

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Dilemas de carreira na maturidade: o caso de Aurora

EVELINE PRADO IANNARELLI¹

TANIA CASADO¹

¹ UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) / FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE E ATUÁRIA (FEA-USP), SÃO PAULO – SP, BRASIL

Resumo

O caso conta a história de carreira de Aurora Martins. Às vésperas de completar 60 anos, Aurora sentia-se realizada com a sua atuação profissional como consultora na área de Desenvolvimento Humano. O novo formato de carreira, agora com maior flexibilidade, permitia que ela considerasse a possibilidade de avaliar algumas mudanças em busca de maior equilíbrio entre trajetória profissional e qualidade de vida. Ao longo de sua história, podemos observar a transformação da dimensão do trabalho na vida de Aurora. Durante sua trajetória, Aurora busca espaço para se reposicionar como profissional da área de Recursos Humanos, investindo no autodesenvolvimento para alcançar seus objetivos. Mesmo aposentada, manteve interesse nas atividades profissionais e se dedicou a elas, reforçando a importância que a dimensão do trabalho ocupa em sua vida. A possibilidade da mudança para uma cidade litorânea, projeto de vida do casal, surge como alternativa para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Porém, afastar-se de sua rede de parceiros e clientes poderia afetar os planos de carreira de Aurora.

Palavras-chave: *Late career. Lifespan.* Transição de carreira. Ciclos de vida e carreira. Trabalhadores mais velhos. Equilíbrio Trabalho-Vida.

Career dilemmas in maturity: The case of Aurora

Abstract

This case tells the story of Aurora Martins' career. As she approached her 60th birthday, Aurora felt fulfilled in her role as a consultant in Human Development. The shift to a more flexible career format allowed her to contemplate changes aimed at achieving a better balance between her professional trajectory and quality of life. Throughout her journey, we observed the transformation of the work dimension in Aurora's life. During her career, she actively sought opportunities to reposition herself as a Human Resources professional, investing in self-development to reach her goals. Even after retiring, Aurora maintained her interest in her professional activities, a behavior that indicates the significance of work in her life. The prospect of relocating to a coastal city—an aspiration for her and her partner—emerges as a potential avenue for enhancing their personal and professional balance. However, moving away from her established network of partners and clients could impact Aurora's career plans.

Keywords: *Late career. Lifespan.* Career transition. Life and career cycles. Older workers. Work-life balance.

Dilemas profesionales en la madurez: el caso de Aurora

Resumen

El caso cuenta la historia de la carrera de Aurora Martins. A punto de cumplir 60 años, Aurora se sentía realizada en su rol de consultora en Desarrollo Humano. El cambio a un formato de carrera más flexible le permitió contemplar cambios orientados a lograr un mejor equilibrio entre su trayectoria profesional y calidad de vida. A lo largo de su recorrido, observamos la transformación de la dimensión laboral en la vida de Aurora. Durante su carrera, buscó activamente oportunidades para reposicionarse como profesional en Recursos Humanos, invirtiendo en el autodesarrollo para alcanzar sus metas. Incluso después de jubilarse, Aurora mantuvo su interés en las actividades profesionales, lo que subraya la importancia que la dimensión del trabajo tiene en su vida. La perspectiva de mudarse a una ciudad costera, una aspiración para ella y su pareja surge como una posible vía para mejorar un mejor equilibrio entre lo personal y lo profesional. Sin embargo, alejarse de su red establecida de socios y clientes podría afectar los planes de carrera de Aurora.

Palabras clave: *Late career. Lifespan.* Transición de carrera. Ciclos de vida y carrera. Trabajadores mayores. Equilibrio vida-trabajo.

INTRODUÇÃO

Era mais um dia ensolarado no mês de dezembro de 2020. Naquele ano, Aurora Martins partia para mais um período de férias. Depois de um longo planejamento, a viagem de carro pelo Nordeste brasileiro se tornava realidade. Aurora e seu marido, Lucas Prado, partiam rumo às principais capitais da região.

Às vésperas de completar 60 anos, Aurora sentia-se realizada com a sua atuação profissional como consultora na área de Desenvolvimento Humano. Apoiar grandes empresas na capacitação e no treinamento de suas lideranças permitia a ela envolver-se com os projetos profissionais que estavam mais alinhados aos seus valores. Durante a longa trajetória profissional, Aurora tinha consolidado ativos de carreira como autoconhecimento, habilidades e competências na sua área de atuação, além de uma rede de relacionamentos que lhe proporcionava indicações para novos projetos.

Aurora reconhecia suas realizações profissionais, mas o desejo de conciliar trabalho e a vida pessoal foi ganhando cada vez mais espaço em suas reflexões. Aurora queria trabalhar com maior flexibilidade e retomar as viagens que tanto gostava de fazer junto com seu marido, mas sem abrir mão das conquistas obtidas ao longo de sua carreira.

Aquecida pelo pôr do sol de João Pessoa e ouvindo uma doce melodia à beira-mar, Aurora recostou-se na confortável espreguiçadeira para refletir. Estava chegando a hora de tomar uma importante decisão: seguir com sua carreira em uma grande metrópole, onde as oportunidades profissionais eram excelentes, ou priorizar a qualidade de vida, buscando alternativas para seus planos e projetos profissionais?

A HISTÓRIA DE AURORA MARTINS

Filha mais velha de três irmãos, Aurora Martins passou parte da infância no interior do estado de São Paulo, onde foi matriculada numa escola privada aos 7 anos. Os primeiros anos escolares foram de muitas descobertas: o gosto pela leitura e a admiração pelo trabalho de seus professores.

Aos 11 anos, Aurora mudou-se com a família para a capital em virtude da transferência do local de trabalho do pai. Na capital, Aurora continuou seus estudos numa escola pública, onde teve suas primeiras aulas de inglês. Lá, as conversas com os novos colegas que frequentavam uma escola de idiomas estimularam Aurora a se matricular em um curso de inglês.

A respeito de sua percepção sobre o ambiente da escola de idiomas, Aurora lembrou: “Era outro universo. Uma escola particular com muitos recursos, bem diferente da escola pública. Meus colegas chegavam de motorista. De alguma forma, percebi que estudar inglês poderia ser um diferencial para a minha vida.”

A fluência adquirida na nova língua abriu portas para sua primeira experiência profissional como professora para crianças em uma escola internacional aos 17 anos. Para Aurora, essa conquista foi um marco. Sua crença sobre o domínio da língua inglesa como um diferencial se mostrava uma realidade. Na mesma época, surgiu a oportunidade de realizar um intercâmbio para os Estados Unidos, porém, seus pais não concordaram com a ideia, frustrando os planos de Aurora:

“Eu tinha muita vontade de ter uma experiência fora do Brasil, mas essa não era uma realidade muito comum no meu grupo de amigos, nem na minha família. Resolvi que iria buscar um trabalho para ganhar meu dinheiro e fazer o tão sonhado intercâmbio.”

O vestibular se aproximava, e Aurora precisava escolher o curso que iria estudar. Aos 18 anos, trabalhou como professora em uma escola estadual. Entretanto, a experiência não correspondeu às suas expectativas, e Aurora mudou de planos.

“A experiência como professora me ajudou a perceber que essa seria uma função temporária, e não um critério de decisão para a escolha do curso superior. Decidi fazer o curso de Administração de Empresas com especialização em Turismo. Eu ainda tinha o sonho de viajar para fora do Brasil e achei que essa formação poderia ser a minha passagem para o mundo.”

Durante os primeiros dois anos na universidade, Aurora assistia às aulas na parte da manhã e trabalhava como professora de inglês no período da tarde. Sua proficiência no idioma abriu as portas para outras possibilidades no mercado de trabalho e favoreceu a conquista do primeiro emprego no mundo corporativo como secretária bilíngue em uma empresa de médio porte, com boa remuneração.

O novo trabalho, em período integral, exigiu que Aurora transferisse seu curso para o período noturno. Ao frequentar as aulas à noite, Aurora conheceu Lucas Prado, um colega de faculdade que viria a se tornar seu marido.

“Conheci Lucas na faculdade, e logo começamos a namorar. Ele sabia que eu tinha um sonho frustrado de fazer um intercâmbio para os Estados Unidos. Já no começo do namoro, eu disse para ele que queria ter uma experiência fora do Brasil.”

Depois do término do curso, decidiram se casar, pois, os dois haviam já conquistado certa segurança profissional. Lucas foi aprovado em um concurso público para trabalhar na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e Aurora foi admitida como gerente de hotel numa grande rede hoteleira, recebendo remuneração maior do que a anterior. Aos 22 anos, nessa primeira experiência como gestora, foi responsável por uma equipe de mais de 60 funcionários. Aurora considerou essa experiência positiva:

“Eu não tinha experiência em posições de liderança, e na estrutura não havia ninguém para me orientar. Fui aprendendo com o dia a dia e considero que obtive sucesso nesse grande desafio. Essa experiência me mostrou que eu gostava de lidar com pessoas.”

Com o objetivo de economizar e acumular recursos para a tão sonhada viagem para os Estados Unidos, Aurora e Lucas aceitaram a oferta de morar em um quarto no hotel onde Aurora era gerente. E, assim, economizando o máximo que podiam, os planos para uma experiência no exterior foram ganhando força. Finalmente, quando Aurora completou 24 anos, ela e Lucas pediram demissão das empresas em que trabalhavam e partiram para os Estados Unidos. Nas palavras de Aurora: “Abrimos mão dos nossos empregos para viver esse sonho. Na verdade, o Lucas embarcou no meu sonho.”

A CONSOLIDAÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

A tão esperada experiência fora do Brasil durou um ano. Nesse período, Aurora e Lucas frequentaram diversos cursos e conheceram várias cidades dos Estados Unidos. Ao término desse ano, Aurora e Lucas decidiram voltar para o Brasil. Naquele momento, era necessário que encontrassem um trabalho. Aurora sabia que não encontrariam grandes obstáculos: “Na volta para o Brasil, com o inglês tinindo, conseguir um emprego no segmento hoteleiro seria uma tarefa fácil”, pensava ela.

De fato, Lucas rapidamente assumiu uma posição gerencial em uma grande rede desse segmento. Aurora, por outro lado, optou por buscar uma colocação fora da área de turismo. Nessa época, ela já pensava na possibilidade de ser mãe, e sua experiência profissional anterior mostrara que havia alternativas mais adequadas para integrar os papéis profissionais e familiares.

“Voltamos dos Estados Unidos com pouco dinheiro e precisávamos arranjar um emprego logo. Preparando-me para ser mãe, optei por enviar meu currículo para as oportunidades de vagas como secretária bilíngue. Eu acreditava que, diferentemente da jornada e das atividades de um profissional da área de turismo, as atribuições e a jornada de uma secretária seriam mais definidas e fixas.”

A oportunidade veio com a proposta de atuar como secretária temporária em uma empresa multinacional do segmento químico. A posição temporária se tornou efetiva quando foi contratada como secretária da Gerência de Remuneração. E, assim, Aurora iniciou sua trajetória de mais de 15 anos naquela empresa, sempre em posição de secretária executiva das unidades de Recursos Humanos: “Quando entrei na empresa, minha visão de carreira estava ligada à posição de secretária executiva. O destino me levou para a área de Recursos Humanos, em que pude descobrir minha real vocação.”

Sua trajetória ascendente não foi interrompida nem mesmo pelos períodos em que esteve grávida e se tornou mãe de Clara e Bento. Aos 31 anos, Aurora ocupava a posição de secretária da Diretoria de Recursos Humanos. Os resultados de seu trabalho criaram uma relação de confiança com suas lideranças, permitindo que Aurora fosse acumulando novas funções, se desenvolvesse e alcançasse satisfação profissional:

“Eu adorava ser secretária executiva. A posição tinha um baita status na empresa. Quando a secretária da Presidência saía de férias, era eu quem a substituí. Nessa posição, eu acabava tendo contato com muitos assuntos estratégicos e decisões importantes que envolviam a gestão de pessoas.”

Quando as pressões de mercado e a forte competitividade levaram as empresas a fazerem grandes reestruturações internas, as demissões e os processos de terceirização atingiram também a empresa em que Aurora trabalhava. Assim, as equipes foram encolhendo, e os profissionais que permaneceram na organização deveriam assumir novas funções, nem sempre as que estavam especificadas em suas descrições de cargos. Ainda na posição de secretária executiva, mas com muito conhecimento da operação na área de Recursos Humanos, Aurora teve a oportunidade de liderar atividades em frentes como expatriados, recrutamento e seleção, serviços gerais e viagens, além de participar de projetos estratégicos, como, na época, a implementação inovadora de Participação nos Lucros e Resultados (PLR).

Adicionalmente às atividades administrativas e estratégicas, Aurora assumiu o papel de facilitadora de treinamentos internos para a liderança. Durante o período em que permaneceu na empresa, surgiram alguns convites para a posição de secretária executiva em outras organizações. A proposta de uma multinacional americana no segmento de tecnologia foi uma das mais atraentes para Aurora. Porém, o pedido do diretor para permanecer na empresa e apoiar um momento de grandes mudanças internas convenceu Aurora a ficar na organização trabalhando com líderes que foram muito importantes na sua trajetória profissional até então.

Não demorou para que viesse o próximo estágio de mudança organizacional. A empresa que tinha duas grandes áreas de atuação no mercado, agrícola e química, foi separada em dois negócios. Para abrigar o segmento químico, foi criada uma nova empresa, enquanto a divisão agrícola permaneceu como estava. Aurora precisava decidir em qual empresa ficaria: na empresa original, mantendo a posição de secretária executiva, ou como líder de Recursos Humanos na nova empresa do grupo para o segmento químico.

Aurora foi aprovada no processo seletivo para a nova empresa e, aos 42 anos, assumiu a Coordenação de Recursos Humanos, com o desafio de estruturar a área. A Gerência para a América do Sul veio em menos de um ano, reforçando sua convicção de que esse movimento seria sua evolução natural para uma posição executiva em Recursos Humanos.

Ao longo do tempo, o processo de cisão da empresa trouxe mudanças no direcionamento estratégico e impactos na cultura da organização, levando ao enfraquecimento de seus vínculos com a empresa. Seu papel e suas atividades sofreram mudanças:

“A nova empresa nasceu precisando reduzir custos para se viabilizar como uma organização autônoma. Não tinha dinheiro para treinamento de equipes nem para aumento do efetivo do número de funcionários. A coisa que eu mais fazia era mandar gente embora. Era realmente uma área de gestão de recursos com foco financeiro.”

Como líder da área em uma empresa com restrições de recursos, Aurora acumulou a responsabilidade de unidades mais operacionais, como serviços gerais e *facilities*: “Eu cuidava do papel higiênico ao bônus dos funcionários”, disse Aurora em tom de desabafo.

A BUSCA PELO EQUILÍBRIO ENTRE O CRESCIMENTO PROFISSIONAL E O SENTIDO NA CARREIRA

Aos 47 anos, Aurora viveu sua segunda cisão com a empresa, só que, dessa vez, pediu demissão e foi trabalhar em uma nova organização. O convite de um *headhunter* para ela assumir a principal posição em Recursos Humanos para a América Latina em uma das empresas líderes no segmento de tecnologia no mundo parecia irresistível para uma profissional em crescimento na carreira:

“Era uma empresa 10 vezes maior do que a que eu estava, e buscavam um profissional para atuar exclusivamente na área de Recursos Humanos. Era o que eu estava buscando para consolidar minha carreira. Além disso, poderia retomar minhas viagens pelo mundo”, enfatizou Aurora.

Aurora julgava que trabalhar nessa nova empresa seria o ápice de sua carreira como profissional de Recursos Humanos: “Finalmente me sentia assumindo uma posição de relevância perante a direção da empresa, além de ser uma oportunidade de colocar em prática a função que eu realmente acreditava ser ideal para um profissional dessa área: estar a serviço das pessoas.”

No entanto, a empresa em processo acelerado de crescimento precisava de uma área com um perfil mais operacional. Somava-se a esse fato o agravante de uma cultura organizacional com vínculos mais impessoais do que na empresa anterior. Aurora ainda não havia encontrado uma posição como líder da área de Recursos Humanos que atendesse aos seus anseios:

“Na nova empresa, era tudo automatizado, muito diferente da anterior. A comunicação interna já funcionava pela intranet e demandava pouco contato pessoal. Entrei em uma rotina muito intensa, muito trabalho, muitas viagens. Foi um ano de trabalho que valeu por quatro. Mais uma vez, me sentia frustrada. Cada vez ficava mais claro para mim a falta de conexão entre a minha visão a respeito do papel da área de Recursos Humanos em uma empresa e aquilo que as organizações estavam buscando para a liderança dessa área.”

A realidade de seu trabalho nessa empresa fez com que Aurora trilhasse seus primeiros passos na busca por um formato de trabalho como autônoma. Nessa fase, Aurora submeteu-se a atividades de autoconhecimento, de compreensão de seus sentimentos e atitudes e de avaliação dos projetos que mais tinham trazido satisfação para ela nos últimos anos. A criação de uma universidade corporativa para a América Latina, programas voltados para treinamento de trabalhadores e trabalhos comportamentais de *team building* realizados na organização em que trabalhava possibilitaram seu contato e o fortalecimento de vínculos com empresas de consultoria em desenvolvimento humano. Aurora, que já pensava em se desligar da empresa, passou a cogitar trabalhar como consultora autônoma.

Assim, depois de um ano como gestora na multinacional do segmento de tecnologia, Aurora se desligou da empresa, decidida a trilhar o caminho em consultoria para desenvolvimento humano. Quando recebeu o convite para a posição de consultora sênior em uma grande empresa da área de Recursos Humanos, Aurora não teve dúvidas de que essa nova fase profissional estaria mais alinhada aos seus valores e momento de vida:

“Havia muita demanda por consultoria na área de Recursos Humano naquela época, e eu tinha uma experiência valorizada pelo mercado. Quando me ligaram oferecendo a oportunidade de atuar como consultora *full-time* em um grande projeto e com uma retirada mensal próxima da que eu tinha na empresa atual, não tive dúvidas de que esse seria meu próximo passo na carreira.”

PREPARAR-SE PARA APOSENTADORIA OU EXPLORAR NOVOS CAMINHOS DE CARREIRA?

Como consultora autônoma, Aurora fez parcerias com outras empresas, atuando nas áreas de treinamento e capacitação de lideranças, com envolvimento direto nas atividades de desenvolvimento humano: “Continuei investindo no autoconhecimento para construir as pontes entre as minhas habilidades e competências na área de Recursos Humanos e as demandas do mercado.”

Foi também nesse período que Aurora iniciou sua formação como aconselhadora biográfica¹ (Instituto Rudolf Steiner, 2025). O novo conhecimento, além de abrir portas para uma nova atuação profissional, potencializou suas reflexões sobre os ciclos de vida e carreira. Nesse espírito de tomar a vida nas próprias mãos, Aurora, pela primeira vez, fez um planejamento de longo prazo, olhando para os sete anos seguintes de sua vida: “Eu estava com 49 anos, mas já pensando como gostaria de chegar aos 56. Agora, com um formato de carreira mais autônomo, planejar minha vida profissional mais alinhada ao meu projeto de vida fazia mais sentido”, reforçou Aurora.

1 A fundamentação do aconselhamento biográfico encontra-se na obra de Rudolf Steiner, fundador da Antroposofia. A abordagem foi trazida para o Brasil pelo casal Gudrun e Daniel Burkhard, em 1983, quando fundaram a Artemisia, em São Paulo, como um centro para o desenvolvimento do Trabalho Biográfico no país. O processo tem como objetivo apoiar o indivíduo a olhar para si mesmo, por meio da sua história de vida, levando em consideração as leis que regem cada setênio. Defende que, ao tomar contato com suas potencialidades e singularidades, as pessoas podem decidir mais livremente sobre seu destino e exercer plenamente sua vida.

Foi assim que começou a sonhar com novos caminhos de carreira que incluíam manter um trabalho em desenvolvimento humano, mas com maior flexibilidade. Poder morar e trabalhar de qualquer lugar, retomar as viagens e as aventuras em conjunto com seu marido, parecia ser um projeto que traria mais satisfação e equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional: “Poder conciliar trabalho e qualidade de vida era nosso projeto. E por que não em um lugar perto do mar, atendendo a meus clientes a distância? O que nos impedia de sonhar mais alto?”, pensou Aurora.

Mas os sonhos eram embalados pela realidade... Os compromissos do dia a dia exigiam um esforço adicional para manter o orçamento da casa: os dois filhos na faculdade e a empresa de Lucas passando por uma grande reestruturação, com possibilidade de demissões... Decidiram, então, que seria melhor esperar mais um tempo para grandes mudanças.

Aurora seguiu como consultora em desenvolvimento humano: estabeleceu parcerias com grandes consultorias, investiu na sua formação em *coaching* e conquistou clientes importantes que a ajudaram a manter a estabilidade financeira da família e a alcançar a realização como profissional da área de Recursos Humanos.

Aos 56 anos, a aposentadoria formalmente obtida de acordo com a legislação brasileira não interferiu nos planos de carreira de Aurora. Ela mantinha o objetivo de se consolidar como consultora e *coach* executiva, ampliando sua oferta de serviços para além dos contratos com empresas (pessoas jurídicas) e visando atingir indivíduos (pessoas físicas) interessados em seu autoconhecimento e autodesenvolvimento.

Nessa época, a ideia de morar em uma cidade à beira-mar começou a ganhar novos contornos. Aurora continuava sentindo-se atraída pela ideia de uma mudança de vida, entretanto, sabia que a decisão traria um grande impacto para os seus projetos profissionais. A rede de relacionamentos que tinha construído ao longo de sua trajetória tinha papel fundamental na sustentação do seu formato atual de trabalho. “Eu sabia que mudar de cidade poderia colocar em risco a construção de uma trajetória profissional de toda uma vida.”

Seus filhos, já formados, tinham iniciado suas vidas profissionais e não consideravam a possibilidade de mudança. Ainda com muitas dúvidas, Aurora e Lucas resolveram aproveitar o período de férias para colocar em prática o plano de conhecer melhor o litoral nordestino. Partiram para uma viagem de carro em que parariam nas principais capitais da região. O objetivo principal era avaliar a infraestrutura de cada cidade, observar a rotina e perceber como se sentiam em cada parada. “Seguimos viagem pela tortuosa BR-101. Praias lindas, ótimas para passar uns dias de férias. Foram 23 dias subindo o litoral brasileiro, parando aqui e ali, até chegar à Paraíba.”

Chegaram a João Pessoa, capital da Paraíba. Uma cidade pequena se comparada com São Paulo, que combinava sol e brisa fresca. Será que tinham encontrado o local certo para a próxima etapa da vida?

Ao mesmo tempo que se sentia mais livre, Aurora sabia que precisava ponderar os impactos, as vantagens e desvantagens que uma mudança dessa magnitude traria para sua vida e a de sua família. O projeto em consultoria desenvolvido nos últimos anos estava maduro e com fortes parcerias estabelecidas. Aurora sentia que ainda tinha muito a fazer na área de desenvolvimento humano e sabia que, para viabilizar uma mudança dessas, teria que abrir mão de parte de suas conquistas profissionais.

Naquele fim de tarde, relaxando ao pôr do sol no píer da cidade e ao som do sax do músico local, Aurora refletia sobre toda a sua história: suas conquistas, suas motivações e seus desejos. Às vésperas de completar 60 anos, Aurora precisava tomar uma decisão: seguir com sua carreira já consolidada em São Paulo ou se lançar em uma transição na sua trajetória profissional com promessas de mais integração com sua vida pessoal?

NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino do caso possuem acesso restrito e estão disponíveis apenas para docentes e instrutores vinculados à instituição acadêmica mediante solicitação em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/94675>

REFERÊNCIA

Instituto Rudolf Steiner. (2025). *Aconselhamento Bibliográfico*. <http://institutorudolfsteiner.org.br/antroposofia/aconselhamento-biografico/>

Eveline Prado Iannarelli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0193-3940>

Doutoranda em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo (FEA/USP); Professora convidada na Fundação Instituto de Administração Business School (FIA) e do Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER); Parceira estratégica do Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da Universidade de São Paulo (ECar USP) e da Fundação Instituto de Administração Business School (ECar FIA). E-mail: eveline@oficinadaestrategia.com.br

Tania Casado

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2069-288X>

Professora Titular da Faculdade de Administração, Economia, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (USP); Diretora do Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da Universidade de São Paulo (ECar USP); Diretora do Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da FIA Business School (ECar FIA). E-mail: tcasado@usp.br

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Eveline Prado Iannarelli: Conceituação (Igual); Curadoria de Dados (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Suporte); Administração de projeto (Igual); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Tania Casado: Conceituação (Igual); Curadoria de Dados (Suporte); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Liderança); Administração de projeto (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

AGRADECIMENTOS

Para a produção deste arquivo, direcionamos agradecimentos especiais a Zilda Barbosa de Andrade, pelo compartilhamento e autorização dos dados disponibilizados no caso.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabricio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Elza Fátima Rosa Veloso (Fundação Instituto de Administração Business School, São Paulo / SP – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9494-2108>

Lucia B. Oliveira (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7792-5552>

Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97059>