



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020



GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Elói Martins Senhoras
(Organizador)

Atena
Editora
Ano 2020

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Linguística, Letras e Artes

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Vanessa Mottin de Oliveira Batista
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Elói Martins Senhoras

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393 Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional /
Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta Grossa -
PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-550-1

DOI 10.22533/at.ed.501200411

1. Gestão. 2. Trabalho. 3. Desenvolvimento. I.
Senhoras, Elói Martins (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O presente livro, “Gestão, Trabalho e Desenvolvimento Organizacional” tem o objetivo de discutir o estado da arte no campo dos estudos administrativos, por meio da apresentação de uma coletânea diversificada de estudos teóricos e empíricos, os quais refletem uma riqueza de temáticas estratégicas, bem como a realidade organizacional e do trabalho no Brasil e no mundo.

Estruturado em 19 capítulos, esta obra apresenta relevantes debates relacionados ao tripé analítico sobre gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional, por meio da apresentação destes três eixos centrais de discussão, os quais se articulam entre si por meio de uma incremental lógica dedutiva que parte da abstração teórica no campo epistemológico da Administração até chegar à empiria de um conjunto de estudos de caso.

No primeiro eixo temático, o pensamento administrativo e a realidade estratégica da gestão são apresentados tomando como referência a combinação de uma abordagem teórica com uma diversidade de estudos de caso que lidam com a gestão pública e privada, bem como os paradigmas tradicionais e inovativos da Administração.

No segundo eixo temático, o mundo do trabalho é analisado à luz das oportunidades e desafios, a partir de uma escala elástica que parte da ótica microeconômica dos indivíduos em suas especificidades sociais, passando pelo ambiente organizacional da gestão de pessoas, até se chegar à ótica macroeconômica do mercado de trabalho em um contexto de globalização.

No terceiro eixo temático, o desenvolvimento organizacional é apresentado através da análise empírica e contextualizada do uso de ferramentas de gestão, as quais são aplicadas estrategicamente em realidades organizacionais específicas, tendo como pano de fundo ações de planejamento, gestão da informação e do conhecimento, gestão financeira e gestão da qualidade.

A proposta implícita nesta obra tem no paradigma eclético o fundamento para a valorização da pluralidade teórica e metodológica, sendo este livro construído por meio de um trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores oriundos de diferentes estados brasileiros, o que repercutiu em uma rica oportunidade para o compartilhamento de experiências no campo epistemológico da Administração.

Caracterizada por uma natureza exploratória, descritiva e explicativa quanto aos fins e uma abordagem quali-quantitativa, esta obra foi estruturada pela conjugação de uma lógica convergente no uso do método dedutivo a fim de possibilitar divergentes abordagens teórico-conceituais para abordar a realidade empírica dos estudos de caso, assim resultando em uma pluralidade de debates.

Com base nos resultados obtidos nesta obra, uma rica lista de debates teórico-conceituais, bem como de ferramentas e modelos de gestão são apresentados ao grande público, leigo ou especializado, corroborando assim para a difusão de uma didática abordagem sobre temas estratégicos, não apenas relacionados ao atual estado da arte nos estudos administrativos, mas também adaptados à realidade brasileira.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
FORMAÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DOS PRESSUPOSTOS DAS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA DISSEMINADOS NO ENSINO ACADÊMICO	
Joildo Pereira Nascimento	
Rosália Maria Passos da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.5012004111	
CAPÍTULO 2	16
INTERAÇÃO ENTRE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO: IDENTIFICANDO AS PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS DE IRECÊ ATRAVÉS DO SEMINÁRIO INTERDISCIPLINAR DE PESQUISA E EXTENSÃO (SIPE/ ADMINISTRAÇÃO)	
André de Oliveira Alves	
Cristiano Silva Santos	
Lara Amorim Helfenstein	
Ana Karine Loula Torres Rocha	
DOI 10.22533/at.ed.5012004112	
CAPÍTULO 3	30
PARADIGMAS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: DO BUROCRÁTICO AO PARTICIPATIVO	
Lidnei Ventura	
Klalter Bez Fontana	
Roselaine Ripa	
DOI 10.22533/at.ed.5012004113	
CAPÍTULO 4	43
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO	
Victor Daniel de Oliveira e Silva	
Gabrielly Nunes Braga	
Juliana Silva Santos	
Leonardo do Nascimento Santos	
DOI 10.22533/at.ed.5012004114	
CAPÍTULO 5	57
A IMPORTÂNCIA DA TOMADA DE DECISÕES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	
José Augusto Theodosio Pazetti	
Sandra de Oliveira Soares Cardoso	
DOI 10.22533/at.ed.5012004115	
CAPÍTULO 6	65
GESTÃO ORGANIZACIONAL: CONTROLLER NO PROCESSO DECISÓRIO DAS	

EMPRESAS

Mateus Oliveira de Carvalho
Taís Fabiane Mendes Nascimento
Rozinei Silva Rodrigues Mendonça
DOI 10.22533/at.ed.5012004116

CAPÍTULO 7..... 74

ELABORAÇÃO DE UM PLANO DE AÇÃO PARA ALAVANCAR O CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO EM CHAPADÃO DO SUL-MS

Bruna dos Anjos de Jesus
Evandro Martins Silva
Alison Guimaraes de Oliveira
DOI 10.22533/at.ed.5012004117

CAPÍTULO 8..... 88

eTRANSPARÊNCIA A PARTIR DO USO SISTÊMICO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Ricardo de Assis Teixeira
DOI 10.22533/at.ed.5012004118

CAPÍTULO 9..... 104

PREVENÇÃO DE PERDAS NO VAREJO DE VIAGENS – UM ESTUDO DE CASO

Antônio Carlos Magalhães da Silva
Marco Antônio Barreiros Calvinho
Paulo Henrique Ceciliano
DOI 10.22533/at.ed.5012004119

CAPÍTULO 10..... 122

DETERMINANTES DE EFICIÊNCIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO: UMA ANÁLISE POR MEIO DO SISTEMA PEARLS

Heverton Freire Almeida
José Roberto de Souza Francisco
Wagner Moura Lamounier
DOI 10.22533/at.ed.50120041110

CAPÍTULO 11..... 140

PROPRIEDADES PARA INVESTIMENTOS: ANÁLISE DA ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS DO CPC28 NAS EMPRESAS LISTADAS NO B3 DO SETOR IMOBILIÁRIO

Geovane Franco Alfonso
Silvana Duarte
José Mauro da Silva Lima
Adham Najeh Abdel Hamid Mohd Mustafa
Eduardo Ferrufino Guzman
Ana Lúcia Monteiro Maciel Golin
DOI 10.22533/at.ed.50120041111

CAPÍTULO 12.....	161
ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO DA ANM-RO/AC: ESTUDO COMPARATIVO DO PERÍODO DE 2014 A 2017	
Allembert Dourado Ribeiro	
Antônio Teotônio de Souza Neto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041112	
CAPÍTULO 13.....	170
APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS TRADICIONAIS DA QUALIDADE: ESTUDO DE CASO EM UMA MINERADORA LOCALIZADA EM SÃO LUÍS/MA	
Andréa Patrícia Castro Leite	
Leydiana de Sousa Pereira	
Natália de Oliveira Lima	
DOI 10.22533/at.ed.50120041113	
CAPÍTULO 14.....	192
BREVE AVALIAÇÃO DO CENÁRIO REGULAMENTAR DA GERAÇÃO DISTRIBUÍDA NO BRASIL	
Edisio Alves de Aguiar Junior	
Vinícius Maciel Pinto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041114	
CAPÍTULO 15.....	202
FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS INDISPENSÁVEIS À GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	
Robson Sueth	
André Ferraz	
DOI 10.22533/at.ed.50120041115	
CAPÍTULO 16.....	223
EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?	
Mariana Lopes Torres	
Isabel de Sá Affonso da Costa	
Cecilia Lima de Queirós Mattoso	
DOI 10.22533/at.ed.50120041116	
CAPÍTULO 17.....	247
NO MUNDO CORPORATIVO AS DIFERENÇAS NÃO SÃO IGUAIS: UMA DISCUSSÃO SOBRE A CONTRATAÇÃO DE DEFICIENTE	
Janaína Régis da Fonseca Stein	
Diego Maciel dos Santos Martins	
João Pedro Gonçalves Brasil Vieira	
Micaela Fornoni	
Rodolfo Zambom Silva	
Thaylher H. Bortoletto	
DOI 10.22533/at.ed.50120041117	

CAPÍTULO 18.....	250
O LONGO CAMINHO: DA SOBREVIVÊNCIA À TRANSCENDÊNCIA DO TRABALHO EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO	
<i>Maria Lucia Azevedo Espinar</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041118	
CAPÍTULO 19.....	260
A DÍVIDA PÚBLICA E O FUNDO PÚBLICO NO CAPITALISMO: UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS PARA A CLASSE TRABALHADORA E AS POLÍTICAS SOCIAIS	
<i>Eryenne Lorryne Sayanne Silva do Nascimento</i>	
<i>Celyane Souza dos Santos</i>	
<i>Maria de Fátima Leite Gomes</i>	
DOI 10.22533/at.ed.50120041119	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	271
ÍNDICE REMISSIVO.....	272

EM BUSCA DA FELICIDADE: O QUE ESTÁ POR TRÁS DAS ESCOLHAS DAS MULHERES NA CONSTRUÇÃO DE SUAS CARREIRAS?

Data de aceite: 03/11/2020

Mariana Lopes Torres

Universidade Estácio de Sá
Rio de Janeiro – RJ
<http://lattes.cnpq.br/6751889244641175>

Isabel de Sá Affonso da Costa

Escola de Negócios e Seguros
Rio de Janeiro – RJ
<https://orcid.org/0000-0002-4386-9385>

Cecilia Lima de Queirós Mattoso

Universidade Estácio de Sá
Rio de Janeiro – RJ
<https://orcid.org/0000-0001-6573-9170>

RESUMO: Este artigo apresenta resultados de pesquisa que objetivou identificar como mulheres em meio de carreira articulam a felicidade em suas escolhas de transição de carreira, buscando entender os fatores que constituem a noção de felicidade, os elementos que interferem na articulação entre carreira e felicidade no trabalho e as principais razões que motivaram as mulheres entrevistadas a realizarem uma mudança de carreira. Para tanto, optou-se por uma abordagem qualitativa, a partir de estudo de caso múltiplo. Foram aplicadas técnicas de entrevista semiestruturada e duas técnicas projetivas (construção de desenhos e questionário de frases evocadoras) a 11 mulheres que se encontram em meio de carreira e que realizaram uma mudança na vida profissional de um emprego para o empreendedorismo. Os resultados apontam que as razões que motivam

as mulheres a optarem pela transição de carreira perpassam, sobretudo, pela busca por liberdade e por exercerem uma atividade laboral que gere valor e impacte a vida de outras pessoas. Além disso, elas articulam a felicidade em suas escolhas profissionais através de etapas que se iniciam em um processo de autoconhecimento e de identificação do sentimento de insatisfação até a descoberta de novas possibilidades de atuação junto a um planejamento para a transição e o apoio da família. A pesquisa revelou que a busca por um trabalho associado ao sentimento pessoal de felicidade supera outros fatores também valorizados, como estabilidade e retorno financeiro imediato, propondo às empresas avaliarem as políticas de retenção de talentos através da possibilidade de manterem atividades laborais que proporcionem liberdade, qualidade de vida e propósito, de modo que outras mulheres entendam de que forma é concebível alinhar a felicidade com o trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Felicidade; Mulheres; Transição de Carreira; Carreiras; Gênero.

IN SEARCH OF HAPPINESS: WHAT LIES BEHIND WOMEN'S CHOICES IN BUILDING THEIR CAREERS?

ABSTRACT: This research aims to identify how women in the mindset of their professional trajectories associate subjective feelings of happiness when making a career transition. More precisely, understanding the factors that constitute the notion of happiness, the elements that interfere in the articulation between career and happiness at work, and the main reasons that motivated the interviewed women to make

a career change. For this, a qualitative approach was chosen, based on a multiple case study. The Theory of Positive Psychology, studies on management and career transition and research carried out on happiness at work guided analyzes. Semi-structured interview techniques and two projective techniques - projection of drawings and questionnaire of evocative phrases - were applied to 11 women who are in the middle of a career and who made a change in the professional life of a job under the Consolidation of Labor Laws regime (CLT) for entrepreneurship. The main results of the research point out that the reasons that motivate women to choose the career transition go, above all, for the search for freedom and for exercising a work activity that generates value and impacts other people's lives. In addition, they articulate happiness in their professional choices through steps that begin in a process of self-knowledge and identification of the feeling of dissatisfaction until the discovery of new possibilities for action together with planning for the transition and support of the family. As a practical contribution, this research revealed that the search for a job associated with a personal feeling of happiness surpasses other factors also valued, such as stability and immediate financial return, proposing to companies to evaluate talent retention policies through the possibility of maintaining work activities that provide freedom, quality of life and purpose, so that other women understand how it is conceivable to align happiness with work.

KEYWORDS: Happiness; Women; Career Transition; Career; Genre.

1 | INTRODUÇÃO

A pesquisa empírica sobre a felicidade como causa e não como consequência de resultados desejáveis no trabalho ganhou força com o crescimento da Psicologia Positiva, corrente que surgiu no final dos anos 1990 com Seligman (2019), e ganhou destaque no início dos anos 2000. A partir de então, iniciou-se um processo crescente de interesse pelas emoções e eventos positivos dentro das empresas, como bem-estar, engajamento, satisfação e experiência positiva no trabalho (RODRÍGUEZ-MUÑOZ; SANZ-VERGEL, 2013).

Para Diener (1984, 2000), a felicidade é como um estado contínuo, subjetivo e psicológico de bem-estar, que envolve julgamentos cognitivos e reações afetivas. A felicidade é entendida, então, como um estado de “bem-estar subjetivo” que está relacionado à forma como as pessoas veem, sentem e pensam sobre as suas vidas. Esse entendimento evidencia a perspectiva intangível da felicidade e mantém cada pessoa de forma singular na concepção do seu próprio bem-estar (KESEBIR; DIENER, 2008).

Nas últimas duas décadas ocorreu a expansão de um movimento cujo interesse é analisar a felicidade individual em diversos campos das ciências sociais como a Administração e a Economia (KRAUSER, 2015). Krauser (2015) e Fisher (2010) enfatizaram que a felicidade pode ser a razão para um melhor desempenho dos indivíduos no trabalho, e esse é um dos motivos do tema ser um campo

crescente de pesquisa na área da Administração.

No estudo da relação entre felicidade e trabalho, destaca-se a contribuição de Fisher (2010). Para a autora, no ambiente laboral, a felicidade sofre interferência de eventos de pequena duração, condições das atividades, e é influenciada por elementos estáveis, como a personalidade da pessoa, suas necessidades e preferências individuais (FISHER, 2010).

A felicidade no trabalho mostra-se como um fenômeno mais amplo que satisfação laboral. Para Fisher (2010), refere-se “a uma medida abrangente que pode incluir o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo” (FISHER, 2010, p. 384).

Nesse sentido, estudos indicam que as empresas se mostram cada vez mais atentas a esse tema, já que diversas evidências apontam que pessoas felizes estão mais satisfeitas com seus empregos e, conseqüentemente, tendem a apresentar melhor desempenho no trabalho em relação aos indivíduos infelizes (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005). Do mesmo modo, segundo Fisher (2010), “a felicidade no trabalho provavelmente é a cola que retém e motiva os funcionários de alta qualidade no futuro” (FISHER, 2010, p.404). Assim, o tema da felicidade no trabalho apresenta-se promissor nos estudos de comportamento organizacional e de gestão de pessoas. No entanto, cabe questionar, entre outros aspectos, se os profissionais articulam a ideia de felicidade na construção de suas escolhas profissionais.

Em paralelo ao crescimento da pesquisa empírica sobre a felicidade no trabalho, na década de 1990, tanto Defilippi e Arthur (1994) quanto Hall (1996) apontaram mudanças nas relações de emprego e modificações estruturais do conceito de carreira. Segundo Defilippi e Arthur (1994), e Hall (1996), fatores como a estabilidade, a lealdade e o crescimento vertical em uma única empresa, durante a trajetória profissional do indivíduo, são menores que no passado. Assim, as relações empresa-funcionário estão cada vez mais independentes, ou seja, os indivíduos dependem menos de uma única companhia para desenvolverem suas carreiras; e o sucesso nessa trajetória estaria, segundo a literatura, mais relacionado ao sucesso psicológico (HALL, 1996, 2004; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996; MAREE, 2015).

Nesse contexto de carreiras sequenciais menos comuns e indivíduos medindo seu sucesso por aspectos subjetivos, a busca pela felicidade ganha relevância e faz cada vez mais parte do discurso dos profissionais e das empresas (PAN; ZHOU, 2013). Estudos sugerem que pessoas felizes apresentam maiores possibilidades de se sentirem mais realizadas em vários aspectos da vida, como no que tange ao desempenho no trabalho, aos relacionamentos, à renda e à saúde (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005; DIENER; SELIGMAN, 2004; KESEBIR; DIENER, 2008).

Desse modo, a valorização da subjetividade traduzida nos significados que

cada indivíduo atribui para o seu ofício, bem como os novos modelos de carreira, favorecem o interesse dos profissionais em responder às circunstâncias do novo cenário, o que pode incentivá-los a realizarem uma transição de ocupação (IBARRA; OBODARU, 2016).

Estudos sobre felicidade têm indicado que o gênero é um fator que impacta no avanço das carreiras das mulheres no mercado (ALLEN; FRENCH; POTEET, 2016), especificamente no que diz respeito a ocupações de posições hierárquicas superiores - que são menores entre as mulheres - e à diferença salarial, que ainda se mostra como uma realidade (ACKER, 2012). Também nos estudos sobre trajetórias profissionais, a definição do que é sucesso apresenta parâmetros diferentes de acordo com o gênero - para as mulheres, o sucesso está relacionado a aspectos relacionais, ao apoio familiar e à presença de um mentor (CLARKE, 2011; ACKAH; HEATON, 2004). Outras pesquisas (HATMAKER, 2013; KHILJI; PUMROY, 2019) sobre a carreira das mulheres alertam sobre a discriminação que ocorre no ambiente de trabalho e indicam ainda que o desenvolvimento das suas atividades profissionais é dificultado por obstáculos existentes nas organizações.

Considerando que o gênero impacta no desenvolvimento, nas escolhas de carreira e no significado da felicidade, Zimmermann e Clark (2016) apontam três necessidades comuns que influenciam nas transições de carreira das mulheres: 1) a busca por um trabalho desafiador; 2) o equilíbrio entre todas as áreas da vida; e 3) a procura pela autenticidade (ZIMMERMANN; CLARK, 2016). No entanto, cabe questionar se, no contexto brasileiro, estar feliz na carreira é um ponto determinante para as mulheres no momento em que decidem realizar uma transição; e se as barreiras que elas enfrentam influenciam nas suas escolhas profissionais.

Este estudo busca contribuir para o conhecimento sobre a felicidade no trabalho e suas articulações com as escolhas das mulheres em suas trajetórias profissionais. Especificamente, a pesquisa teve por objetivo principal identificar como mulheres em meio de carreira articulam a felicidade em suas escolhas de transição de carreira.

Para tal, participaram do estudo mulheres que estavam trabalhando no momento da pesquisa (entre março e maio de 2020) e que têm entre 15 e 20 anos de experiência profissional, tendo todas em comum a decisão de realizar transição de carreira para empreender. Tais delimitações foram determinadas por se julgar fundamental que as entrevistadas já tivessem percorrido, em média, a metade do tempo relativo às suas vidas profissionais, de forma a garantir a vivência de momentos de escolhas e decisões de carreira.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O conceito de felicidade e o bem-estar subjetivo

As pesquisas sobre a natureza da felicidade fazem parte da história da Filosofia, e os estudos sobre esse tema podem ser considerados tão antigos quanto a humanidade. Demócrito (460 a.C. a 370 a.C.) é apontado como o primeiro filósofo do mundo ocidental que estudou a natureza da felicidade (KESEBIR; DIENER, 2008).

O termo “felicidade” não é um conceito óbvio, e os estudiosos concordam que existe uma grande dificuldade em defini-lo, visto que pesquisadores e filósofos delimitam o termo de diferentes formas (KESEBIR; DIENER, 2008). Diener (1984) propôs o termo ‘bem-estar subjetivo’ para descrever o que as pessoas chamam, no dia a dia, de felicidade. Já Seligman e Csikszentmihalyi (2000, p. 9) estabelecem que: “O bem-estar subjetivo refere-se ao que as pessoas pensam e como se sentem sobre suas vidas - às conclusões cognitivas e afetivas que chegam quando avaliam sua existência.”

Assim, a felicidade, ou bem-estar subjetivo, está diretamente relacionada à realização e à satisfação com a vida, e às avaliações emocionais e cognitivas que cada pessoa faz da sua própria vida (DIENER; OISHI; LUCAS, 2003). Esse conceito ressalta o aspecto abstrato da felicidade e mantém os indivíduos como os únicos na concepção do seu próprio bem-estar (KESEBIR; DIENER, 2008).

O estudo do bem-estar subjetivo abrange a análise científica de como cada ser humano avalia sua própria vida, seja em um momento atual ou por um período maior. As avaliações compreendem reações emocionais de cada um diante de acontecimentos e realizações, bem como de satisfação com diversas áreas da vida pessoal e profissional (DIENER; OISHI; LUCAS, 2003).

Kesebir e Diener (2008) sustentam que é possível separar e apontar os componentes do bem-estar subjetivo. Tais componentes são relativos a áreas importantes do cotidiano de cada um, como trabalho, saúde, relacionamentos interpessoais, afeto positivo, dominância de emoções positivas e baixa frequência de emoções desagradáveis. Nesse contexto, a felicidade pode ser então descrita como um conjunto de fatores que englobam os julgamentos que a pessoa realiza referentes à sua própria vida, a satisfação com a sua vida em geral, um grau reduzido de afetos negativos, e a predominância de humor e de emoções positivas

Estudos associados à Psicologia Positiva apontam que pessoas felizes são aquelas que sentem mais vezes emoções e afetos positivos (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005); ou seja, para a Psicologia Positiva, a frequência em que cada indivíduo experimenta emoções positivas é que define, de fato, o seu nível de felicidade, e não a intensidade. Segundo Diener, Sandvik e Pavot (1991), a quantidade de tempo

em que as pessoas vivenciavam emoções positivas em detrimento das emoções negativas é um bom indício de autorrelato de felicidade. Assim, indivíduos felizes, aqueles que vivenciam emoções positivas na maior parte do tempo, apresentam maior chance de serem mais satisfeitos e realizados em diversos aspectos da vida, já que é maior a probabilidade de aumentarem seus relacionamentos e de se sentirem mais seguros em relação ao futuro (LYUBOMIRSKY; KING; DIENER, 2005).

2.2 Felicidade no trabalho

O conceito de felicidade no trabalho guarda relação com outros construtos como a satisfação no trabalho, engajamento e comprometimento e, apesar de estarem relacionados, apresentam importantes diferenças, como o envolvimento no trabalho, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional afetivo. Outros aspectos da felicidade devem continuar sendo conceituados e medidos em vários níveis, incluindo experiências transitórias, atitudes estáveis no nível da pessoa e atitudes coletivas, e com relação a múltiplos focos, como eventos discretos, o trabalho e a organização (FISHER, 2014, p.384).

Estudos indicam que a felicidade no trabalho, no ambiente corporativo, está diretamente relacionada a aspectos fundamentais para o sucesso na execução do trabalho, além de afetar positivamente diversas emoções pessoais como “crenças positivas, criatividade, engajamento no trabalho, enfrentamento positivo, saúde, trabalho em equipe e colaboração, satisfação do cliente, liderança e desempenho” (DIENER; THAPA; TAY, 2019, p. 20.8). Pryce-Jones e Lindsay (2014) sustentam que os funcionários mais felizes tendem a ser mais produtivos em relação aos funcionários infelizes, a se ausentarem menos em comparação aos colegas menos felizes, propensos a ter mais energia, além de apresentarem menor rotatividade.

A felicidade no trabalho é considerada, então, um estado psicológico positivo de uma pessoa que induz o seu comportamento positivo, o qual, por sua vez, pode preceder o aumento de resultados favoráveis nas organizações. Sender e Fleck (2017) evidenciam que o desenvolvimento da felicidade pode estar nas características das próprias pessoas ou nas iniciativas da empresa e aspectos do contexto externo.

A partir das reflexões de Pryce-Jones e Lindsay (2014), Sender e Fleck (2017), Diener, Tapa e Tay (2019) e Fisher (2010, 2014), é possível estabelecer consonância entre a relação da felicidade no trabalho com os resultados favoráveis nas organizações, o comprometimento efetivo dos indivíduos e o sucesso na execução das atividades, o que torna oportuno iniciar os expostos da literatura sobre o tema gestão de carreira em seus aspectos gerais.

2.3 Transição de carreira e gênero

Os estudos e pesquisas das últimas duas décadas mostram que as carreiras estão se modificando para um caminho cada vez mais livre e independente de qualquer organização (RODRIGUES; BUTLER; GUEST, 2019). Com a carreira sequencial e vertical cada vez menos possível dentro das empresas, os indivíduos estão mais inquietos pela busca de trabalhos que tenham mais propósito (ARTHUR; ROUSSEAU, 1996). Assim, cada vez cresce mais a importância dada ao sucesso subjetivo, ou seja, o que os indivíduos sentem e valorizam na sua própria trajetória profissional (NG; FELDMAN, 2014).

Além dos conceitos bastante difundidos e adotados nas pesquisas acadêmicas de carreira sem fronteiras (ARTHUR, 1994; ARTHUR; ROUSSEAU, 1996) e de carreira proteana (HALL, 1996, 2004), uma outra definição, apresentada por Kopelman et al. (2012), está alinhada aos conceitos de felicidade no trabalho. Trata-se da carreira com o coração, que está relacionada ao sentimento das emoções positivas do indivíduo em relação tanto ao seu trabalho quanto a outros aspectos da vida. Na carreira com o coração, o indivíduo encontra o equilíbrio do bem-estar subjetivo na atividade laboral e em outros aspectos como família, lazer e saúde.

A carreira com o coração é conceituada em três dimensões principais: ela deve ser autogerida e alinhada com valores do indivíduo, deve gerar fortes emoções positivas para a pessoa; e deve se adequar à vida mais ampla da pessoa além do trabalho, pois “funcionários que colhem qualquer forma positiva de um trabalho (...) provavelmente espalham essa positividade para outras pessoas, aumentam o bem-estar pessoal, sentem maior energia e, finalmente, exibem performance melhorada” (KOPELMAN et al., 2012, p. 165).

Os novos formatos de carreira e a valorização da dimensão subjetiva, ou seja, os significados que os indivíduos atribuem às suas carreiras, fomentam os esforços dos profissionais em responder às novas condições no cenário atual e aumentam as possibilidades da realização de transição de carreira em uma busca de um trabalho com significado (IBARRA; OBODARU, 2016).

Louis (1980) conceituou o termo transição de carreira como uma mudança de atuação profissional que um indivíduo realiza em um determinado período. Segundo o autor, existem diferentes tipos de transição de carreira: as chamadas transições entre funções, que acontece quando as pessoas mudam de empresa, assumem uma nova função dentro da mesma organização, mudam de profissão ou saem do grupo de trabalho; e as transições denominadas intrafunções, que acontecem quando existe um ajuste dentro da própria função, mudanças de papel ou estágios de carreira.

Para lidar com os desafios de tais mudanças, os indivíduos que passam pelo processo antecipam, de forma consciente e inconsciente, os formatos do novo cenário, e essas antecipações são capazes de preencher um espaço em branco relacionado à nova situação. Quando essas antecipações não acontecem no nível que os indivíduos acreditavam, pode gerar sensação de fracasso, insucesso, desapontamento e até arrependimento (LOUIS, 1980).

Fatores mutáveis como atitudes e comportamentos de carreira, globalização e desenvolvimento tecnológico se alteraram desde o artigo publicado por Louis em 1980, tornando as carreiras cada vez mais complexas. Estudos apontam que os profissionais estão realizando, com mais frequência, processos de transição de carreira além das fronteiras das empresas (SULLIVAN; AL ARISS, 2019).

Os processos de transição são mais comuns hoje como um resultado na busca por um trabalho com mais equilíbrio e autenticidade, e não mais com o único objetivo de promoção corporativa. Além disso, é cada vez mais frequente que profissionais em estágios posteriores de carreira busquem por uma transição influenciados com o aumento da expectativa de vida (SULLIVAN; AL ARISS, 2019).

A busca por um trabalho desafiador, o equilíbrio entre todas as áreas da vida e a procura pela autenticidade aparecem como as três necessidades mais comuns do desenvolvimento da carreira das mulheres e os principais elementos que influenciam as transições que podem acontecer nas diferentes fases das suas carreiras. Em geral, quando iniciam a sua vida profissional, as mulheres buscam trabalhos desafiadores, e a primeira transição geralmente acontece no meio de suas carreiras, marcada pela busca do equilíbrio entre necessidades pessoais e profissionais. Do mesmo modo, existe a busca por um trabalho que proporcione flexibilidade de horário, uma das características dessa mudança. Posteriormente, ocorre uma última transição, já no final da carreira, cujo intuito é o de realizar um trabalho com autenticidade, relacionado ao sucesso subjetivo e a uma busca de significado (ZIMMERMAN; CLARK, 2016).

Junto com essas mudanças no mercado de trabalho, as emoções positivas ganham destaque no ambiente organizacional, uma vez que há cada vez mais indicadores de que elas estão relacionadas diretamente com os resultados do trabalho (DIENER; THAPA; TAY, 2019). Pela perspectiva do colaborador, o sucesso, que antes era visto apenas como a possibilidade de subir a escada corporativa, a chamada ascensão vertical, e de preferência na mesma empresa que iniciou a vida profissional, hoje passou a ser o equilíbrio e a autenticidade em suas vidas, e a busca por esse sucesso subjetivo está influenciando o aumento de processos de transição e mudança de carreira (SULLIVAN; AL ARISS, 2019).

No entanto, como aponta Acker (1990) a natureza do trabalho não é isenta no que se refere ao gênero. Os conceitos e hierarquias nas empresas constituem

um trabalhador universal masculino, e a masculinidade está presente nos processos organizacionais, segrega as mulheres e contribui para a separação de gênero nas empresas (ACKER, 1990).

O avanço da carreira das mulheres tem sido objeto de diversas pesquisas, discussões e debates nos últimos anos e, apesar de terem acontecido avanços relativos a questões educacionais e participação no mercado de trabalho, permanece a relação inversa referente ao número total de mulheres comparada com a quantidade de homens em posições executivas dentro das organizações (ALLEN; FRENCH; POTEET, 2016; FREAR ET AL., 2019)

As diferenças de gênero nos comportamentos de carreira têm sido explicadas no contexto de forças socioculturais que afetam diversos aspectos da vida das mulheres; no entanto, esse ainda não é um tópico que apareça com frequência nos estudos acadêmicos. A maioria das pesquisas sobre desenvolvimento de carreira nas organizações não faz o corte de gênero para entender as articulações das mulheres em um ambiente que privilegia os homens (KIM; JANG; BAEK, 2019).

Os estudos sobre mulheres nas organizações apontam que o desenvolvimento de suas carreiras é mais complexo em razão de todos os obstáculos enfrentados por elas em diversos contextos sociais, incluindo as diferentes realidades de cada empresa, nas quais está presente uma forte discriminação de gênero (HATMAKER, 2013). Todas essas dificuldades profissionais como os padrões, hierarquias e modelos masculinos influenciam em suas escolhas e articulações de carreira (KHILJI; PUMROY, 2019).

As emergentes visões subjetivas da carreira estão relacionadas a questões referentes à articulação de diferentes aspectos que permeiam a vida profissional como tempo para família, retorno financeiro, possibilidade de capacitação e possibilidade de aprender coisas novas. Além disso, a medida subjetiva na carreira tem um significado diferente para cada indivíduo (DRIES; PEPERMANS, 2008). Remuneração, posição hierárquica e promoções são considerados itens que compõem o sucesso objetivo.

Ao comparar grupos de homens e mulheres em termos de sucesso no ambiente profissional, é importante questionar se eles conceituam o constructo da mesma maneira. No que se refere ao sucesso objetivo, não foram encontradas diferenças significativas. A quantidade de promoções e o retorno financeiro apresentam o mesmo significado para homens e mulheres, mas, no que diz respeito às medidas subjetivas relacionadas ao sucesso na carreira, homens e mulheres apresentaram divergências (DRIES; PEPERMANS, 2008).

Estudos indicam que as mulheres utilizam parâmetros distintos na avaliação de sucesso, tais como aspectos relacionais, apoio familiar e a importância de ter um mentor (CLARKE, 2011; ACKAH; HEATON, 2004). Por outro lado, “os homens, ao

que parece, são mais propensos a atribuir o sucesso aos seus atributos pessoais internos, enquanto muitas mulheres veem o sucesso como algo externo que outras pessoas fizeram ‘com’ eles ou para eles” (ACKAH; HEATON, 2004, p.154).

O desenvolvimento da carreira das mulheres frequentemente é diferente da evolução experimentada pelos homens no ambiente organizacional. A vida das mulheres tende a ter uma série de restrições significativas que pode influenciar suas escolhas, como a criação dos filhos, a carreira do cônjuge e cuidado com a família de uma forma geral (CLARKE, 2011). Além disso, aspectos estruturais, cultura e estereotipagem masculina no ambiente de trabalho, além de preconceito com as habilidades e com os papéis das mulheres, também são fatores identificados como dificultadores no desenvolvimento da carreira feminina (CLARKE, 2011).

Estudos apontam que, no momento do planejamento de suas carreiras, as mulheres tendem a levar em consideração objetivos e questões familiares, como o equilíbrio entre o trabalho, os relacionamentos conjugais e o nascimento dos filhos. Essa preocupação, que pode ser considerada parte do planejamento, pode também limitar as possibilidades de escolha desde o início (ALLEN; FRENCH; POTEET, 2016).

3 | METODOLOGIA

A pesquisa foi de cunho qualitativo, com paradigma interpretativista. Esse paradigma reconhece que as descobertas da pesquisa são resultado das interações do pesquisador com os respondentes e que o comportamento humano exige interpretações constantes (STAKE, 2011).

Segundo Stake (2001, p.30), na pesquisa qualitativa, “o próprio pesquisador é um instrumento ao observar ações e contextos e, com frequência, ao desempenhar intencionalmente uma função subjetiva no estudo, utilizando sua experiência pessoal em fazer interpretações”.

O próprio caráter de subjetividade e não obviedade do conceito de felicidade fez com que a abordagem qualitativa interpretativista fosse a mais apropriada para conduzir a pesquisa. Além disso, a pesquisa sobre a felicidade no trabalho e sobre como as mulheres consideram esse tema no momento de uma transição de carreira ainda é recente no campo da Administração. Este contexto exige uma abordagem metodológica capaz de captar o sentido e interpretar o construto da felicidade e seu significado trazido pelas participantes do estudo. Nesse contexto, o motivo da escolha pela abordagem foi compreender e descrever o contexto, e criar proposições a partir das experiências e perspectivas das mulheres que decidiram realizar uma mudança em suas carreiras. Esta profundidade foi investigada com base em um estudo de casos múltiplos (YIN, 2015).

A seleção dos casos foi estabelecida de forma intencional, a partir de três critérios. O primeiro diz respeito ao gênero, sendo a pesquisa realizada apenas com mulheres, já que o foco do estudo era delimitar os casos referentes ao sexo feminino. O segundo critério adotado foi o tempo de experiência profissional, compreendido entre 15 e 20 anos de experiência vivida, com vistas a contemplar mulheres com práticas profissionais relevantes e que ainda apresentassem cerca de 15 a 20 anos de trabalho futuro, caracterizando-se, assim, mulheres em meio de carreira. O terceiro diz respeito ao tipo de experiência profissional vivida: mulheres que decidiram realizar uma transição de carreira significativa, migrando da carreira organizacional para o empreendedorismo. A partir dessa definição dos critérios de intencionalidade, os casos foram selecionados por acessibilidade. Esses parâmetros adotados permitiram que se chegasse a um total de 11 casos.

Com o objetivo de realizar a triangulação de evidências, a coleta deu-se por: 1) entrevistas semiestruturadas; e 2) aplicação de técnicas projetivas (construção de desenhos e questionário de frases evocadoras). As técnicas projetivas visam captar o imaginário e o inconsciente dos sujeitos, possibilitando que os aspectos subjetivos, que não seriam revelados naturalmente por meio de palavras nas respostas às entrevistas, possam emergir (SILVA, 1981, p. 11).

A coleta de evidências começou de forma presencial para os três primeiros casos. As entrevistas foram feitas e, em seguida, executadas as atividades de realização do desenho e elaborados os complementos das frases evocadoras. No decorrer do processo, passou-se pelo período de isolamento social e as demais nove entrevistas agendadas foram realizadas e gravadas de forma *on-line*, através da plataforma Zoom. Para as participantes que realizaram o processo *on-line*, a aplicação das frases evocadoras foi conduzida ao término da entrevista, e o desenho solicitado para que as participantes enviassem posteriormente. Todas as participantes realizaram o desenho.

As entrevistas abordaram aspectos relativos à história da trajetória profissional das participantes, com o objetivo de conhecer o caminho percorrido até o momento da transição de carreira e seus motivadores, bem como o significado de felicidade para cada uma delas. As entrevistas foram categorizadas e codificadas e as respostas analisadas por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Optou-se por uma grade mista, com categorias de análise pré-definidas a partir da literatura e, ao mesmo tempo, desejava-se observar se novos fatores iriam emergir do campo. As categorias pré-definidas estão apresentada no Quadro 1:

Categoria	Descrição	Referências
Felicidade	A transição de carreira é realizada com o objetivo de buscar mais felicidade na vida como um todo.	Sullivan e Al Ariss, (2019); Zimmerman e Clark (2016).
Significado no trabalho	A felicidade no trabalho está relacionada a um trabalho que tenha significado e propósito.	Arthur e Rousseau (1996); Ibarra e Obodaru (2016)
Carreira com o coração	A felicidade no trabalho está relacionada ao equilíbrio do bem-estar subjetivo no trabalho e nas outras áreas da vida, como família, lazer e saúde.	Kopelman et al. (2012)
Sucesso psicológico	As mulheres realizam transição de carreira em busca do sucesso psicológico, que está relacionado ao que é importante para cada uma e vinculado à liberdade, qualidade de vida ou qualquer outro ponto que seja valor para ela.	Hall (1996).

Quadro 1: Categorias de análise pré-definidas

Fonte: elaborado pelas autoras.

4 | OS CASOS E SUAS ANÁLISES

Os dados demográficos dos casos deste estudo estão apresentados no Quadro 2. Todas as participantes realizaram ao menos uma transição de carreira por escolha própria para um novo formato de trabalho: o empreendedorismo.

Caso	Situação familiar	Idade (anos)	Experiência profissional	Formação	Residência
1	Casada, 2 filhos	34	15 anos	Jornalismo	Rio de Janeiro
2	Casada, 3 filhos	41	22 anos	Jornalismo	Niterói
3	Casada, sem filhos	32	15 anos	Direito	Salvador
4	Casada, 2 filhos	38	16 anos	Psicologia	S.J.dos Campos
5	Casada, 2 filhos	44	25 anos	Administração	Rio de Janeiro
6	Casada, 1 filho	34	15 anos	Administração	Rio de Janeiro
7	Casada, 1 filhas	36	18 anos	Comunicação	Rio de Janeiro
8	Casada, 1 filha	45	27 anos	Ciências Contábeis	Região dos Lagos - RJ
9	Casada, sem filhos	32	15 anos	Marketing em Ambientes Digitais	Rio de Janeiro
10	Casada, 2 filhos	41	26 anos	Gestão Financeira	Salvador- BA
11	Divorciada, sem filhos	35	15 anos	Administração	São Paulo -SP

Quadro 2: Dados sociodemográficos dos casos

Fonte: elaborado pelas autoras.

Por limitação de espaço, serão apresentados aqui apenas os 3 primeiros casos dos 11 analisados. A ordem dos casos está descrita e analisada na sequência temporal em que as entrevistas foram realizadas, no período compreendido entre os meses de maio e junho de 2020. Os nomes das participantes foram omitidos.

Caso 1: Imparável

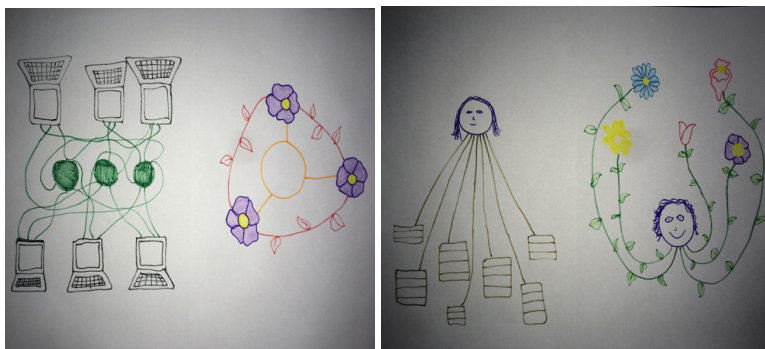
A participante começou a vida profissional trabalhando com assessoria de imprensa, passando de estagiária, assistente e analista até chegar a coordenadora, sendo responsável por grandes contas dentro de uma agência de comunicação. Quando percebeu que não tinha mais espaço para crescer profissionalmente na agência, procurou emprego em grandes empresas, mas não teve sucesso. Além da vontade de crescer, estava insatisfeita as executivas da empresa, que não tratavam os clientes e os problemas da forma que julgava ideal, não escutavam opiniões e discordavam entre si - o que gerava estresse no ambiente de trabalho. Decidiu abrir com duas amigas sua própria agência. Esta foi a sua primeira transição de carreira: sair de um emprego de carteira assinada e abrir uma empresa com outras sócias. Além da insatisfação e da falta de perspectivas de crescimento, motivos relacionados à flexibilidade e à liberdade também foram decisivos. A maternidade aparece nas falas relacionadas à flexibilidade de horário, como um ponto importante na decisão de realizar a transição:

(...) eu resolvi empreender eu já tinha muito isso na minha cabeça e a questão do horário flexível era uma coisa que me encantava muito. Porque assim, eu nunca tive problema de trabalhar muito, mas se eu pudesse organizar (...) porque (...) eu queria muito ter mais de um filho e eu queria muito ter filho logo (...) (PARTICIPANTE 1).

A empresa funcionou por oito anos, com bom resultado. No entanto, com a crise de 2018, muitos clientes encerraram suas atividades ou reduziram suas demandas. Em meio à crise, a participante teve um diagnóstico de câncer de mama e precisou afastar-se do trabalho para o tratamento. No período em que esteve em casa para o tratamento, fez cursos relacionados à área financeira e decidiu obter uma certificação para atuar no setor financeiro. Assim, já desgastada com empresa em má situação financeira, fez a segunda mudança na carreira: a sociedade foi desfeita e hoje ela é consultora financeira autônoma, prestando serviços para uma empresa; atendendo pessoas físicas com demandas relacionadas a planejamento financeiro e a investimentos, e ministrando cursos online. Esta segunda transição de carreira, que envolveu a mudança da área de comunicação para a área de educação financeira, teve dois grandes motivadores: o retorno financeiro e a descoberta de uma nova área de atuação que despertou nela grande interesse: "(...) eu acho que dessa vez foi mais por gostar da área. E vendo, (...) racionalmente que é um

momento bom desse mercado. E depois eu sempre tive uma coisa meio de... gostar de ensinar”.

A participante fez dois desenhos, representando os momentos de transição de carreira descritos (Figura 1).



Primeira transição de carreira

Segunda transição de carreira

Figura 1 - Desenhos em resposta ao tema: Como eu via meu trabalho anterior e como eu vejo meu trabalho atual – Caso 1

No primeiro desenho, referente à primeira transição, a ilustração à esquerda expressa claramente a falta de autonomia no cargo que exercia e o desalinhamento de atividades, valores e orientações na agência de comunicação; a ilustração do lado direito ilustra o trabalho como empreendedora na sua própria agência de assessoria de imprensa com duas sócias amigas, sendo possível perceber que existia um bom relacionamento entre elas, pautado na harmonia e na conexão. O segundo desenho retrata a segunda transição de carreira, quando migra da área de Comunicação para atuar com educação financeira. Na imagem, percebe-se que o trabalho na agência própria já estava gerando infelicidade (ilustração à esquerda). Apesar de ter liberdade e autonomia, a participante descreveu que não sorria mais. A ilustração à direita, representando o trabalho atual, apresenta emoções positivas como sorriso, flores e a possibilidade de crescimento.

A partir das evidências coletadas, observou-se que a participante levou em consideração a sensação subjetiva de felicidade no momento de realização das suas duas transições de carreira. As quatro categorias pré-definidas no referencial teórico puderam ser encontradas em seu discurso. A primeira transição foi pautada na busca da felicidade como um todo, aspecto evidenciado por relatos de insatisfação e que ter a própria agência lhe daria a possibilidade de fazer um trabalho totalmente focado nos clientes, de crescer e de ter flexibilidade de horário. Também a busca pelo ‘significado do trabalho’, associando a felicidade a um trabalho com propósito, é evidenciada quando a participante afirma mais de uma vez que seu grande sonho era ser mãe e que o empreendedorismo possibilitou que esse sonho fosse concretizado de forma planejada. Esses motivadores expressam a ‘carreira com o coração’, que denota a felicidade no trabalho relacionada ao equilíbrio do bem-estar subjetivo

tanto na atividade profissional quanto em outras áreas da vida, como família e lazer.

Também no discurso da sua segunda transição de carreira, a entrevistada se mostra insatisfeita com a sua agência e decide por empreender em uma área completamente nova, contando que começaria sem nenhum retorno financeiro e que teria que aprender tudo de novo. A busca pelo 'significado no trabalho' se manifesta porque a atividade anterior já não tinha mais significado para a entrevistada e, desse modo, não fazia mais sentido continuar. A decisão por continuar no empreendedorismo retoma a categoria 'carreira com o coração', que está ligada à possibilidade de se sentir satisfeita em todas as áreas da vida, ao citar a liberdade de horário para estar com a família. O 'sucesso psicológico' também se manifesta no discurso sobre as duas transições de carreira, quando a participante expressa a importância da liberdade em vários aspectos da vida, articulados pela escolha pelo empreendedorismo: liberdade de escolher a hora de ser mãe, de horário, de atender os clientes da maneira na qual acredita ser a correta, de escolha de fazer o que considera importante para si.

Caso 2: Criativa

A visão de sucesso que a participante tinha no início de sua vida profissional era construir uma carreira de gestão em uma grande empresa. Assim, ingressou no mercado de trabalho como operadora de telemarketing, chegando ao cargo de gerente de marketing de uma companhia multinacional. Viajava muito, passava horas no trânsito, vestia-se com roupas sociais e salto alto pela exigência do cargo, e não viu o filho mais velho crescer. Após conquistar um cargo de liderança e alçar o que acreditava ser o sucesso na época, passou a sentir incômodo e insatisfação, o que a levou a trocar de empresa algumas vezes. A cada mudança, a felicidade durava poucos meses e logo era substituída por uma insatisfação constante, até o dia em que entendeu que o problema estaca no modelo de trabalho. Nesse momento, ela já estava no segundo casamento e com planos de ter o segundo filho. A certeza de que queria ter flexibilidade de horário, liberdade e trabalhar de acordo com seus valores fez com que ela planejasse abrir sua própria empresa de treinamentos.

Fez um planejamento financeiro para empreender, engravidou, e assim que voltou da licença maternidade saiu da empresa em que atuava. Iniciou atendimentos de treinamentos corporativos e aos poucos transformou a empresa em uma escola de cursos online para pessoas físicas, que é sua ocupação atual.

Os principais motivadores para a transição de carreira foram a possibilidade de ter liberdade de expressão e geográfica; trabalhar com criatividade e atuar em um trabalho com propósito, que impactasse a vida das pessoas: "(...) contribuir, eu saber que eu estou liderando uma galera que estava perdida. Então contribuir (...) é uma coisa que me deixa muito feliz. (...) O fato de eu conseguir colocar criatividade

em tudo o que eu faço... absolutamente tudo”.

A Figura 2 reproduz o desenho sobre a transição de carreira.

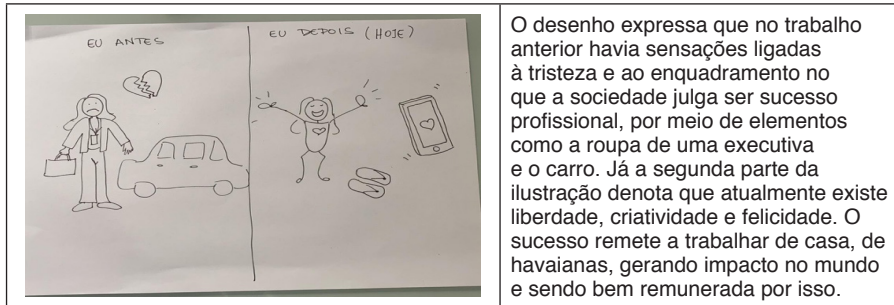


Figura 2- Desenho em resposta ao tema: Como eu via meu trabalho anterior e como eu vejo meu trabalho atual – Caso 2

As quatro categorias pré-definidas foram identificadas no caso. A categoria ‘felicidade’ revela-se nos trechos da entrevista que remetem à decisão sobre a decisão de mudar de tipo de trabalho porque não queria criar a segunda filha como criou o primeiro (quando trabalhava e viajava muito), bem como quando expressa que a vida que tem hoje a possibilita trabalhar junto com a família: (...) liberdade é eu trabalhar exatamente daqui de onde estou, misturando família, com trabalho, com a roupa que eu quiser estar, do jeito que eu quiser estar, da forma que eu quiser fazer, atendendo quem eu quiser atender”.

A busca pelo ‘significado no trabalho’ é evidenciada quando afirma que tinha um “status” na vida corporativa, traduzido por um bom salário, carro, viagens, mas que não realizava, ao seu ver, um trabalho que fizesse sentido e impactasse verdadeiramente a vida das pessoas de forma positiva. Quando afirma que não aceitaria, hoje, um trabalho em que não houvesse tal contribuição, essa categoria fica ainda mais evidenciada. A ‘carreira com o coração’ manifesta-se na importância da qualidade de vida, liberdade de expressão, liberdade geográfica e liberdade de horário, sendo esse equilíbrio que ela encontrou com o empreendedorismo. A importância do ‘sucesso psicológico’ evidencia-se quando a participante afirma que sucesso para ela “não é andar de salto, maquiada e viver viajando” – aspectos tipicamente relacionados ao trabalho corporativo – e sim a liberdade, qualidade de vida, contribuição e expressão da sua criatividade.

Caso 3: Programada

A participante sempre teve o sonho de ser policial federal e, para tanto, ingressou na Escola de Oficiais da Polícia Militar com o objetivo de obter um diploma de curso superior mais rápido que a habilitasse para o concurso da Polícia Federal

(PF). Dos 18 aos 25 anos foi policial militar, até conseguir passar no concurso da instituição que almejava. Inicialmente, sua experiência profissional como PF foi boa, pois era a realização de um sonho. No entanto, logo percebeu que aconteciam as mesmas coisas que a incomodavam à sua época como policial militar: “tudo uma bagunça, burocracia, ineficiência, sucateamento, corrupção, falta de gestão de pessoas (...)”. Começou a sentir, que seu trabalho era subutilizado: “a renda é boa, mas não paga a minha alma”.

Na tentativa de ressignificar sua atuação dentro da PF, encontrou uma função de que gostava - a de professora - mas foi vetada pelo seu chefe superior sem nenhuma justificativa, entrando, assim, em depressão.

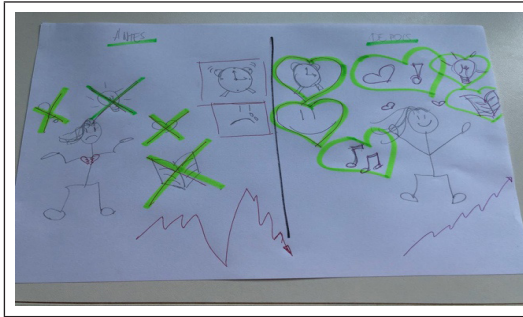
Em paralelo, resolveu organizar a própria vida financeira, descrita como uma questão “constantemente complicada”. Buscando esse enfrentamento, decidiu estudar sobre o assunto, fez formações e, além de organizar sua vida financeira, começou a ajudar pessoas que apresentavam o mesmo tipo de problema. Com o afastamento por depressão da Polícia Federal, começou a se dedicar mais a essa área e percebeu que ali estava uma grande possibilidade de ser feliz no trabalho. Quando acabou a licença por doença, pensou: “não vou voltar, eu não aguento mais isso, eu vou morrer (...)”.

Pediu uma licença não remunerada da PF, estruturou sua própria escola de finanças pessoais e hoje é empreendedora digital na área de educação financeira, oferecendo cursos on-line. Planeja se desligar de forma definitiva da PF tão logo a licença não remunerada seja finalizada.

Junto com a escola, conquistou liberdade emocional, liberdade financeira, liberdade de expressão e flexibilidade de horário. Esse sentimento de liberdade e empoderamento é o que mais gera emoções positivas para a participante:

(...) tem liberdade de expressão, de criação, de tempo, de espaço, de eu poder ir para qualquer país do mundo que eu quiser morar. De poder tirar férias quando eu quiser, de ser remunerada pelos meus resultados. De me sentir agente, realmente, transformador da mudança e me sentir agente contribuinte, de contribuir ativamente para a vida das pessoas. Porque a sensação que eu tinha e tenho nas polícias, tanto na PM quanto na PF é de ficar sempre enxugando gelo. Meu trabalho não serve para nada, eu estou aqui só de figurante, aí eu fico recebendo um salário gostoso e é isso (...) (PARTICIPANTE 3).

A Figura 3 apresenta o desenho sobre a transição de carreira.



A ilustração relacionada ao trabalho anterior é marcada por um relógio que representa elementos como controle, falta de energia e falta de felicidade. Os mesmos itens cortados relacionados ao passado estão presentes no trabalho atual, o que demonstra a felicidade presente em aspectos como liberdade e criatividade.

Figura 3 - Desenho em resposta ao tema: Como eu via meu trabalho anterior e como eu vejo meu trabalho atual – Caso 3

A participante sempre teve o sonho de ser policial federal, mas quando vivenciou a realidade do trabalho, experimentou insatisfação e frustração, evidenciadas nos trechos em que conta que sofreu injustiça ao ser vetada para a atividade de ensinar. Após entrar em depressão, ela decide mudar, ou seja, quando a realidade não a fez feliz, decidiu fazer a transição de carreira, em busca da ‘felicidade’ como realização pessoal – mesmo estando em um trabalho com boa remuneração – o que também remete à busca por um ‘trabalho com significado’. A ideia que tinha de sucesso antes de se tornar uma policial federal foi transformada quando a participante conquistou o cargo e entendeu, após vivenciar experiências negativas, que o sucesso para ela, estava relacionado, na realidade, à liberdade (de horário, de expressão, emocional) e à qualidade de vida - distinguindo a presença da categoria ‘sucesso psicológico’. Apesar de não aparecer diretamente no seu discurso algo que remeta à ‘carreira com o coração’, essa categoria se manifesta na análise das frases evocadoras da participante, quando ela completa a frase “família e trabalho” como “os dois”, e quando menciona que “estar perto dos cachorros” é muito importante.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa, buscou, por meio de um estudo de casos múltiplos, identificar como mulheres em meio de carreira articulam a felicidade em suas escolhas de transição de carreira. A análise dos casos permitiu identificar que tal articulação se estrutura por um processo que pode ser dividido por etapas, comuns a maioria das entrevistadas, não necessariamente na ordem apresentada, à medida em que descrevem a forma como se organizaram para realizarem a transição de carreira. São elas: 1) Reconhecimento; 2) Compreensão; 3) Busca pelo apoio; 4) Planejamento; 5) Ação; e 6) Reflexão. Assim, um estágio inicial se concebe através

do reconhecimento do contexto no qual as mulheres encontram-se inseridas, com a insatisfação em relação ao trabalho atual e a percepção de que não há felicidade. Nessa etapa, destacam-se os processos de autoconhecimento e *coach* como importantes para esse reconhecimento. Posteriormente, na etapa de compreensão, há uma busca por entender o que estava gerando a insatisfação e a busca de um novo trabalho que trouxesse significado, gerasse transformação e impactasse a vida de outras pessoas. O estágio da busca pelo apoio apareceu como integrante da articulação entre felicidade e transição de carreira apenas nas mulheres casadas, que são representadas por nove das onze entrevistadas, que buscaram por apoio emocional e financeiro do cônjuge. A quarta etapa diz respeito ao planejamento para a transição de carreira, que pode ser bem organizado ou mais precário de acordo com o perfil da mulher tanto no que tange à parte financeira quanto à técnica, com mentorias, por exemplo. Em um quinto momento, se estabelece o estágio de ação, momento que consolida a transição de carreira, no qual as mulheres iniciam, de fato, a nova atuação profissional e, sete das onze entrevistadas abandonaram a atividade anterior para exercer a nova e apenas quatro delas exerceram as duas atuações concomitantemente até tomarem a decisão de abandonar o trabalho antigo. Após essa fase, observa-se a etapa de reflexão, na qual as mulheres descobrem que, de fato, a escolha feita era exatamente o que buscavam, correspondendo ao sentimento de felicidade.

A partir das evidências, constatou-se que a felicidade no trabalho está diretamente relacionada à liberdade de uma forma geral - liberdade emocional, geográfica, de horário e de escolha; e que um trabalho com significado e propósito é mais importante e mais valorizado do que uma atividade com estabilidade e remuneração fixa. Além disso, a possibilidade de ter qualidade de vida e poder cuidar de outras áreas da vida como saúde, família e lazer são pilares de um trabalho aliado ao sentimento de felicidade; e embora o retorno financeiro não seja imediato, há uma compreensão de que ele chega e, nesse momento, em sua maioria, o valor é mais elevado do que a remuneração recebida no trabalho anterior.

Assim, a questão do sucesso psicológico e sua significação pessoal foi um ponto de destaque presente durante a pesquisa. Ficou claro que a ideia de sucesso que essas mulheres tinham anteriormente, relacionada a elementos como viagens, utilização de código de vestuário social, horas de trabalhos e posição de destaque não significava, de fato, sucesso para elas, mas apenas para o olhar da sociedade. O entendimento subjetivo que o sucesso significava outra coisa, estando mais diretamente relacionado à liberdade, à qualidade de vida e aos valores individuais de cada uma delas, facilitou fortemente a articulação para a mudança. No caso das pesquisadas, ficou evidenciado que as mulheres que estão em meio de carreira e que fazem uma transição para o empreendedorismo por escolha se apegam ao

sentido do trabalho, a poderem expressar sua verdade no mundo, a não serem controladas por ninguém e a terem o domínio da própria vida.

Foi possível identificar as principais razões que motivaram as participantes a realizarem a transição de carreira, bem como a apreensão dos fatores que constituem a felicidade para essas mulheres e os elementos que interferem nessa articulação na hora da decisão pela mudança em suas trajetórias, objetivos secundários os quais esta pesquisa se propôs a identificar através do desdobramento da questão problema. Nesse panorama, conclui-se que os fatores principais que motivam as mulheres a realizarem a mudança de carreira são: 1) Percepção de exercer um trabalho sem propósito, sem valor e sem significado, aliado à ideia de que se aquela ocupação não existisse, ninguém sentiria falta; 2) Busca pela liberdade, seja ela geográfica, de horários, ou de expressão de seus valores e verdades, sem a sensação de se sentir presa em um formato de trabalho no qual não acreditavam; 3) Busca por qualidade de vida; 4) Busca por um trabalho que gere impacto e transformação na vida de outras pessoas; 5) Falta de adequação ao regime CLT e a valores conflitantes, com a obrigatoriedade de seguir regras e padrões que vão contra os valores pessoais.

Os fatores que constituem a noção de felicidade, para as participantes, podem ser listados como: evoluir constantemente; estabelecer novos objetivos e metas pessoais a serem cumpridos; trabalhar com liberdade; agir de acordo com a vontade ao invés de obrigações; trabalhar com a família por perto; viver inspirada; ter liberdade para criar uma rotina própria; não perder tempo no trânsito; relacionar-se com pessoas positivas; ter desafios e superá-los; sentir-se útil e realizada, contribuindo com alguém; obter reconhecimento do trabalho exercido; ver resultados no esforço e na dedicação; poder impactar a vida das pessoas; ver a família feliz e trabalhar com algo que agregue valor tanto para si próprio quanto para outras pessoas.

Já os elementos de contexto que interferem na relação entre carreira e felicidade no momento da transição estão relacionados ao apoio da família, uma vez que no momento da escolha pela mudança, as mulheres casadas contaram com o apoio dos maridos, sendo esse apoio um elemento que interferiu positivamente para a concretização da transição; ao planejamento financeiro, visto que, conforme constatado, quando não se obtêm apoio financeiro do cônjuge, há uma organização prévia por parte das mulheres para efetivar a mudança de carreira.

Por meio das categorias pré-definidas, pôde-se constatar que a transição de carreira realizada pelas participantes, ocorridas por opção, foi determinada e articulada com o objetivo de buscar o sentimento e a sensação de felicidade, sendo essa felicidade relacionada a um equilíbrio da vida pessoal com a vida profissional. No decorrer dos relatos, a noção subjetiva de felicidade se mostrou em consonância

com a possibilidade de ter liberdade, traduzida para vários outros âmbitos: liberdade de horário, liberdade de expressão, de pensamento e liberdade geográfica. A felicidade no trabalho para essas mulheres também está diretamente relacionada a uma atividade laboral que represente significado e propósito para suas vidas. Toda a articulação realizada por elas com mais ou com menos planejamento teve o objetivo de mudar para um trabalho que tivesse valor para elas e para as outras pessoas. Sendo assim, o sentimento de contribuição sob uma perspectiva altruísta foi um ponto muito importante e presente em todas as entrevistas.

Todas as participantes tinham um emprego fixo e eram consideradas bem-sucedidas pela sociedade, pois tinham uma remuneração acima da média dos brasileiros e um padrão de vida satisfatório, conforme se concluiu pelo teor dos relatos. Quatro, inclusive, eram concursadas em instituições reconhecidas no cenário nacional. É válido destacar que a motivação de todas para a mudança profissional foi pessoal, já que nenhuma das participantes ficou desempregada e por isso resolveu empreender. Tal aspecto reforça que a transição de carreira foi realizada com o objetivo de terem felicidade na vida como um todo.

A escolha pelo novo trabalho foi realizada não pelo aspecto financeiro - embora este tenha sido um elemento importante apontado pelas participantes - mas sim pela possibilidade de fazer um trabalho em que elas acreditassem, que tivesse sentido e propósito, contribuindo de forma positiva para a vida de outras pessoas.

Esta pesquisa revalidou estudos anteriores quanto à felicidade no trabalho, o sucesso psicológico e novos modelos de carreira. Como contribuição prática, os resultados podem servir de subsídio tanto para a implementação de ações no ambiente empresarial contemporâneo, à luz de se trabalhar diferentes possibilidades de articulação da felicidade dentro das organizações em consonância com as atividades profissionais, bem como como para inspirar outras mulheres sobre a perspectiva de ter um trabalho com propósito, que gere valor e, ainda assim, seja rentável.

Sugere-se, como recomendação para pesquisas futuras, que sejam avaliados profissionais do gênero masculino e mulheres de diferentes faixas etárias que também decidiram empreender por opção, de forma a se obter um estudo comparativo mais completo diante das categorias catalogadas.

REFERÊNCIAS

ACKAH, C.; HEATON, N. The reality of “new” careers for men and for women. **Journal of European Industrial Training**, v. 28, n. 2, p. 141–158, 2004.

ACKER, J. Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 31, n. 3, p. 214–224, 2012.

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990.

ALLEN, T. D.; FRENCH, K. A.; POTEET, M. L. Women and career advancement: issues and opportunities. **Organizational Dynamics**, v. 45, n. 3, p. 206–216, 2016.

AL-HAWARI, M. A.; BANI-MELHEM, S.; SHAMSUDIN, F. M. Determinants of frontline employee service innovative behavior: the moderating role of co-worker socializing and service climate. **Management Research Review**, v. 42, n. 9, p. 1076–1094, 2019

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 295–306, 1994.

ARTHUR M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boundaryless career as a new employment principle**. In: ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. (Eds.) *The boundaryless career: a new employment principle for a new organization era*. 3-20, New York: Oxford University Press, 1996.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CLARKE, M. Advancing women's careers through leadership development programs. **Employee Relations**, v. 33, n. 5, p. 498–515, 2011.

DIENER, E. Subjective well-being. **Psychological Bulletin**, v.55, n.1, 542-575, 1984.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 34–43, 2000.

DEFILIPPI, R.; ARTHUR, M. B. Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 4, p. 307–324, 1994.

DIENER, E.; OISHI, S.; LUCAS, R. E. Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. **Annual Review of Psychology**, v. 54, n. 1, p. 403–425, 2003.

DIENER, E.; SANDVIK, E.; PAVOT, W. Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In: STRACK, F.; ARGYLE, M.; SCHWARZ, N. (eds). **Subjective well-being**. Oxford: Pergamon Press, 1991, p. 119-139.

DIENER, E.; SELIGMAN, M. E. P. Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 5, n. 1, p. 1–31, 2004.

DIENER, E. et al. Subjective well-being: three decades of progress. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 2, p. 276–302, 1999.

DIENER, E.; THAPA, S.; TAY, L. Positive emotions at work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, n. 1, p. 20.1-20.27, 2019.

DRIES, N.; PEPMANS, R. Response behavior and the career satisfaction scale: testing for gender invariance Gender. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 397–403, 2008.

- FREAR, K. A. et al. Gender and career success: a typology and analysis of dual paradigms. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 4, p. 400–416, 2019.
- FISHER, C. D. Happiness at Work. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 4, p. 384–412, 2010.
- FISHER C. D. Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In: CHEN, P. Y.; COOPER, C. L. (Eds.). **Work and Wellbeing**. Chichester, UK: Wiley-Blackwell, 2014, p. 9-33.
- HALL, D. T. The protean career: a quarter-century journey. **Journal of Vocational Behavior**, v. 65, n. 1, p. 1–13, 2004.
- HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8–15, 1996.
- HATMAKER, D. M. Engineering identity: gender and professional identity negotiation among women engineers. **Gender, Work and Organization**, v. 20, n. 4, p. 382–396, 2013.
- IBARRA, H.; OBODARU, O. Betwixt and between identities: liminal experience in contemporary careers. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 47–64, 2016.
- KRAUSER, A. **Happiness and work**. Amsterdã: Elsevier, 2015.
- KESEBIR, P.; DIENER, E. In pursuit of happiness: empirical answers to philosophical questions. **Perspectives on Psychological Science**, v.3, n.2, p.117-125, 2008.
- KHILJI, S. E.; PUMROY, K. H. We are strong and we are resilient: career experiences of women engineers. **Gender, Work and Organization**, v. 26, n. 7, p. 1032–1052, 2019.
- KIM, N.; JANG, S. Y.; BAEK, P. Career chance experience of Korean women workers. **Career Development International**, v. 24, n. 1, p. 74–90, 2019.
- KOPELMAN, S. et al. Mindfully negotiating a career with a heart. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 2, p. 163–171, 2012.
- LYUBOMIRSKY, S.; KING, L.; DIENER, E. The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? **Psychological Bulletin**, v. 131, n. 6, p. 803–855, 2005.
- LOUIS, M. R. Career transitions: varieties and commonalities. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 329–340, 1980.
- MAREE, J. G. Career construction counseling: a thematic analysis of outcomes for four clients. **Journal of Vocational Behavior**, v. 86, p. 1–9, 2015.
- NG, T. W. H.; FELDMAN, D. C. Subjective career success: a meta-analytic review. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, n. 2, p. 169–179, 2014.
- PAN, J.; ZHOU, W. Can success lead to happiness? The moderators between career success and happiness. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 51, n. 1, p. 63–80, 2013.

PRYCE-JONES, J.; LINDSAY, J. What happiness at work is and how to use it. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 3, p. 130–134, 2014.

RODRIGUES, R.; BUTLER, C. L.; GUEST, D. Antecedents of protean and boundaryless career orientations: the role of core self-evaluations, perceived employability and social capital. **Journal of Vocational Behavior**, v. 110, n. Part A, p. 1–11, 2019.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A.; SANZ-VERGEL, A. I. Happiness and well-being at work: a special issue introduction. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 3, p. 95–97, 2013.

SANTOS, J. A. F. Classe social e desigualdade de gênero no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, v. 51, n. 2, p. 353–402, 2008.

SELIGMAN, M. E. P. Positive Psychology: a personal history. **Annual Review of Clinical Psychology**, v. 15, n. 1, p. 1–23, 2019.

SELIGMAN, E. P. M.; CSIKSZENTMIHALYI, M. **Positive Psychology: An Introduction**. American Psychologist, 2000.

SENDER, G.; FLECK, D. As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 6, p. 764–787, 2017.

SILVA, M. L. E. **Interpretação de testes projetivos: projeção e representação**. Rio de Janeiro: Campus, 1981.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**. São Paulo: Penso, 2011.

SULLIVAN, S. E.; AL ARISS, A. Making sense of different perspectives on career transitions: a review and agenda for future research. **Human Resource Management Review**, September, p. 1–17, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIMMERMAN, L. M.; CLARK, M. A. Opting-out and opting-in: a review and agenda for future research. **Career Development International**, v. 21, n. 6, p. 603–633, 2016.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração 1, 2, 3, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 55, 57, 61, 67, 71, 72, 86, 109, 120, 121, 123, 137, 138, 139, 156, 161, 191, 212, 221, 224, 225, 232, 234, 246, 268, 271

Administração pública 15, 19, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40, 42, 55, 161, 271

Avaliação de desempenho 202, 203, 204, 206, 207, 210, 218, 222

B

B3 140, 141, 142, 146, 147, 149, 153, 157, 158, 159

C

Capitalismo 251, 252, 256, 257, 260, 263, 264, 265, 266, 269, 270

Carreira 207, 223, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243

Classe trabalhadora 260, 261, 264, 265, 266, 267, 269, 270

Competências 34, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 163, 208, 209, 214, 216, 217, 252, 253, 257, 258, 270

Contabilidade 67, 72, 73, 119, 120, 121, 137, 138, 140, 141, 143, 158, 159, 160

Contratação 247, 248

Controller 65, 66, 67, 68, 71, 72

Cooperativas de crédito 122, 137, 138, 139

D

Decisão 4, 24, 51, 53, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 68, 71, 72, 91, 120, 123, 125, 140, 142, 146, 153, 157, 158, 174, 203, 207, 219, 221, 226, 235, 237, 238, 241, 242, 264

Deficiente 247, 248

Desempenho 19, 43, 71, 73, 87, 99, 123, 125, 126, 127, 128, 138, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 173, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 218, 221, 222, 224, 225, 228, 257, 271

Dívida pública 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270

E

Educação 39, 42, 55, 56, 124, 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 235, 236, 239, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 258, 259, 268, 271

Educação corporativa 202, 203, 204, 211, 212, 213, 214, 215, 217, 218, 221, 222

Eficiência 44, 54, 65, 80, 106, 109, 122, 124, 126, 127, 128, 131, 136, 137, 138, 145, 161, 167, 170, 181, 193, 199

Energia elétrica 192, 193, 194, 195, 197, 199, 200, 201

Ensino 1, 16, 17, 18, 22, 43, 50, 55, 73, 212, 215, 217, 253, 257, 258, 259

Estoques 19, 66, 104, 107, 108, 109, 113, 114

Estratégia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 45, 46, 47, 62, 71, 93, 94, 100, 101, 125, 191, 202, 204, 206, 209, 212, 214, 261, 271

Extensão 16, 17, 18, 29, 192

F

Felicidade 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 232, 233, 234, 236, 237, 238, 240, 241, 242, 243, 246

Fluxo de caixa 65, 66, 68, 72, 126, 143, 145, 150, 152, 154, 156

Fundo público 260, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 270

G

Geração distribuída 192, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 200, 201

Gestão 2, 1, 2, 3, 13, 15, 16, 19, 24, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 54, 55, 56, 57, 60, 63, 65, 72, 73, 77, 78, 80, 81, 88, 90, 91, 92, 93, 95, 96, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 124, 127, 128, 130, 136, 159, 161, 162, 163, 164, 172, 174, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 214, 215, 218, 219, 220, 221, 222, 225, 228, 234, 237, 239, 257, 267, 271

Gestão da informação 88, 90, 91, 92, 93, 95, 101, 103

Gestão do conhecimento 55, 73, 88, 91, 92, 95, 102, 103, 214, 215, 221

Gestão participativa 30, 41

Gestão por competência 44, 45

Gestão pública 30, 31, 32, 33, 35, 38, 41, 42, 72, 162, 164, 271

Gestor 19, 26, 35, 44, 45, 49, 50, 52, 53, 54, 59, 60, 61, 66, 69, 81, 123, 125, 145, 203, 220

Globalização 58, 91, 105, 136, 230, 250, 251, 252, 253, 256, 258, 259

I

Indicadores de desempenho 161, 162, 164, 165, 166

Inovação 89, 92, 93, 94, 102, 171, 202, 203, 204, 209, 210, 217, 218, 219, 221, 222, 257, 271

Investimento 27, 65, 68, 69, 70, 72, 80, 109, 127, 130, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 209, 261, 262

L

Lucro 24, 25, 26, 27, 70, 74, 104, 106, 107, 126, 127, 206, 262, 263, 265, 269

M

Mercado de trabalho 75, 230, 231, 237, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 256

Mineração 161, 162, 163, 166, 168, 169

Mineradora 170, 173, 182, 183, 188, 190

Mulheres 41, 223, 226, 230, 231, 232, 233, 234, 240, 241, 242, 243

O

Organizações 2, 3, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 33, 36, 40, 41, 44, 54, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 66, 72, 77, 89, 90, 93, 100, 101, 102, 103, 105, 123, 124, 138, 159, 170, 171, 172, 173, 202, 205, 212, 214, 216, 218, 219, 222, 226, 228, 231, 243, 246, 257

P

Paradigma 30, 31, 32, 36, 37, 38, 217, 220, 232

PEARLS 122, 124, 126, 127, 128, 129, 131, 136, 139

Pensamento estratégico 1, 2, 13, 14

Pesquisa 2, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 56, 57, 59, 60, 63, 66, 73, 75, 79, 82, 94, 95, 102, 111, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 126, 127, 128, 132, 134, 135, 136, 137, 140, 146, 147, 153, 157, 158, 159, 161, 162, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 181, 182, 186, 187, 190, 191, 202, 204, 211, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 232, 233, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 257, 271

Plano de ação 74, 78, 79, 85, 184, 185

Prevenção de perdas 104, 105, 106, 107, 108, 109

Processo decisório 35, 40, 44, 61, 65, 71, 72, 91, 102, 144

Q

Qualidade 32, 33, 44, 45, 50, 57, 58, 60, 63, 76, 78, 80, 81, 82, 87, 89, 92, 117, 119, 126, 129, 142, 144, 145, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 181, 182, 183, 185, 190, 191, 202, 203, 204, 206, 207, 209, 210, 221, 223, 225, 234, 238, 240, 241, 242, 257, 267

Qualificação 200, 203, 204, 206, 210, 214, 215, 216, 217, 252, 257

T

Tomada de decisão 4, 51, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 66, 67, 71, 72, 91, 123, 140, 142, 153, 157, 158, 174, 203, 219

Trabalhador 176, 231, 251, 259, 267, 270

Trabalho 2, 3, 16, 19, 28, 35, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 61, 66, 67, 71, 75, 76, 80, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 108, 109, 113, 128, 146, 160, 161, 162, 165, 167, 169, 171, 179, 191, 192, 200, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 213, 214, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 261, 262, 265, 266, 267, 269, 270

Transparência 54, 88, 89, 90, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 124, 125, 140

Treinamento 174, 176, 202, 203, 204, 207, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 221

V

Varejo 104, 105, 106, 107, 109, 112, 113, 119, 120, 121

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

GESTÃO, TRABALHO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 