do negócio.

O fato é que a “Cesta de Orgânicos do Sítio Cerra Dourada” tem feito muito sucesso. Com o *slogan* – Alimentos para uma vida melhor – o empreendimento tem conseguido conquistar o público da região. O capricho na produção, na embalagem, na pontualidade da entrega. A família encontrou um novo significado no trabalho e na vida.

## 6.2 SIMILARIDADES E CONCLUSÕES

### 6.2.1 O dilema da escolha: O medo do fracasso e a dificuldade de aceitar a perda do status

Para todos os entrevistados, a escolha envolveu sofrimento. Seja no processo até chegar à decisão final, seja na aceitação da nova condição. O fato é que a ocupação de um cargo de liderança é uma conquista que traz realização. Realização pelo prestígio, pela importância, pela admiração, pelo alto poder aquisitivo. Mesmo que as condições de exercer um cargo de gestão estivessem causando mais incômodos e desmotivação do que felicidade, e que torna racional a escolha por sair, a perda de uma posição valorizada pela nossa sociedade proporcionou medo a todos os executivos entrevistados nesse trabalho. Ana enfatiza de forma mais acentuada esse ponto, para ela o sentimento de fracasso e de perda foram enormes. Precisou, inclusive, da ajuda de terapia para lhe ajudar a aceitar a nossa

condição. Como afirma Marinaldo, *É uma aventura que tem um custo emocional de mudança muito importante.*

Tal dilema enfrentado pelos profissionais em questão é resultado da dificuldade de desprendimento do conceito que a nossa sociedade tem do trabalho. Essa realidade é descrita por De Masi (1999):

O conceito de trabalho permaneceu impregnado no nosso inconsciente pessoal e coletivo como algo de devorador e avassalador que está acima de todas as coisas e do qual quase tudo depende. (pag.12).

Segundo De Masi mesmo o trabalho na sua concepção tradicional representando em muitos casos fadiga, desgosto, rotina, há uma inibição por parte dos profissionais em parar com suas atividades pela necessidade, pelo hábito, pela falta de coragem e até de imaginação. Tal fenômeno se explica justamente pela valorização social do indivíduo estar baseada na sua ocupação profissional e não no que faz por conta própria, nas horas livres que passa com a família, consigo mesmo.

Outro problema apontado por De Masi da atual concepção de trabalho é a dificuldade de trabalhos úteis para a sociedade como o de estudantes e de donas de casa se manterem, já que não são considerados dignos de remuneração e valorização por não contribuírem para o enriquecimento das empresas privadas. É exatamente essa concepção a responsável pela dificuldade dos profissionais em questão aceitarem a nova condição. Todos eles deixaram de contribuir para o enriquecimento das organizações, e com isso, perderam o prestígio da sociedade.

A redução da renda familiar e, com isso, a mudança nos padrões de consumo foi um dos elementos de maior dificuldade de aceitação pelos entrevistados. Luiza conta da dificuldade de assimilação que teve quando se deparou fazendo a sua primeira faxina. Fernanda relata sobre a mudança das férias em família, antes na Europa, agora em Porto Alegre. Para as mulheres, a ruptura significou a perda de autonomia e a maior dependência do marido, situação que representa o caso de Luiza, de Ana e de Fernanda. Segundo Luiza, ela é agora a mulher do professor. Fernanda conta com o apoio do marido quando preciso consumir algo considerado supérfluo. Ana se coloca como dependente de um orçamento familiar. Por José ter planos de retornar a carreira corporativa foi o que menos compartilhou dessa

mudança nos padrões de consumo, apesar de pontuar que foi um fator que ponderou na sua tomada de decisão, já que era o principal provedor da sua família. Já Marinado relata que sua vida se tornou muito mais modesta, desde a forma de vestir, até os tipos de lazeres, e de afazeres.

Outro fator destacado como uma dificuldade por uma parte considerável dos profissionais foi a perda do convívio social. A vida corporativa traz consigo a oportunidade de conviver com muitas pessoas, de participar do desenvolvimento profissional alheio, de ser conhecido naquele meio - elementos que na opinião de parte dos entrevistados lhe proporcionavam felicidade na vida profissional. No pensamento de Ana, ela iria manter contato com os colegas, afinal havia convivido com eles por muito tempo. Para sua surpresa, não foi assim. Sentia-se distante do mundo, e falta de se relacionar com as pessoas. Ela afirma que parece que o ser humano só existe no meio corporativo quando está lá, depois não é mais ninguém. Luiza era conhecida por todos em Campinas, sua vida social era extremamente ativa, convites para os mais variados eventos era o que não faltava na sua rotina como gestora. A mudança também lhe causou certa solidão e enclausuramento. Marinaldo também percebeu a mudança, mas diferente dos demais, vê esse isolamento como fonte de tranquilidade e de segurança, já que trocou a vida cosmopolita pela vida no campo, sendo a tecnologia uma aliada para se manterem conectados com o mundo.

Essa dificuldade ainda se mostra presente em algumas das histórias. Principalmente na de Ana e de Fernanda. Diferente de Marinaldo e de Luiza, que fizeram uma mudança de vida que foi além da mudança profissional, Ana e Fernando continuam ligadas ao meio corporativo. Os maridos de ambas são executivos, seu ciclo de amizades ainda permeia nesse meio. Já no caso de Marinaldo e Luiza, a mudança de estilo de vida acompanhou toda a família, não se restringiu a profissão, mas foi também uma mudança de uma vida urbana para uma vida rural e de interior. Talvez por isso, ambos se mostram mais resolvidos e felizes com a nova realidade, comparados aos demais entrevistados.

Independente dos medos, das inseguranças e da dificuldade de aceitação da nova condição, todos afirmam terem confiança na escolha que fizeram. O resgate dos valores que lhe motivaram a dar esse passo, segundo eles, é a melhor fonte de

aprovação para si mesmos. Conforme Bell e Staw (1989), na nova concepção de carreira as pessoas são vistas como escultoras da própria carreira e como criadoras de significado pessoal em suas vidas. O que vai ao encontro aos resultados encontrados nesse trabalho.

### **6.2.2 Carreira executiva: Quando há mais limitações do que virtudes**

Para esse grupo de entrevistados, chegou um ponto de suas vidas profissionais em que a carreira executiva teve mais limitações do que virtudes. O trabalho para todos eles foi uma possibilidade de progredir na vida. Foi por meio da ascensão na carreira que conquistaram autonomia financeira, casa própria, carro, viagens e educação de qualidade para os filhos. A possibilidade de ter o que desejassem. Luiza conta que podia comprar tudo que queria, quando gostava de algo, comprava e mandava entregar em sua casa, sem se importar o quanto isso iria lhe custar. Fernanda lembra que a posição de gerente em uma indústria farmacêutica foi o que possibilitou a compra do seu apartamento, do seu carro e a oportunidade de conhecer a Europa. Ana pôde ajudar os seus pais financeiramente. Tanto para Ana, quanto para José, foi justamente a tranquilidade financeira que tinham, advinda do sucesso profissional, que lhes permitiu passar por um período sabático. Marinado se lembra da vida confortável que tinha com a família em Curitiba. O fato é que o alto nível salarial, proporcionado pela carreira corporativa, foi uma fonte de felicidade para os entrevistados.

Todos eles foram, de certa forma, felizes em suas profissões, gostavam do que faziam. José contou em detalhes sobre todos os projetos importantes que participou, pioneiros no ramo da tecnologia no Brasil. Ana e Fernanda se lembram de como se sentiam realizadas por contribuírem com o desenvolvimento da sua equipe, em presenciar o crescimento profissional deles. Luiza se lembra de como vestia a camisa da empresa, e do quando tinha um comportamento de sócia, se doando ao máximo pelas organizações que passou. Todos tiveram destaque em

suas vidas profissionais pela qualidade de seu trabalho. Tal reconhecimento, sem dúvidas, foi, e talvez ainda seja, uma fonte de orgulho para eles.

Além disso, o fato de assumirem cargos com maiores responsabilidades, em alguns casos em diferentes empresas, foi uma maneira de se desenvolverem. Em termos acadêmicos, já que a progressão os motivou a se especializarem cada vez mais, e dos próprios desafios que as novas posições e empresas lhes traziam. O fato de a empresa incentivar financeiramente esse aperfeiçoamento, seja pelo financiamento da formação acadêmica, seja pelos treinamentos realizados pela própria organização, era um aspecto considerado positivo pelos entrevistados nas suas posições de gestão.

Para as mulheres o convívio social - o fato de estarem sempre conhecendo pessoas novas, de terem uma equipe, de estarem em eventos da área – também se apresentava como uma virtude na carreira corporativa.

Porém esses elementos não foram suficientes para garantirem a motivação e o equilíbrio na vida desses profissionais. Para eles, existem outros aspectos que transformaram o sucesso na carreira corporativa não mais uma fonte de aspiração, mas sim um causador de repulsa. O clima de competição e de conflito para alguns. A falta de transparência, de verdade e de ética para outros. A quantidade excessiva de trabalho para todos. Foram essas as razões do desencantamento pelo mundo corporativo.

Essa ligação entre a carreira e outras dimensões da vida do indivíduo é retratada por Dutra:

A construção de uma carreira requer decisões e atitudes que normalmente refletem em outras esferas da vida das pessoas. O desenvolvimento profissional exige adaptações sociais que envolvem não só o trabalhador, mas também a família. As várias pressões sofridas pelo indivíduo nesse campo denotam a relevância da preocupação com as escolhas relacionadas ao trabalho. (DUTRA, 2010, p. 17)

Para Luiza, as relações em uma corporação não eram verdadeiras. José concorda, relata que ele mesmo abandonou sua autenticidade, deixando de fazer as coisas que acreditava, pois seu alvo era puramente crescer na carreira. Ana relata que se sentia dentro de um jogo político, em que tinha que cuidar o tempo todo o modo como agia e falava. Como contraponto, José lembra positivamente de uma

empresa que trabalhou em que havia muita transparência com os colaboradores. Ele relata de uma reunião em que se compartilhou com todos os funcionários um momento difícil que a empresa estava passando, sentia a abertura das lideranças e como resultado havia um clima organizacional de união e de família. Muito diferente da situação vivida por Marinaldo, foi exatamente a imoralidade, a exploração e a falta de ética que presenciava no comportamento do investidor de quem era sócio que lhe desmotivou a continuar na organização. Também nesse contexto, Fernanda cita a falta de clareza de algumas decisões da empresa. O RH escolhia determinado candidato para uma vaga, mas pelo gestor preferir outro, a decisão era mudada. Ela não concordava com essa falta de profissionalismo.

O clima de competição também foi citado como uma fonte de incomodo. Ana sentia essa realidade entre as lideranças das diferentes unidades do Banco. Os conflitos, sempre presentes na empresa em que trabalhava, foi um fator que desgastou muito Luiza. A competição pelo destaque das avaliações de desempenho desmotivava José. Ele não concordava com essa maneira forçada de fazer a avaliação, todo o ano os gestores eram obrigados a avaliar a sua equipe. Além dele achar que se favorecia àqueles que sabiam fazer marketing pessoal, e não, necessariamente, quem tinha o melhor desempenho, como a avaliação era um ritual anual, forçava o gestor a justificar o porque determinado funcionário não tinha sido reconhecido. Em sua opinião, tal pratica levava o gestor a enfatizar muito mais as limitações do funcionário, do que os seus pontos positivos.

O fato de não sentirem no ambiente empresarial um respeito do indivíduo enquanto ser humano integral, também foi um aspecto presente nas entrevistas. Luiza ressalta a importância de uma empresa não tratar as pessoas simplesmente como recursos. Enquanto desempenhava o seu papel de gestora, procurava ter esse interesse genuíno nas pessoas. Lembra-se de um funcionário que estava desmotivado simplesmente por que ele precisava chegar 15 min depois do horário para poder levar seu filho na escola, mas que a empresa não se importava com a sua situação. Lembra-se, também, da principal executiva da área de marketing, a qual não tinha constituído família, pois sua vida era a empresa, sendo demitida de uma maneira muito fria após a organização passar por uma reestruturação. Fernanda lembra com certa indignação das viagens que a empresa lhe exigia ficar

quase uma semana fora de casa com um cronograma repleto de tempo livre e de reuniões conduzidas sem objetividade pela diretoria. Na sua visão, um desrespeito a ela enquanto mãe que estava longe de seu filho. A falta de liberdade que Ana tinha para se ausentar da empresa para levar o filho no médico de certa forma lhe fazia sentir que a empresa só enxergava o seu lado profissional, não a vendo como um ser integral, como sendo também mulher e mãe.

A imposição das decisões pelas lideranças também foi destacado pelos entrevistados como um fator negativo no meio corporativo. Ana e Luiza citam sobre o incomodo que tinham ao terem que aceitar decisões que não concordavam, as quais, segundo as suas visões, não representavam o melhor caminho para empresa. Que não tinham um respaldo técnico adequado, já que quem decidia não era quem tinha o devido conhecimento do assunto, da realidade em questão, mas que ocupava a posição hierárquica mais alta. Mas tinham que segui-las, pois eram decisões que vinham de cima e ponto, não havia abertura para flexibilidade, o que lhes forçavam a fazerem coisas que não acreditavam.

Insegurança: Tanto para Marinaldo, quanto para José, esse foi um dos aspectos que contribuiu para a ruptura. Para José, pelas diversas mudanças que ocorria em sua área e pela troca de CEO da empresa. E para Marinaldo, pelo medo em relação ao seu futuro, já que já estava com quase 50 anos e não via na posição em que ocupava uma estabilidade suficiente para garantir o seu futuro. Tal constatação está alinhada com a descrição de Sunnett (2007) sobre a nova ordem.

Como decidimos o que tem valor duradouro em nós mesmos numa sociedade impaciente, que se concentra no momento imediato? Como se podem buscar metas de longo prazo numa economia dedicada ao curto prazo? Como se podem manter lealdade e compromissos mútuos em instituições que vivem se desfazendo ou sendo continuamente reprojctadas? Estas as questões de caráter impostas pelo novo capitalismo flexível. (SENNETT, 2007, p 10)

Entre todos os entrevistados, José é o único que tem como objetivo retomar a carreira corporativa. Dentre os cinco entrevistados, ele também foi o único que demonstrou admiração pelas empresas que trabalhou. De suas quatro experiências profissionais, ele enfatiza as seguintes virtudes: Valores éticos, transparência, respeito aos funcionários enquanto indivíduo, avanço da empresa em termos de

gestão de projetos, caráter inovador, organização e clareza dos processos, pioneirismo, escola de conhecimento na sua área, entre outros aspectos. De fato, José trabalhou em empresas brasileiras de grande porte, reconhecidas pela boa gestão, resultados e políticas de RH. Tal fator pode nos levar a inferir que a satisfação, ou insatisfação, dos profissionais com as suas carreiras tem ligação com o amadurecimento e eficiência de gestão da empresa, com sua cultura e valores, assim como com as suas políticas de RH.

Todas essas adversidades presentes na carreira corporativa contribuíram para a decisão dos entrevistados em deixar a vida profissional nos seus moldes tradicionais. Porém a excessiva carga de trabalho, sem dúvida, foi a principal motivadora dessa decisão. A rotina frenética, o estresse e a cobrança advinda das responsabilidades que tinham enquanto gestores, assim como a quantidade elevada de viagens, foram os principais pontos de desgaste e cansaço dos entrevistados. Ana, José e Luiza relatam, inclusive, sobre o comprometimento da saúde que tiveram em função do ritmo de trabalho. A falta de cuidado consigo foi uma consequência apontada por Ana e por Luiza. E todas citam do prejuízo causado em suas vidas familiares devido a elevada carga de trabalho; seja pela ausência de Marinaldo, Ana, Luiza e Fernando na rotina e educação dos filhos, seja pelos conflitos no casamento que José enfrentou. Esse último aspecto demonstrou-se como um dos principais impulsionadores da atitude de sair das posições que dantes ocupavam.

Tal realidade enfrentada pelos entrevistados é descrita por De Mais (1999):

Hoje, a maioria dos trabalhadores investe todas as energias na carreira, passa no local de trabalho grande parte do dia, perde o gosto pela vida em família e pelo divertimento, durando os feriados tem dor de cabeça se não leva para fazer em casa qualquer tarefa que preserve o mesmo clima de tensão dos dias normais. (pag.20)

De Masi alertava exatamente o quanto é preocupante quando não há um aumento na qualidade de vida proporcional a progressão na carreira. Fato esse percebido pelos entrevistados, sendo o grande motivador da ruptura.

### 6.2.3 Filhos e carreira executiva: Uma equação não exata para as mulheres

Ao analisar o relato das três mulheres entrevistadas, é notória a dificuldade que elas enfrentaram em conciliar a carreira com o papel de mãe. No falar de Ana, Fernanda e Luiza está presente o desapontamento com o eventual machismo presente na lógica empresarial. É um meio que na percepção delas não é, de fato, adepto a aceitar as peculiaridades femininas. Como Luiza relata, as mulheres precisam reprimir o seu papel de mulher e de mãe e se igualar ao comportamento masculino para ser bem aceita nesse meio. Não há abertura, como relata Ana, para flexibilizar a rotina de uma mulher de modo que ela possa acompanhar minimamente a saúde de seu filho, por exemplo, assim como não há espaço para o compartilhamento de acontecimentos que envolvam a vida materna. Sentem uma barreira, e de certa forma até um preconceito, por parte das lideranças, em aceitar minimamente a rotina materna que conciliam com as suas carreiras.

Há um sentimento por parte das entrevistadas que o pensar masculino se sobressai no mundo corporativo, de modo que a empresa impõe uma rotina de viagens intensa, que quando a mulher possui filhos pequenos, não é capaz de acompanhar, a não ser se ausentando da vida dos filhos e reprimindo a sua vida pessoal. No caso de duas das três entrevistadas, a excessiva rotina de viagens foi, inclusive, o estopim que motivou a escolha pela ruptura. Segundo Luiza, não há um respeito ao ritmo e, e até mesmo às qualidades, de uma mulher. A tomada de decisão, inclusive, é pragmática e diretiva, não contemplando a sensibilidade feminina, o envolvimento das partes, a devida ponderação de determinada mudança. Características que ela acredita ser imprescindíveis para uma organização, e que o perfil feminino pode agregar a uma empresa.

O incomodo pela terceirização da educação dos filhos, o comprometimento da saúde das crianças em função da ausência da mãe e o distanciamento dos filhos são exemplos das dificuldades enfrentadas por essas mulheres ao tentarem conciliar o papel de mãe com o sucesso profissional. Para todas elas, esses aspectos representam as motivações que lhe levaram a abdicar de sua ascensão profissional em prol de sua presença na educação dos filhos.

Uma das principais variáveis na adesão pelo movimento *opt-out*, elencada por Dutra (2010) é o gênero. Segundo ele há uma maior disposição das mulheres em balancear suas escolhas pelo impacto que as mesmas terão em suas vidas e naqueles que estão ao seu redor. Há ainda uma série de desafios enfrentados por ela, como a maternidade, a inflexibilização das empresas no sentido de contribuir para conciliação de todos os seus papéis, a discriminação que contribui para uma eventual desmotivação para com o meio corporativo. Esse conjunto de fatores torna a mulher mais suscetível a optar por afastar-se de suas atividades profissionais tradicionalmente concebidas. Essa concepção é demonstrada nas histórias de vida das três executivas entrevistadas.

#### **6.2.4 Valores e significado: os grandes balizares da decisão**

O questionamento sobre o significado daquilo que faziam e o descompasso daquela forma de existência com os seus valores foi uma conclusão que todos os entrevistados chegaram ao analisarem as condições do seu momento de vida. Todos eles deram uma importância maior à família, à vida pessoal, ao tomarem suas decisões. Como afirma Ana, *eu sempre tinha em mente que se eu tivesse que escolher entre o meu sucesso profissional e a minha vida pessoal, eu escolheria a minha vida pessoal*. De certa forma essa priorização esteve presente também na tomada de decisão de Fernanda, Luiza, Marinaldo e José.

Tal priorização está alinhada a âncora de carreira “estilo de vida”, definida por Schein (1990). Essa divisão inclui pessoas que equilibram em suas escolhas seus interesses pessoais, sua família e seu trabalho, não sobrepondo esse último aos demais âmbitos da vida, devendo a carreira possibilitar essa integração. Sendo assim, a identidade desse grupo de pessoas está atrelada ao modo de viver integralmente, não sendo o trabalho o aspecto central de suas vidas. Não há dúvida que essa âncora define o perfil dos profissionais entrevistados e nos auxilia a compreender a maneira como esses indivíduos encaram às suas carreiras.

É interessante notar também de como valores da infância vieram à tona nesse momento de escolha. Fernanda e Ana, ao decidirem se dedicar à educação dos filhos, tiveram como referência às suas próprias mães, da importância que as suas presenças tiveram em sua formação. O fato de Luiza priorizar a família e o contato com a Natureza ao decidir abandonar a sua carreira também demonstra uma ligação direta com os valores adquiridos ainda quando criança. Marinaldo diz que a sua decisão pela vida no campo pode estar ligada a busca do ser humano em resgatar os seus ancestrais no sentido de ir atrás do seu próprio alimento. Assim como, a preocupação com as filhas, sobre o ambiente que iriam crescer e se desenvolver. Com José também não foi diferente, ao perceber que seu casamento de vinte três anos estava a ponto de acabar, não hesitou em sair. Enfim, todas essas decisões foram frutos de prioridades estabelecidas e de uma ponderação do que se tinha mais valor para esses profissionais.

Tal constatação está alinhada às três influências do ambiente nas escolhas profissionais que constituem uma carreira definidas por Martins (2001): a família, a sociedade e a cultura. A família pode ter uma influência imperativa ou motivadora e contribui diretamente ou indiretamente para a escolha inicial e também para redefinições de carreira. A sociedade tem sua interferência baseada no significado que grupos, classes sociais dão para prestígio, *status*, assim como para profissões sem futuro. Já a cultura determina diversos juízos de valor e significados embutidos nas opções de carreira transmitidos ao indivíduo.

#### **6.2.5 Apoio do cônjuge: A coragem que impulsiona a decisão**

O papel do cônjuge no processo de decisão desses entrevistados também é um aspecto que se destaca ao se analisar as histórias de vida. Em todos os casos, a decisão foi compartilhada com o marido ou com a esposa, os quais se apresentaram como um grande encorajamento para a decisão da ruptura. No caso de Fernanda e de Ana, quando os maridos perceberam o quanto o ritmo de trabalho estava lhe causando sofrimento, passaram a incentivá-las a abandonar a carreira executiva.

Pela decisão de José impactar no orçamento familiar, a decisão também foi compartilhada com a sua esposa, já que ela se dedicava apenas a serviços voluntários, sendo ele o provedor do lar.

Já no caso de Luiza e de Marinaldo, a decisão e a mudança envolveu a vida profissional dos cônjuges, os quais mudaram junto com eles. E o curioso é que ambos demonstram estarem mais bem resolvidos com a decisão que fizeram, é nítido que encontraram um novo significado para as vidas profissionais e para a vida em geral. O fato da mudança não ser isolada, mas acompanhar toda a família pode ser um elemento importante no sentido de terem uma maior aceitação da nova condição.

Ana foi a única que relatou não sentir total apoio do marido em momentos depois da decisão tomada, o que segundo ela tornou o processo bem mais difícil. Ela sentia que ele não a admirava mais como antes. Ele, inclusive, já a questionou sobre os seus planos para futuro, de alguma forma cobrando o seu reestabelecimento profissionalmente. Tal aspecto demonstra o efeito que a posição do cônjuge tem sobre a decisão. Podendo ser um encorajamento ou uma retração para a escolha. Diferente das opiniões alheias. Em todos os casos, a opinião das pessoas em geral era desfavorável, já que achavam certa loucura a atitude dos entrevistados em abandonar uma carreira de sucesso. Essas opiniões, contudo, não tiveram a relevância necessária para impedirem os profissionais de fazerem a ruptura.

#### **6.2.6 Planejamento: Não é um requisito para a tomada de decisão**

Em três dos cinco casos estudados, a decisão foi antecedida de uma programação. Para Ana houve uma programação financeira e uma análise do melhor momento de sair. Para José envolveu mais de uma no de ponderação e de convencimento se aquela seria a melhor opção. No caso de Luiza, envolveu até mesmo um teste da nova cidade pelo seu marido, antes de toda a família se mudar. Esteve presente nessas escolhas certo tempo de reflexão, assim como o prévio

comunicado às suas respectivas organizações. Os três ainda ficaram um tempo na empresa a fim de treinar alguém para ficar no seu lugar, ou ainda para finalizar projetos em andamento. A preocupação em sair bem foi, inclusive, uma preocupação na saída de Ana. Ela queria deixar a porta aberta, e se esforçou ao máximo para que sua saída não prejudicasse a empresa.

Já para Fernanda e Marinaldo, o planejamento não foi um elemento presente. Em ambos os casos a decisão foi feita abruptamente. Marinaldo chegou com o caminhão de mudança no interior de Minas Gerais sem, ao menos, ter um lugar certo para morar. Não tinha sequer conhecimento de agricultura, de cultivo. Segundo ele, eles se jogaram no vazio. Fernanda se demitiu em meio a uma viagem de trabalho, chegou à conclusão que não queria mais àquela condição e ponto. Ela chegou em um ponto de esgotamento que simplesmente não conseguiu mais seguir adiante. Pensou que se tivesse que morar num kit net para poder estar perto do seu filho, moraria. Estava disposta a assumir as consequências da sua escolha. O fato é que, apesar de parecer um requisito para decisões que envolvem uma mudança considerável de vida, o planejamento não foi uma condição para todos.

### **6.2.7 Caminhos alternativos: As novas possibilidades de existência**

A decisão de abandonar a carreira corporativa trouxe consigo uma nova possibilidade de existência aos entrevistados. Como relata Marinaldo, *é uma vida nova, você adquire um kit novo de circunstâncias e deixa um kit velho*. O novo caminho certamente foi, e ainda é, uma fonte de felicidade aos profissionais entrevistados.

O alívio e o sentimento de liberdade. A possibilidade de poder acompanhar a educação e a rotina dos filhos. A leveza e a flexibilidade. O maior cuidado com a saúde e consigo mesmo. Até mesmo o fato de ter uma vida mais modesta. Ter prazer naquilo que se faz. São esses os resultados sentidos pelos entrevistados por terem tomado um caminho que ia de encontro aos padrões de ascensão do mundo corporativo.

Luiza relata que o organismo e a cabeça também vão se reestruturando. Ela tem tranquilidade, qualidade de vida, de relações, união com marido e pode dar um exemplo para as filhas. Hoje ela vê que não precisa de tantas coisas, como tinha antes. Prefere viver seguindo o conceito de suficiência, Montou um galinheiro e uma horta em sua casa, e as filhas participam apanhando os ovos de manhã e colhendo as verduras e os temperos. Hoje ela pode dizer que tem saúde - se alimenta bem, faz esporte, além de poder cuidar da alimentação da família. O casal ficou muito mais unido Além disso, ela relata que tem a oportunidade de reconstruir sua carreira com alguns critérios - tendo flexibilidade. Trabalha quatro horas por dia e seu rendimento é muito maior. Fora que participa ativamente da educação das filhas.

José relata de como se sentiu leve, foi como se tirasse um peso dos seus ombros. Estava livre para pensar no que queria fazer de verdade. A Caminhada de Compostela lhe permitiu enxergar coisas que estando imerso no meio corporativo não conseguia ver. A abordagem agora é fazer um trabalho bem feito, fazer o que gosta, de forma que sua ambição pelo crescimento não comprometa o seu prazer no trabalho. O que mudou é que hoje em dia ele deseja mesclar mais o trabalho com prazer naquilo que está fazendo. Acredita que por meio dessa mudança interior é possível ele mesmo transformar o ritmo e a sua satisfação com o trabalho no formato corporativo. Nada é mais autêntico do que fazer aquilo que você quer, posicionar-se do jeito que você acredita, segundo ele.

Fernanda relata que hoje ela consegue pegar o filho na escola, consegue sair para jantar com o marido, o que tem um valor maior para ela. Sentiu um alívio, sentiu-se livre. Não precisava ficar mais nervosa no domingo porque ia ter que pegar a estrada na segunda.

Ana também se sente muito feliz em poder se dedicar ao papel de mãe. Hoje ela tem os filhos na mão, foi um ano de resgate com eles. Agora ela quer outra carreira. Hoje ela busca fazer um trabalho modesto, individual, não precisa estar brilhando, não é mais o que lhe motiva. Abriu mão do sucesso profissional para ser feliz. Tem certeza que não quer nunca mais uma vida de empresa. Foi muito feliz, mas agora quer ter tempo para sua família e para ela mesma, pois a vida corporativa lhe tomou tudo isso.

Para Marinado a mudança foi realmente radical. Saiu de uma grande capital para o interior de uma cidade de oito mil habitantes. Ele e sua família passaram a se vestir de forma simples, tendo uma rotina de vida muito mais simples. Isso combina com a sua busca de mais espiritualidade e pelo desejo de ter uma vida mais modesta. Segundo ele, a família vive uma vida maravilhosa, com liberdade, tendo contato grande com a natureza, livres e sem medo da segurança. Fora o prazer e o significado que têm aquilo que fazem – cultivar produtos orgânicos. Para ele, eles participam de algo muito importante socialmente.

Há, porém, um aspecto crucial para a perpetuação da felicidade inicialmente encontrada devido ao abandono da carreira executiva: encontrar uma possibilidade de existência que faça o indivíduo se sentir importante socialmente. Em todos os casos, a ruptura também iniciou a jornada de construção de uma nova possibilidade de ocupação. Luiza encontrou na antropofosia um novo propósito. Hoje ela se dedica na criação de treinamentos destinados às mulheres que se baseiam em uma jornada de reflexão em que elas têm a possibilidade de ampliar seu autoconhecimento e de refletirem se estão no caminho profissional que lhes trazem felicidade. José passou por uma mudança interna de modo que deseja retornar ao mundo corporativo com outra abordagem e comportamento. Marinaldo encontrou nos produtos orgânicos um novo significado de vida. Ele brinca que não deu tempo de ficar velho, nem de entrar em depressão, pois tem tanta coisa para fazer. Em cada canto do sítio tem um pouco do suor do seu trabalho. Ana enxerga na sua formação em *coaching* a possibilidade de um trabalho individual, modesto, com flexibilidade e que ajude as pessoas a se desenvolverem. Fernanda viu na Petit Lace a possibilidade de fazer o que gostava de uma maneira inovadora e tendo autonomia de sua rotina. Enfim, para todos, o fato de encontrarem uma nova alternativa no que se refere à vida profissional foi crucial para sustentarem as suas escolhas, preservando a sua motivação e autoestima.

Essa alteração no conceito de trabalho é enfatizado por De Masi, a saber:

Seguramente, o próprio conceito de trabalho está mudando radicalmente. Uma revolução tão profunda quando essa aconteceu há dois séculos, quando em alguns países totalmente agrícolas apareceram às primeiras indústrias. Hoje, em alguns países totalmente industriais, prevalecem às atividades terciárias, sobretudo as criativas, levando a novas concepções de

trabalho e de tempo livre, a novas hierarquias entre as profissões, até a um novo papel para o ócio, que pode representar criatividade ou dissipação. As consequências dessa mudança se projetam em cada aspecto da organização. (DE MASI, 1999, p.52)

O surgimento de novas condições de existência nos dias atuais que vão de encontro ao modelo de carreira tradicional também é enfatizado por Dutra:

Porém hoje, trabalhar pode não significar exatamente ter um emprego fixo em uma organização estruturada. No atual contexto social, caracterizado pelo dinamismo, vários outros arranjos de carreira se formam, influenciando tanto o comportamento das pessoas quanto as próprias organizações. (DUTRA, 2010, p. 17)

Além disso, essa reinvenção da vida profissional que passaram os entrevistados condiz com o conceito de carreira proteana defendida por Hall (2002). Ele define as seguintes características para a carreira proteana: Mudanças frequentes, autoinvenção, autonomia, autodireção, habilidades para aprender, habilidade para redirecionar a carreira e a vida, habilidade para construir relações. As características definidas por Hall (2002) mostram dois lados da carreira proteana, a percepção do indivíduo como não mais um ser humano do trabalho, mas um ser humano integral, considerando transições e escolhas que priorizem não apenas o trabalho, mas também os interesses pessoais, o que está presente nas histórias de vida relatadas nesse trabalho.

Essas novas alternativas de trabalho encontradas pelos entrevistados são também destacados por Hall. Para o autor, a amplificação do empreendedorismo, do autoemprego, das organizações de consultores privados e de outras iniciativas clarifica a perda de fronteiras das carreiras.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação que balizou a realização deste trabalho consiste na importância dos estudos sobre carreira defendida por Dutra:

Os estudos sobre a carreira são importantes em um ambiente em grande transformação, para auxiliar pessoas e organizações na compreensão mais profunda da realidade em que vivem e, com isso, minimizar equívocos que podem significar sofrimento e perdas para as pessoas e riscos e prejuízos para as organizações. (DUTRA, 2010, p.1)

Ampliar o conhecimento desse contra fluxo que vem ocorrendo dentro da temática carreira foi uma tentativa de minimizar equívocos que podem significar sofrimento e perdas para as pessoas e riscos e prejuízos para as organizações. Os resultados desse trabalho deixam claro que há um espaço significativo de amadurecimento a ser trilhado pelas organizações. Há uma oportunidade de as empresas avançarem em suas políticas, decisões e cultura. É necessário que as organizações atentem a esse movimento, pois ele evidencia a insatisfação de um grupo de profissionais com a atual concepção de trabalho. E, ao se analisar os resultados da pesquisa realizada, percebe-se que a insatisfação está muito mais ligada à forma do trabalho, do que ao seu conteúdo em si. Todos os profissionais se demonstraram felizes com a sua atividade profissional, o que lhes desmotivou foram as políticas, decisões e posturas empresarias. O clima organizacional, o ritmo excessivo de trabalho, a falta de uma postura verdadeiramente ética por parte das organizações são exemplos dessas motivações, sendo elementos que a empresa tem total influência e condições de intervenção. Ou seja, os resultados deste estudo evidenciam a necessidade da concepção atual de trabalho ser repensada pelas empresas.

Analisando o histórico profissional dos entrevistados, ele mostra que os entrevistados trabalharam em média em quatro empresas, com um tempo médio de cinco nos por empresa. Portanto, a decisão de aderir ao movimento *opt-out* só ocorreu depois de eles terem uma boa vivência no ambiente empresarial. Isto confirma a tendência atual das pessoas desenvolverem suas carreiras em mais de uma organização. Como afirma Dutra, em um ambiente mais competitivo, as

peessoas percebem mais rapidamente suas possibilidades de mobilidade profissional no mercado de trabalho.

A totalidade dos entrevistados decidiu afastar-se de suas carreiras profissionais nas empresas movidos predominantemente pelos seguintes motivos:

- a) Desejo de dar maior atenção à família;
- b) Desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional;
- c) Insatisfação com as exigências de dedicação feitas por suas empresas;
- d) Incomodo com o clima de competição e de conflito advindo do meio corporativo;
- e) Conflito com seus valores pessoais;
- f) Conflito com a falta de transparência, de verdade e de ética por parte das organizações.

Chama atenção também que a opção pelo *opt-out* é uma decisão complexa, que envolve riscos, exige apoio familiar e que requer elevado grau de discernimento, capacidade de aceitar perda de status social e redução de ganhos financeiros. Dilemas e dificuldades claramente expostos por todos os profissionais analisados nesse trabalho. Apesar dessa complexidade, as consequências positivas elencadas pelos entrevistados por terem tomado um caminho que ia de encontro aos padrões de ascensão do mundo corporativo demonstraram ser mais relevantes na visão dos profissionais em questão. São eles:

- a) Alívio e sentimento de liberdade;
- b) Possibilidade de poder acompanhar a educação e a rotina dos filhos;
- c) Leveza e flexibilidade;
- d) Maior cuidado com a saúde e consigo mesmo;
- e) Possibilidade de ter uma vida mais modesta;
- f) Prazer e significado naquilo que se faz.

As escolhas resultaram em um novo estilo de vida. Em todos os casos, a ruptura também iniciou a jornada de construção de uma nova possibilidade de existência, que contribui para esses profissionais a voltarem a se sentir importantes socialmente. Esse caminho alternativo de ocupação profissional demonstrou ser crucial para os executivos sustentarem as suas escolhas, preservando a sua motivação e autoestima.

É importante ressaltar que dos entrevistados apenas um sinalizou que seu afastamento é temporário, José deseja retornar a uma empresa desde que sendo autêntico, sem que sua ambição pelo crescimento comprometa o seu prazer no trabalho. Os demais não manifestaram essa intenção, o que demonstra claramente seu grau de insatisfação e a dificuldade que as empresas têm para reter pessoas talentosas e para substituí-las.

Embora o movimento *opt-out* tenha sido inicialmente um movimento tipicamente feminino, conforme a jornalista e escritora Lisa Belkin afirmou em seus primeiros escritos nessa temática, a pesquisa mostrou que os profissionais masculinos também são afetados por essa tendência. Portanto, pode-se constatar uma considerável diferença nas motivações masculinas e femininas, assim como nas consequências dessa escolha no estilo de vida desses profissionais. Essa distinção de gênero, no que se refere a adesão e consequências do movimento *opt-out* não foi objeto de estudo desse trabalho, porém representa uma problemática de pesquisa pertinente e de bastante relevância para trabalhos futuros.

Apesar de o movimento parecer incipiente, o encontro de diversas plataformas que se dedicam ao estudo e a proliferação desse comportamento no Brasil de maneira informal, como já mencionados anteriormente, demonstra não apenas a relevância do movimento, mas também o quanto esse possível novo pensar e agir na vida profissional tem encontrado adeptos. Ou seja, por mais que a metodologia utilizada nesse estudo, por ter um número restrito de entrevistados, não nos permita fazer generalizações, há indícios do crescimento da representatividade desse movimento no Brasil. Há, portanto, espaço para novos estudos, no sentido de evidenciar melhor a proporção de profissionais com essa nova postura em relação ao trabalho.

Apesar de possuírem trajetórias profissionais absolutamente distintas, as carreiras de Luiza, José, Fernanda, Ana e Marinaldo tiveram um ponto em comum, envolveu a ocorrência de uma mesma transição - o abandono da carreira executiva. Tal ruptura ocorreu pelo fato de haver um descompasso entre as aspirações e motivações individuais e às imposições das organizações em questão. Ou seja, não houve a conciliação entre a avaliação da experiência profissional por parte do indivíduo com as políticas e decisões ligadas aos espaços ocupacionais das

organizações em questão. Ajuste esse necessário para perpetuação de uma carreira, conforme defende London e Stumpg (1982).

“Carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.” (LONDON E STUMPG, 1982: 4)

As Histórias de vida contatadas aqui exemplificam o conceito de carreira caleidoscópica concebido por Dutra:

Assim como um caleidoscópio produz diversos arranjos conforme seu turbo é rodado e os pequenos pedaços de vidro ajuntam-se em novas configurações, os trabalhadores alteram a configuração de suas carreiras conforme suas vidas alteram-se de forma a ajustarem-se a tais mudanças – as pessoas retificam, modificam e ajustam o rumo de suas carreiras “rodando seus caleidoscópios” para determinar o melhor ajuste dentre seus relacionamentos, restrições profissionais e oportunidades. Uma vez que a decisão é tomada, ela afeta todo o resultado da configuração de carreira caleidoscópica. (DUTRA, 2010, p. 212)

Dentro da temática de carreira caleidoscópica, como já citado na revisão teórica, foram definidos três parâmetros, os quais compõe o “Modelo ABC” definido por Mainiero e Sullivan (2006): Autenticidade, balanço e desafio. O primeiro se refere ao quanto às escolhas profissionais de um indivíduo estão condizentes com os seus valores. A segunda é a busca por equilibrar a dedicação do profissional as suas diversas demandas, sejam elas profissionais, familiares e pessoais, por justamente estarem vinculadas a altos níveis de stress e conflitos. O último parâmetro está atrelado à motivação sentida pelo indivíduo na busca por novos conhecimentos e aprendizados. A ponderação desses parâmetros, sem dúvida, foi o que balizou a sequência de decisões feitas pelos executivos entrevistados nesse trabalho ao longo de suas vidas profissionais, seja na sequência de acontecimentos das trajetórias pessoais e profissionais que levaram esses indivíduos a optarem pelo abandono de suas carreiras, seja no comportamento e nos passos que deram depois da ruptura. É

perceptível também a variação da importância de cada parâmetro de acordo com o momento de vida que se encontra o profissional. Por exemplo, para todas as mulheres o desafio predominou no início de carreira, porém ao assumirem o papel de mãe, o parâmetro balanço passou a ser prioridade.

Há um ponto, porém, ao se cruzar os conceitos teóricos do movimento e os resultados encontrados que obteve certa divergência. Dutra (2010) define como uma das principais variáveis na adesão pelo movimento *opt-out* a idade. Segundo ele, haveria uma facilidade maior da Geração Y fazer rupturas em uma carreira de ascensão e que a geração *baby boomers*, por exemplo, seria menos adepta a esse movimento. A faixa etária dos entrevistados neste trabalho varia entre 35 a 55 anos de idade. Sendo três deles pertencentes à geração dos *baby boomers* e os outros dois da geração X, o que demonstra que esse movimento não está restrito aos mais jovens, mas vem atingindo também pessoas com maior maturidade de vida e profissional.

É necessário, também, ressaltar que o estudo contou com algumas limitações de pesquisa. A variável “tempo” certamente influenciou os resultados. Nem todos os entrevistados tiveram disponibilidade suficiente para proporcionar a devida saturação da pesquisa. Outra limitação foi o número de entrevistados. Apesar da História de Vida trazer um nível de profundidade elevado, necessário devido ao desconhecimento que se tinha do objeto de estudo em questão, essa metodologia não nos permite fazer generalizações dos resultados encontrados. Há, então, oportunidades de estudos futuros no sentido de possibilitar um maior respaldo às conclusões sobre as motivações e consequência do movimento *opt-out* no Brasil. Principalmente por esse trabalho ter identificado variáveis, motivações e consequências dessa transição de carreira, o que pode ser o ponto de partida de estudos quantitativos futuros. Como esse estudo teve como enfoque a perspectiva dos indivíduos, há espaço, também, para se analisar o movimento sob a perspectiva organizacional - como as empresas estão vendo e lidando com esse movimento? Tal pergunta representa uma problemática pertinente para estudos futuros.

Sem dúvida, este trabalho clarificou e exemplificou os conceitos teóricos sobre carreiras concebidos até então. Assim como, contribuiu para a ampliação do

conhecimento do movimento *opt-out* no contexto brasileiro. O que demonstra a relevância do estudo para a academia.

## 8 REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICAS

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, 1977

BAUMAN, Z. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BURGESS, E. W. Preface. In: SHAW, C. R. *Jack Roller: a delinquent boy's own story*. Chicago: University of Chicago Press, 1966.

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Éve. *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo. Wmf Martins Fontes, 2009.

BOUILLOUD, J. P. *A autobiografia: um desafio epistemológico*. In: TAKEUTI, N.; NIEWIADOMSKI, C. (Org.). *Reinvenções do sujeito social*. Porto Alegre: Sulinas, 2009.

COULON, A. *L'école de Chicago*. Paris: PUF, 1984.

DUTRA, J.S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. *Administração de carreiras*. São Paulo: Atlas, 1996.

GAULEJAC, V. *La nevrose de classe*. Paris: Hommes et Groupes, 1991.

GILL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, D.T. *Careers in and out of organizations*. London: Sage, 2002

\_\_\_\_\_. *Career in a organization*. Pacific Palisades, CA: Goodyer, 1976.

HANDY, Charles *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. London: Nicholas Brealey, 2000.

MANIERO, L.A; SULLIVAN, S. E. *The opt revolt: Why people are leaving conpanies to create kaleidoscope careers*. Mountai View: Davies-black, 2006.

DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de janeiro: Olympio, 2000.

SCALABRIN, A.C. *Carreira sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out*. São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em Administração, FEA/USP, São Paulo.

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

\_\_\_\_\_. *Career Anchors: discovering your real values*. San Diego: Pfeiffer & Company University Associates, 1990.

\_\_\_\_\_. *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SOUZA, E.M. *Metodologias e Analíticas qualitativas em pesquisa organizacional, uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES, 2014

TONON, L. *Gestão Gerencialista e Produção de estilos de vida de executivos: (Im) Possíveis*. Porto Alegre, 2014. Dissertação (Doutorado em administração) – Programa de pós graduação em Administração, EA/UFRGS, Porto Alegre.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.