


Barreiras invisíveis e carreiras sustentáveis: um ensaio teórico para entender carreiras em contexto

Invisible barriers and sustainable careers: a theoretical essay to understand careers in context




Barreras invisibles y carreras sostenibles: un ensayo teórico para entender las carreras en su contexto

Autoria



Camila Vieira Müller

-  Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
-  mullervcamila@hotmail.com
-  <https://orcid.org/0000-0002-2458-443X>




Angela Beatriz Busato Scheffer

-  Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
-  angela.scheffer@ufrgs.br
-  <https://orcid.org/0000-0002-3486-8807>

Anna Paula Visentini

-  Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
-  annavisentini@gmail.com
-  <https://orcid.org/0000-0003-0473-6333>

Aline Mendonça Fraga

-  Universidade Federal do Paraná (UFPR)
-  alinemf.adm@gmail.com
-  <https://orcid.org/0000-0002-4240-464X>

RESUMO

Objetivo: Este ensaio teórico tem como objetivo ampliar a dimensão contexto no conceito de carreira sustentável, incluindo elementos que permitam acessar as desigualdades estruturais que caracterizam o mercado de trabalho brasileiro e outras realidades socioeconômicas similares. **Metodologia:** Foi realizado um ensaio teórico que faz interlocuções entre as dimensões fundamentais do conceito de carreira sustentável (tempo, contexto, agência e sentido) com a noção expandida de contexto que níveis relativos ao trabalho, origem, sociedade e cultura e global. **Resultados:** O estudo apresenta um modelo expandido de contexto que permite revelar barreiras invisíveis que interferem na sustentabilidade das carreiras. Além disso, propõe-se pontos de reflexão e direcionamentos para estudos que abrem espaço para explorar contextos diversos. **Conclusões:** Uma perspectiva expandida de contexto permite compreender a realidade de países com condições de desigualdade social, como o Brasil. Nesse sentido, preenche-se a lacuna de perspectivas contextuais nas pesquisas em carreira, tradicionalmente centrada em abordagens com ênfase individual.

Palavras-chaves: Carreiras. Contexto. Carreira sustentável. Sustentabilidade social. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Objective: This theoretical essay aims to expand the contextual dimension of the concept of sustainable careers by including elements that enable the examination of structural inequalities characterizing the Brazilian labor market and other similar socioeconomic realities. **Methodology:** We conducted a theoretical essay that establishes connections between the fundamental dimensions of the sustainable career concept (time, context, agency, and meaning) and the expanded notion of context, including levels related to work, origin, society, culture, and the global sphere. **Results:** The study presents an expanded model of context that reveals invisible barriers interfering with career sustainability. Additionally, we propose directions for studies to explore diverse contexts. **Conclusions:** An expanded perspective of context allows for understanding the reality of countries with conditions of social inequality, such as Brazil. In this sense, the gap in contextual perspectives in career research, traditionally focused on approaches with individual emphasis, is filled.

Keywords: Careers. Context. Sustainable careers. Social sustainability. Sustainability;

RESUMEN

Objetivo: Este ensayo teórico tiene como objetivo ampliar la dimensión contextual del concepto de carrera sostenible, incorporando elementos que permitan el análisis de las desigualdades estructurales que caracterizan el mercado laboral brasileño y otras realidades socioeconómicas similares. **Metodología:** Se realizó un ensayo teórico que realiza interlocuciones entre las dimensiones fundamentales del concepto de carrera sostenible (tiempo, contexto, agencia y significado) con la noción ampliada de contexto que nivela lo relativo al trabajo, origen, sociedad y lo global. **Resultados:** El estudio presenta un modelo ampliado de contexto que permite revelar las barreras invisibles que interfieren en la sostenibilidad de las carreras profesionales. También propone puntos de reflexión y direcciones para estudios que abren espacio para explorar diferentes contextos. **Conclusiones:** Una perspectiva ampliada del contexto permite comprender la realidad de países con condiciones de desigualdad social, como Brasil. En este sentido, llena el vacío de perspectivas contextuales en la investigación de carreras, tradicionalmente centrada en abordajes con énfasis individual.

Palabras clave: Carreras profesionales. Contexto. Carreras sostenibles. Sostenibilidad social. Sostenibilidad.

■ INTRODUÇÃO

Este ensaio fundamenta-se em uma proposta teórica que articula o conceito de carreira sustentável (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015) com a definição de contexto desenvolvida por Mayrhofer et al. (2007), considerada seminal na perspectiva contextual em carreiras (Gunz et al., 2011; Tams et al., 2021). Tem-se o objetivo de ampliar a dimensão contexto no conceito de carreira sustentável, incluindo elementos que permitam acessar as desigualdades estruturais que caracterizam o mercado de trabalho brasileiro.

O conceito de carreira sustentável pode ser definido como “a sequência de diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletidas por meio de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando diversos espaços sociais, caracterizadas pela agência individual, além fornecer sentido ao indivíduo (Van der Heijden & De Vos, 2015, p. 7). O foco na sustentabilidade emerge da observância do aumento da complexidade, imprevisibilidade e aumento do ritmo das mudanças do mundo do trabalho que colocam em risco a continuidade das carreiras (Greenhaus et al., 2024). De modo geral, as discussões sobre a temática envolvem a preocupação com a trabalhabilidade (*work ability*), referente às condições sociais, psicológicas e organizacionais que influenciam a capacidade de trabalho no médio e longo prazo (De Lange et al., 2015; Lawrence et al., 2015); ou enfatizando o desenvolvimento de um tipo de empregabilidade que proteja e fomenta o desenvolvimento humano e das carreiras (De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos et al., 2020).

Como lente teórica, a perspectiva da sustentabilidade permite o entendimento dinâmico e sistêmico das carreiras a partir da interação entre atores e contextos (De Vos et al., 2020; Müller et al., 2022), e, a nível individual, sobre como essas condições facilitam oportunidades de trabalho adequado no presente e futuro (Greenhaus et al., 2024). O conceito assume, assim, pressupostos de imbricação e interdependência entre agência e contexto, o que representaria um avanço em relação às perspectivas dominantes no campo (De Vos et al., 2020; Lawrence et al., 2015), centradas na ação individual (Akkermans et al., 2021).

Na prática, contudo, o que se observa é a necessidade de explorar as dimensões contextuais que impactam a sustentabilidade das carreiras. Os estudos sobre carreiras sustentáveis permanecem, ainda, majoritariamente focados no indivíduo ou restritos ao ambiente organizacional (Müller et al., 2022), não adentrando na multiplicidade de fatores que interferem nas carreiras (Van der Heijden et al., 2020). Uma das explicações para esse cenário está nos construtos adotados para a análise da empregabilidade, entendida como a capacidade do indivíduo em obter e se manter no trabalho (Forrier et al., 2018), sem abordar elementos contextuais que dificultam o acesso e a permanência no mercado de trabalho (Peeters et al., 2019). Mesmo as discussões sobre a trabalhabilidade (*work ability*) responsabilizam o indivíduo pela mudança comportamental diante de situações adversas nos ambientes

organizacionais, sem discutir configurações mais amplas que comprometem o bem-estar no trabalho (Aalbers & De Lange, 2015; De Lange et al., 2015).

Neste ensaio teórico, argumenta-se que o conceito de contexto apresentado por Mayrhofer et al. (2007) permite avançar nessas lacunas ao incluir elementos que revelam as desigualdades estruturais do mercado de trabalho. Contexto é definido por Mayrhofer et al. (2007) a partir de quatro níveis principais: o contexto do trabalho, que envolve mercados de trabalho, novas formas de organização e relações sociais; o contexto de origem, que considera a influência de classe social, socialização e educação; o contexto da sociedade e cultura, abrangendo gênero, etnia e comunidade; e o contexto global, incluindo internacionalização e virtualização das relações. Todos esses níveis atuam de forma simultânea, moldando as escolhas e oportunidades profissionais dos indivíduos, ampliando a visão centrada na capacidade individual para empregabilidade e trabalhabilidade abordada na pesquisa em carreira sustentável (Van der Heijden et al., 2020).

Esse estudo vai ao encontro da necessidade de perspectivas contextuais para a compreensão das carreiras. Uma vertente crítica (Cohen & Duberley, 2015; Gunz et al., 2011; Mayrhofer et al., 2007) argumenta que as teorias de carreira são construídas para um grupo homogêneo de trabalhadores de “colarinho branco” (Cohen & Duberley, 2015) que não representam a massiva diversidade da força trabalhadora. Por exemplo, estudos apontam (Friedman et al., 2016; Laurison & Friedman, 2016) que marcadores de sociais como gênero, classe, raça, e outros fatores estruturais determinam o lugar ocupado na divisão social do trabalho e na estratificação social do sistema (Bal et al., 2021). A não observância desses contextos atenuam desigualdades (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) e mascaram barreiras estruturais que estão presentes, mas são pouco exploradas, ou, até, ignoradas nas pesquisas dominantes no campo (Bal et al., 2021).

Na perspectiva da sustentabilidade das carreiras, também há lacunas de estudos que considerem as particularidades contextuais. Para Bal et al. (2021), o conceito de carreira sustentável carrega uma ideologia fantasiosa em que a sustentabilidade da carreira é questão de escolha, que as pessoas são livres para serem flexíveis e encontrarem sentido no trabalho, ou até para exercer a agência individual. Nessa concepção, a sustentabilidade das carreiras só seria possível em regiões com maior estabilidade política e socioeconômica, condição que difere substancialmente em realidades do Norte e Sul Global (Bal et al., 2022; Hickel, 2014). Em países do Sul Global, caracterizados por contextos de desemprego sistêmico e forte desigualdade social, como o Brasil (Antunes, 2016), há de se pensar em como conceber a ideia de sustentabilidade das carreiras. Essa problemática reforça a necessidade de adentrar em elementos contextuais pouco explorados no conceito de carreira sustentável, principalmente relacionados a marcadores sociais de diferenças.

Ao preencher essas lacunas, este ensaio contribui teoricamente ao proporcionar uma lente teórica que revela as barreiras contextuais invisíveis relacionadas às desigualdades de oportunidades de trabalho. Como resultados do estudo são apresentados direcionamentos para embasar pesquisas futuras que intentam informar particularidades da realidade brasileira e outros países contextualmente semelhantes. A análise dessas relações pode contribuir no campo prático para a compreensão das dificuldades enfrentadas por determinados grupos para a sustentabilidade das trajetórias.

rias profissionais. Destarte, as reflexões originadas deste ensaio permitem embasar políticas organizacionais e públicas que considerem as diversidades que caracterizam as carreiras contemporâneas.

Além dessa introdução, o artigo inclui as seguintes seções: será apresentada a metodologia que norteou a construção do ensaio teórico; serão apresentados os construtos de carreira sustentável (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015) e níveis contextuais de Mayrhofer et al. (2007), realizando-se interlocuções entre os conceitos para ampliar o entendimento do contexto; e por último, será apresentada a ampliação do modelo processual de carreira sustentável, reflexões e direcionamentos de pesquisas, seguida das considerações finais.

■ MÉTODO

O ensaio teórico é um tipo de pesquisa produzido com forma mais livre e menos dependente de uma rígida estruturação formal, priorizando-se o conteúdo necessário para a construção do conhecimento. Este formato permite incluir reflexões iniciais ou parciais que despertem novas reflexões sobre o objeto analisado, sem que seja necessário introduzir um sistema completo de pensamento (Meneghetti, 2011).

Este ensaio teórico visa produzir reflexões sobre os contextos não explorados na pesquisa em carreiras, sendo construído a partir da articulação do conceito de carreira sustentável (De Vos & Van der Heijden, 2017; De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015) com a noção de contexto desenvolvida por Mayrhofer et al. (2007). Esses construtos foram escolhidos por serem seminais na pesquisa sobre sustentabilidade das carreiras (Greenhaus et al., 2024), e na perspectiva contextual das carreiras, respectivamente (Gunz et al., 2011; Tams et al., 2021). Os referenciais teóricos desses estudos foram minuciosamente analisados, buscando-se novas referências correlatas para embasar a argumentação proposta. Para facilitar esse processo, foi também consultada uma revisão sistemática da literatura que traçou as origens da discussão sobre sustentabilidade das carreiras (Müller et al., 2022).

Além disso, foram realizadas buscas livres nas bases *Web of Science* e *Scopus*, principais fontes bibliográficas para a pesquisa sobre carreiras sustentáveis, durante os anos de 2023, posteriormente reforçadas em 2024 e 2025. Nessas buscas, adotou-se variações dos termos “carreira e gênero”, “carreira e classe social” e “carreira e raça”. Foram incluídos textos de diversas áreas do conhecimento pertinentes ao campo de pesquisa em carreira (Akkermans et al., 2021), como sociologia e psicologia organizacional. O intuito nesse processo foi identificar referências que fundamentam estudos contemporâneos que abordem a discussão dos marcadores sociais, incluindo principalmente estudos com repetida menção nas pesquisas. Ressalta-se que não se objetivou a realização de uma revisão sistemática da literatura, mas, sim, buscar embasamento para promover uma compreensão crítica da relação carreira-contexto e sua interação ao conceito de carreira sustentável.

CARREIRA SUSTENTÁVEL E ASPECTOS CONTEXTUAIS

O conceito de carreira sustentável propõe o entendimento das carreiras a partir das dimensões tempo, contexto, agência e sentido. O tempo destaca o aspecto dinâmico das carreiras, que se modificam a partir da influência constante de eventos experienciados durante a construção das trajetórias profissionais (De Vos et al., 2020; Van der Heijden & De Vos, 2015). O contexto, é entendido como um condicionante dos movimentos e atitudes de carreira (Johns, 2001), influenciando e sendo influenciado pelo indivíduo. A agência refere-se à capacidade individual de conduzir as carreiras, processo desenvolvido de forma mais adaptativa (reativa), no enfrentamento das mudanças; ou proativa, quando as condições contextuais permitem maior controle sobre as trajetórias (De Vos et al., 2020; Müller & Scheffer, 2022). O sentido, enquanto dimensão norteadora dos movimentos individuais, remete aos significados envolvidos na construção das carreiras, os quais são resultados da interação indivíduo-contexto no curso do tempo (Van der Heijden & De Vos, 2015).

O conceito de carreira sustentável acomoda dois elementos principais: a empregabilidade e a trabalhabilidade (Lawrence et al., 2015). A empregabilidade, em sentido amplo, é relativa à capacidade dos trabalhadores, em qualquer sociedade, de adquirir emprego ou ingressar no mercado de trabalho a curto e longo-prazo; e no seu caráter individual, refere-se à mobilização para permanecer no mercado de trabalho (Lawrence et al., 2015). Por sua vez, o conceito de trabalhabilidade (*work ability*) refere-se às condições físicas, psicológicas e sociais que afetam a capacidade de trabalho (Ilmarinen, 2001; Ilmarinen et al., 2005). A trabalhabilidade amplia a discussão da empregabilidade, acrescentando a preocupação “capacidade de trabalho no presente e num futuro próximo, considerando-se os recursos físicos e cognitivos do trabalhador, aliados às demandas requeridas à nível de trabalho, no domínio ocupacional (de modo mais amplo) e no trabalho em si” (Aalbers & De Lange, 2015, p. 245). A trabalhabilidade envolve, portanto, o equilíbrio entre os recursos pessoais (capacidades físicas, cognitivas, psicológicas e sociais) e as demandas laborais (Ilmarinen et al., 2005).

A perspectiva da sustentabilidade está associada à noção de continuidade das carreiras (Lawrence et al., 2015; McDonald et al., 2022), considerando os modos como experiências e eventos são percebidos e interpretados pelos sujeitos (De Vos et al., 2020). Nesse processo, são consideradas não apenas demandas profissionais, mas aspectos alicerces ao bem-estar individual, nos diversos contextos que perpassam as trajetórias. Esses aspectos são compreendidos em três indicadores fundamentais de sustentabilidade de carreiras: saúde, relativo ao bem-estar individual, saúde mental e física; felicidade, atrelada à satisfação e sucesso na carreira; e por fim, produtividade, relacionada à performance dentro de determinado domínio ocupacional e a capacidade de desenvolvimento de competências para a permanência no mercado de trabalho (De Vos et al. 2020; Greenhaus et al., 2024). Enquanto o indicador produtividade faz menção à empregabilidade, saúde e felicidade se aproximam da discussão da trabalhabilidade (Chin et al., 2022).

Sobre o contexto, o conceito salienta a influência de alguns elementos principais: grupos de trabalho, incluindo os impactos das demandas de trabalho (ex.: impacto do volume de demanda na saúde mental); ambiente organizacional que facilita, ou não, carreiras sustentáveis, como, por exemplo, a influência da cultura e do clima organizacional, na construção

de um ambiente favorável à diversidade; contexto das organizações, especialmente representado pela atuação de políticas e práticas de gestão de pessoas, que criam oportunidades ou impõe barreiras para o desenvolvimento, flexibilidade ou progressão de carreira; contexto de setor ocupacional e institucional, referente ao impacto da conjuntura de determinado campo de atuação na sustentabilidade das carreiras (um exemplo é o impacto da transformação digital em trabalhos manuais substituíveis pela automação); contexto nacional, destacando as legislações específicas, representações sindicais, ou até conjunturas particulares de determinado país, como facilidade no acesso à educação e cultura; e, por fim, contexto de vida privada, referente à influência da família, parentes e amigos nas decisões de carreira (De Vos et al., 2020).

O conceito de carreira sustentável assume uma relação sistêmica e dinâmica entre esses contextos no curso das carreiras, que se caracteriza por ciclos de maior, ou menor sustentabilidade dependendo das condições resultantes da interação indivíduo-contexto. Em determinados contextos e períodos no tempo, o indivíduo pode vivenciar trajetórias que percebe como positivas, ou negativas. Esses ciclos estão associados a maior ou menor satisfação com a carreira (indicador felicidade); à percepção de bem-estar subjetivo ou adoecimento físico e mental (indicador saúde); à percepção de maior ou menor empregabilidade ou alto/baixo desempenho no trabalho (indicador produtividade) (Curado et al., 2023; De Vos et al., 2020).

■ CARREIRA SUSTENTÁVEL: POSSIBILIDADES DE EXPANSÃO CONTEXTUAL E ARTICULAÇÕES TEÓRICAS

Mayrhofer et al. (2007) analisam estudos teóricos e empíricos sobre elementos contextuais que influenciam aspectos relativos às carreiras, apresentados no *Academy of Management*, desde o ano de 1950 até a primeira década do século XXI. A partir desta análise, identificam quatro diferentes níveis que influenciam mutuamente as carreiras: contexto do trabalho: questões do mercado externo, novas formas de trabalho e organizações, relações sociais; contexto de origem, enfatizando classe social, educação e socialização, história do trabalho, e contexto de vida atual; contexto da sociedade e da cultura, constituído por elementos de gênero, etnia, demografia, comunidade; e contexto global, referente à questões sobre internacionalização e virtualização (Mayrhofer et al., 2007). Esses níveis influenciam as carreiras tal como uma “casca de cebola” (*onion peel*), formada por diversas camadas (Mayrhofer et al., 2007, p. 216).

O mais imediato para o indivíduo é contexto do trabalho, que abrange o mercado de trabalho externo, incluindo o ambiente legal e econômico, e as características de determinados mercados ou ocupações que estruturam as oportunidades de carreira. Isso inclui relações de segmentação e estratificação de mercados de trabalho duais, com aspectos de carreira relacionados a ganhos, salários e mobilidade. Também envolve novas configurações de trabalho e organizações, como a flexibilização dos mercados de trabalho, novas formas de organização do trabalho (por exemplo, autônomos, freelancers, trabalhadores de meio período), a influência de políticas governamentais, trabalho precarizado e novos tipos de organizações (em

rede, virtuais). Além disso, considera as relações sociais, compreendidas por redes de relacionamentos e contatos no âmbito do trabalho, tanto internas quanto externas às organizações (Mayrhofer et al., 2007).

O contexto do trabalho principalmente abordado no conceito de carreira sustentável (De Vos et al., 2020) e pelos estudos existentes sobre sustentabilidade das carreiras, que, quando discutem perspectivas contextuais, restringem-se aos ambientes organizacionais (Müller et al., 2022; Van der Heijden et al., 2020). Isso reforça a limitação da perspectiva apresentada, tendo em vista a diversidade de elementos contextuais desconsiderados (Mayrhofer et al., 2007). Entende-se que tais limitações abrem espaço para provocações teóricas e empíricas, que serão exploradas a seguir.

■ CONTEXTO DE ORIGEM

Sobre o contexto de origem, Mayrhofer et al. (2007) destacam a influência da classe, origem social, socialização educacional e histórico de trabalho, nos objetivos de carreira, nos comportamentos no trabalho e na aposentadoria. A influência da classe e da origem social em carreira é abordada em dois temas: a nível macro, buscando entender em que medida esses papéis afetam desenvolvimento e sucesso de carreira e, no nível mais genérico, analisando as possibilidades que estas condicionam quanto a mobilidade inter e intraorganizacional. O segundo tema relaciona-se com a estratificação social que, especialmente, nas sociedades industriais, deriva de diferenças de posse e de controle de recursos materiais, acesso educacional e oportunidades de trabalho (Mayrhofer et al., 2007). Uma possibilidade de interlocução das temáticas classe e carreira sustentável pode ser realizada a partir dos conceitos de classe e estratificação social por Weber (2004; 1982) e Bourdieu (1983; 2007). Seus principais pontos de análise são apresentados a seguir.

A dimensão tempo confere uma visão histórica à concepção de carreira, permitindo explorar influências intergeracionais nas trajetórias profissionais, que podem contribuir com reflexões para a discussão sobre encaminhamentos futuros e situações de carreira presente (Greenhaus et al., 2024). Fouad et al. (2012) ao analisar a influência familiar nas escolhas de carreira dos estudantes confirmam que a classe social desempenha papel importante nas aspirações individuais e nas escolhas de ocupações. O direcionamento de carreira ocorre por incentivo direto para atuar em algumas ocupações, e pela falta de suporte financeiro para níveis superiores de estudo em virtude das condições econômicas familiares. Gaztambide-Fernández et al., (2014) apontam que pais de classes médias utilizam de capitais social e cultural para influenciar a formação e buscar melhores oportunidades para os filhos. Assim, a classe social de origem está relacionada com o passado e contribui para perspectivas de futuro, uma dimensão temporal que pode ir além do período de uma carreira individual.

Ainda dentro dessa vertente, Bukodi e Goldthorpe (2011) apontam que a classe de origem, embora menos representativa, interfere como nível de qualificação para ingresso e crescimento no mercado de trabalho, ou seja, na empregabilidade. Laurison e Friedman (2016) destacam o duplo efeito de discriminação: ocupações tradicionais (medicina, direito, entre outras) são dominadas por filhos de pais que têm formação no mesmo nível ou ocupações mais técnicas; e indivíduos da classe trabalhadora que ingressam nestas

ocupações ganham menos. Desta forma, existiria um “teto de classe”, socialmente construído, e talento e sucesso poderiam ser altamente dependentes da disponibilidade de capital econômico, social e cultural (Friedman et al., 2016). A incorporação desta dimensão no conceito de carreira sustentável, portanto, permitiria um avanço nessas questões e uma análise mais abrangente das peculiaridades de carreira como as brasileiras.

Outra contribuição que pode levar às considerações importantes ao conceito de carreira sustentável é a referência aos sentidos (*meaning*) atribuídos à carreira e trabalho. A construção de sentidos ligados diretamente ao processo de socialização – está relacionado com os *habitus* de classe, forma pela qual os sentidos são construídos e compartilhados. Bourdieu (2007) conceitua *habitus* como uma subjetividade socializada, que deve ser entendido como um conjunto de esquemas de percepção, apropriação e ação, que é experienciado e posto em prática considerando as conjunturas de um campo que o estimulam. O pensar na relação entre indivíduo e sociedade a partir do *habitus*, implica em reconhecer que o “individual, pessoal e subjetivo são simultaneamente sociais e coletivamente orquestrados” (Setton, 2002, p. 64).

Abrantes (2013) destaca que os espaços de socialização (família, trabalho, igreja, exército) constroem orgulho e limitações que definem a estrutura de classes, formando uma identidade que interfere nos sentidos atribuídos para o trabalho. O sistema de formação, elemento estrutural que poderia romper com o *habitus* construído na família em alguns casos acaba por reforçar a diferenciação de classes. Thompson e Subich (2013) exploram como a discriminação de classe (classismo) se manifesta durante os cursos superiores, criando espaços diferenciados dentro de um mesmo curso. Gaztambide-Fernández et al. (2014) mostram que algumas escolas oferecem caminhos diferenciados para os filhos das elites, que recebem mais opções de cursos e mais oportunidades, moldando uma experiência educacional diversa para classes em uma mesma instituição. Estes sentidos de distinção continuam no mercado de trabalho, como mostram Laurison e Friedman (2016). Desta forma, os sentidos de carreira podem estar atrelados aos *habitus* de classe, criando uma segmentação de oportunidades no mercado de trabalho.

Por fim, a classe social interfere nas possibilidades de agência, visto ser “atribuída aos indivíduos no nascimento, com base no status de classe de sua família de origem” (Jones, 2003, p. 803-804). Além disso, marcadores sociais como raça, gênero e sexualidade são elementos que problematizam ainda mais a análise de classe (Jones, 2003; Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) e poderiam representar “agravantes” que condicionam qualquer tipo de mobilidade no mercado de trabalho. Desta forma, a ação individual também é limitada por diferentes barreiras de segmentação e a estratificação social por meio da exclusão a formas de trabalho consequentemente, forma profissões privilegiadas. Essa crítica está presente em estudos brasileiros que embasam perspectivas críticas sobre a empregabilidade individual (Balassiano et al., 2005; Helal, 2005), que, igualmente inspirados nos estudos de Bourdieu (2007; 1983), destacam elementos do contexto de origem como barreiras para a aquisição de capital humano e, assim, restringiria o acesso a oportunidades de carreira. A literatura de carreira sustentável, portanto, não adentra em questões sociológicas de classe, o que representa tanto uma lacuna teórica, como possibilidade de avanço na discussão a partir da inclusão dessas perspectivas

■ CONTEXTO DE SOCIEDADE E CULTURA

No contexto da sociedade e cultura, Mayrhofer et al. (2007) destacam várias problemáticas. Em relação à etnia, incluem-se estudos que abordam discriminações raciais ou de membros de minorias étnicas, relações entre aspectos étnicos e ocupação de cargos de gestão, potencial de promoção, sucesso na carreira, oportunidades de experiências em organizações, diferenças salariais entre indivíduos brancos e negros, e a influência da posição demográfica no acesso a postos de trabalho. Sobre “gênero”, ao longo dos anos, os estudos têm se concentrado especialmente nas diferenças de trabalho entre homens e mulheres, como a inequidade de renda, participação no mercado de trabalho e padrões de promoção. Os estudos sobre “demografia” associam idade, gênero e etnia a diferentes aspectos organizacionais, como *turnover*, mercados de trabalho internos, mobilidade e resultados de carreira, processos de trabalho e resultados, composição da elite corporativa, percepções e consequências da idade, e planejamento da força de trabalho sob uma perspectiva demográfica. Por fim, o elemento “comunidade” envolve a influência nas carreiras da integração do indivíduo ao contexto organizacional local, considerando âmbitos civis, políticos e religiosos (Mayrhofer et al., 2007).

No campo das carreiras sustentáveis, alguns estudos já movem tímidos esforços para avançar nesses elementos. Mauno et al. (2015), por exemplo, destacam a urgência de pesquisadores, responsáveis pela formulação de políticas públicas, analisar quais/quem são os grupos mais prejudicados em determinada condição de trabalho – trabalhos de meio-período, contingenciais (Barley et al., 2017); considerando, cautelosamente, os diversos aspectos que influem as trajetórias: gênero, classe, condição social da família, aspectos demográficos de determinada região, entre outros (Mauno et al., 2015). A nível organizacional, Kossek e Ollier-Malaterre (2020) discorrem sobre a necessidade de incluir questões de gênero e características fundamentais de regiões e países, para uma efetiva operacionalização de práticas que visem a sustentabilidade das carreiras e no trabalho. Apesar desses esforços, análises sobre o atual estado do campo identificam lacunas teóricas nesses aspectos (Kossek & Ollier-Malaterre, 2020; Van der Heijden et al., 2020).

No que tange ao contexto brasileiro, gênero se constitui em importante marcador social na construção das carreiras. Atualmente, as mulheres são a maioria da população com ensino superior no Brasil (OECD, 2022). Porém, o aumento da inserção feminina no mercado de trabalho e a maior participação em cargos de liderança vêm acompanhados de uma série de barreiras e desafios que as mulheres enfrentam nas organizações, principalmente naquelas predominantemente masculinas (Loureiro et al., 2012; Cembranel et al., 2021; Oliveira-Silva & Parreira, 2022).

Os estudos que tratam das barreiras enfrentadas por mulheres no desenvolvimento de suas carreiras utilizam-se de metáforas que buscam explicitar de forma visual os desafios que se apresentam, sendo a mais conhecida a analogia do teto de vidro. Na metáfora, o teto simboliza uma barreira intransponível na ascensão das mulheres aos altos cargos das organizações e o vidro remete a transparência, ou seja, os impedimentos não são facilmente visíveis a distância (Carli & Eagly, 2016). Entretanto, com a maior participação das mulheres nas organizações verifica-se que as formas de discriminações se atualizam, e novas metáforas vêm sendo associadas a essas barreiras, como a do labirinto - inúmeros obstáculos que as mulheres

enfrentam suas carreiras, porém, que permite que algumas cheguem ao topo; piso pegajoso - mulheres são impedidas de avanços além do nível inicial; penhasco de vidro - aceitar posições de liderança arriscada; e, correntes de vidro - influência da religião e dos princípios de sua fé no desenvolvimento da carreira (Arifeen & Gatrell, 2020; Carli & Eagly, 2016; Darouei & Pluut, 2018; Deschacht et al., 2017).

Os arranjos familiares tradicionais e a insuficiência de políticas públicas levam as mulheres a direcionarem mais tempo do que os homens para as tarefas de cuidado e atividades domésticas, principalmente para aquelas com filhos menores (IBGE, 2025). Assim, outros temas recorrentes na pesquisa sobre carreiras femininas tratam da maternidade (Arena et al., 2023), casais com dupla carreira (*dual career*) (Mutter & Thorn, 2019), dos conflitos e busca pelo equilíbrio trabalho-família (Powell et al., 2019), e da saída de mulheres do mercado de trabalho para dedicarem-se à família, no fenômeno conhecido como *opting-out* (Kossek et al., 2017).

Algumas críticas são abordadas nesses estudos. As organizações são descritas como sendo neutras em termos de gênero, o que não reflete a realidade, já que o trabalhador abstrato é um homem, e seu comportamento, emoções e perspectivas são adotadas para representar o humano (Acker, 1990). As discriminações que levam a delimitação dos espaços de atuação das mulheres costumam ser justificadas por características biologicamente distintas entre homens e mulheres, principalmente em razão da capacidade reprodutiva da mulher (Piscitelli, 2009). Essas diferenças, consideradas inatas, são utilizadas para justificar a distribuição desigual de poder entre homens e mulheres e naturalizar os espaços sociais distintos para os gêneros (Piscitelli, 2009). A concepção de gênero, portanto, refere-se à noção de que as mulheres são alocadas em determinados papéis de acordo com convenções sociais, e não por um determinismo biológico (Scott, 2012).

O termo “gênero” indica a criação social sobre as identidades subjetivas de homens e mulheres, a distribuição de poder na sociedade e os papéis reservados a cada um nessa construção cultural, o que leva à naturalização de desigualdades políticas, sociais e econômicas entre os sexos (Scott, 2012). Desse modo, gênero pode ser considerado uma categoria central de desigualdade, e todos os integrantes de uma sociedade podem produzir e reproduzir, de forma inconsciente, ou não, essas distinções (Mayrhofer et al., 2007). Abordar gênero como uma condição externa que exerce influência nas carreiras e organizações implica em compreendê-lo como um fator que pode exercer impacto na agência individual, e, portanto, na sustentabilidade da carreira.

Apesar dos recentes avanços nos estudos de gestão da diversidade, as pesquisas sobre desigualdades raciais ainda são escassas nos estudos de administração nacionais (Coelho Júnior & Hein, 2021). No âmbito das ciências sociais, as raças são consideradas uma construção social e política, “um instrumento de dominação e exclusão”, já que, biologicamente, elas não existem (Coelho Júnior & Hein, 2021, p.2; Guimarães, 2003). Nesse contexto, as desigualdades raciais revelam a maior vulnerabilidade socioeconômica das populações preta, parda e indígena no Brasil, sendo essenciais para a análise das desigualdades sociais (IBGE, 2022). Embora a população preta e parda represente 56,1% da população brasileira, ela está sobrerrepresentada nos índices de desocupação, subutilização da força de trabalho e trabalho informal, que geralmente está associado à precariedade e falta de prote-

ção social (IBGE, 2022). Além disso, o rendimento médio mensal das pessoas pretas e pardas é inferior ao das pessoas brancas, independentemente do nível de instrução (IBGE, 2022). Nesse contexto, estudos que abordem a interseccionalidade entre gênero, raça, classe e outros marcadores sociais relevantes no desenvolvimento da carreira dos indivíduos, o conceito de racismo estrutural (Almeida, 2019) e suas repercussões na sustentabilidade das carreiras são campos de pesquisa ainda a serem explorados tanto no cenário nacional quanto internacional.

■ CONTEXTO GLOBAL

No contexto global, Mayrhofer et al. (2007) consideram a influência de fenômenos resultantes da internacionalização e suas consequências nas carreiras individuais. Novas formas de organizações (Barley et al., 2017), trabalho flexível e a ampla influência de atores entre nações estabelecem configurações globais do trabalho, como a necessidade de qualificação constante para acompanhar as inovações e demandas de mercado (Lawrence et al., 2015). A emergência de trabalhadores na *gig economy*, caracterizada por tipos de trabalho mediados por plataformas digitais, sem contato direto com o empregador (Barley et al., 2017), também é um fator relevante, além das crises econômicas e do aumento nos índices de desemprego. A virtualização se insere nesse contexto global, refletida no surgimento de organizações virtuais e suas demandas profissionais e ocupacionais específicas, bem como na implementação de tecnologias que eliminam barreiras geográficas e redefinem a abrangência das carreiras individuais para uma perspectiva global (Mayrhofer et al., 2007). Fenômenos associados à globalização ganharam força com a pandemia de Covid-19, que provocou profundas mudanças na forma como as pessoas pensam e conduzem suas trajetórias profissionais (McDonald et al., 2022).

As características ditas globais do trabalho, contudo, tomam configurações diferenciadas dependendo da posição dos países na lógica global de acumulação de capital. Alguns países assumem posições periféricas e expõem, por exemplo, consequentes condições mais precarizadas de trabalho, que não são consideradas nos principais estudos de carreira sustentáveis (Bal et al., 2022). À exemplo, os países da América Latina vivenciam um cenário geral de contratos precários, renda estável, falta de seguridade social e maior vulnerabilidade econômica (ONU, 2025). Por outro lado, na região dos Países Baixos, onde são realizados os principais estudos carreiros sustentáveis foram conquistados significativos avanços em relação à qualidade no trabalho (Greenhaus et al., 2024).

Outro ponto delicado são os impactos econômicos e sociais das guerras que levou à fuga de pessoas em busca de asilo. De acordo com a *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR, 2021), cerca de 89.3 milhões de pessoas mundialmente são obrigadas a sair de seus países por conta de situações de guerra. No Brasil, a Agência das Organizações das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR, 2021) registrou, desde 1985, cerca de 60 mil de pessoas refugiadas, sendo a maioria proveniente da Venezuela, Síria, República Dominicana do Congo, e Angola. Em 2021 foram confirmados mais 3.086 pedidos de reconhecimento de condição de refugiados, sendo a

maioria de Venezuela e Cuba (ACNUR, 2021). A informalidade e as condições de precarização laboral são características das trajetórias de refugiados, mesmo em contextos com políticas públicas que favoreçam esses movimentos (Richardson et al., 2019). Esse contexto traz configurações específicas para os mercados de trabalho, e acendem a preocupação para a sustentabilidade social (em nível mais amplo) e das carreiras, envolvendo a responsabilidade de atores governamentais.

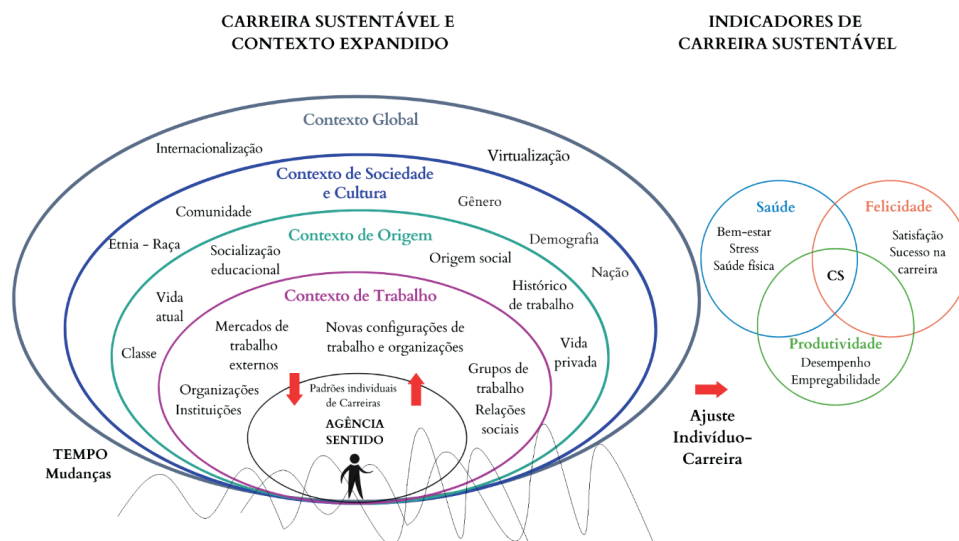
■ COMO ENTENDER CARREIRAS EM CONTEXTO: DIREÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS EM CARREIRAS SUSTENTÁVEIS

Carreiras são sempre carreiras em contexto. O indivíduo e sua capacidade de agência estão entrelaçados aos contextos em que se realizam, sejam estes mais próximos da realidade do trabalho, ou inerentes às dimensões estruturais. Assim, sua percepção de mundo está condicionada a uma série de fatores que o fazem dar sentido às carreiras e à própria vida (Chudzikowski et al., 2020), orientando ações, comportamentos e atitudes (Johns, 2001). Esses fatores estão presentes em diferentes contextos, o que pode implicar em barreiras visíveis e invisíveis para a sustentabilidade das carreiras. Além disso, observam-se diferentes limitações e possibilidades de acesso aos trabalhos como condições históricas de desigualdades, as quais são, muitas vezes, reproduzidas nas relações laborais devido à ausência de um olhar crítico sobre esses contextos. Para contribuir com essas questões, propomos a ampliação do entendimento de contexto no modelo de carreira sustentável a partir da definição apresentada por Mayrhofer et al. (2007) (Figura 1).

A dimensão tempo representa a dinamicidade das carreiras, que impele movimentos de mudanças com vistas à sustentabilidade das carreiras frente às situações experienciadas. A agência, norteadora pelo sentido, conduz as trajetórias, que, por sua vez, influenciam e são influenciadas pelos contextos que, em diferentes níveis, impelem barreiras para a sustentabilidade das carreiras no curto, médio e longo-prazo. Esse processo envolve ajustes indivíduo-carreira (*person-career fit*) por meio de adaptabilidade (movimento de agência mais reativa ao contexto) e proatividade (movimento de agência mais ativa diante do contexto), resultando em ciclos mais ou menos sustentáveis conforme o indivíduo vivencia e percebe esses contextos. A sustentabilidade das carreiras é constituída por um contínuo não-linear das trajetórias, que permitem a sua continuidade, mas oscila em termos de períodos percebidos como positivos (mais sustentáveis) ou negativos (menos sustentáveis) (De Vos et al., 2020; Curado et al., 2023). Essa configuração redefine, até mesmo, o processo de adaptabilidade individual frente a contextos de vulnerabilidade, que assume diferentes formas passíveis de serem exploradas.

Figura 1

Carreira Sustentável e Contexto Ampliado



Nota. Baseado em Mayrhofer et al. (2007) e De Vos et al. (2020).

Os indicadores de saúde, felicidade e produtividade igualmente dependem da relação indivíduo-contexto, assumindo diferentes significados (sentidos). Alguns estudos trazem resultados que reforçam essas questões. Fouad et al. (2012) assinalam a influência da raça/etnia na percepção sobre a capacidade de ser bem-sucedido na carreira. Em seu estudo, destacam que grupos étnicos minorizados, ainda que tenham desenvolvido as competências necessárias para uma carreira bem-sucedida, não se sentem capazes de competir por oportunidades no mercado de trabalho (Fouad et al., 2012). Enfatizando a dimensão cultural, Andersen et al. (2017) ressaltam as diferenças de objetivos de carreira e concepções de sucesso em diferentes nacionalidades, processo que impacta nos modos como os sujeitos buscam experiências para suas carreiras, e reforça as diferenças na sustentabilidade das trajetórias. Semelhantemente, a dimensão saúde varia conforme o contexto que é abordada. Em países com o Brasil, caracterizados por condições de instabilidade econômica que acentuam o adoecimento mental (ILO, 2016), a percepção de trabalhabilidade é afetada pela dificuldade de trabalho decente e empregabilidade sustentável (ILO, 2023). Já na Europa, por vivenciar um contexto de envelhecimento populacional, o foco recai nas medidas de bem-estar que facilitem as condições de trabalho (Greenhaus et al., 2024). Por fim, o indicador produtividade deve ser também contextualizado. A mobilidade, que atualmente aparece como condição para uma maior para a empregabilidade (produtividade), é atravessada por questões de gênero. As mulheres tradicionalmente conduzem trajetórias descontínuas e entre múltiplos empregadores, sem que isso represente maior empregabilidade no mercado de trabalho (Mainiero & Gibson, 2018). Fraga e Rocha-de-Oliveira (2020 p. 765) discorrem, ainda, sobre o labirinto formado pelas mobilidades “interrompidas, ampliadas, redirecionadas pelos limites implicados pelos marcadores sociais, notadamente por gênero”, condição que contraria a lógica móvel da empregabilidade.

Avançando nessas questões, a Tabela 1 apresenta pontos de reflexão que servem para direcionar o pensar nas carreiras em contexto, para nortear pesquisas futuras e implicações práticas a partir dos seus resultados. Ressalta-se que os contextos se interseccionam e não devem ser considerados de forma isolada, mas parte de um todo interconectado e interdependente. Ademais, os direcionamentos são sugestões, e não limitações, sendo, inclusive, estimulado o pensar para além dos pontos apresentados.

Como recomendação metodológica, sugere-se abordagens que permitam perspectivas longitudinais, indicadas para análises em contextos de mudanças, permitindo capturar esses movimentos no curso do tempo, e/ou observância de padrões e/ou descontinuidades, especialmente vertentes qualitativas. Nesse sentido, a história de vida é uma metodologia considerada adequada por permitir analisar aspectos sócio-histórico-culturais dificilmente acessados por outros métodos (Pereira et al., 2017). A história de vida capta a experiência do narrador no curso do tempo, e, a partir do relato, é possível reconstruir acontecimentos, refletindo a interação indivíduo-contexto a partir da percepção de quem narra a trajetória (Lima, 2014; Pereira et al., 2017). Barreiras invisíveis para a sustentabilidade, como questões intergeracionais reproduzidas a partir da interferência do contexto de origem, preconceitos de gêneros e estigmas associados aos marcadores sociais podem, assim, ser acessadas por esse tipo de pesquisa.

Tabela 1

Possibilidades de Articular o Contexto de Sociedade e Cultura com Carreira Sustentável

Pontos de Reflexão	Direcionamentos de Pesquisa
<ul style="list-style-type: none"> ■ Como a classe social familiar influencia as aspirações de carreira? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisar padrões intergeracionais na construção e sustentabilidade das carreiras
<ul style="list-style-type: none"> ■ Como marcadores sociais de classe social, gênero e raça influenciam nas escolhas ocupacionais? ■ Como os marcadores sociais de classe social, gênero e raça afetam a adaptabilidade de carreira? De que forma a adaptabilidade na carreira passa a se caracterizar? ■ Como classe social, gênero e raça interferem na possibilidade de acesso contínuo a postos de trabalho? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisar estigmas de classe social e/ou gênero como barreiras para a construção de carreiras sustentáveis ■ Analisar os modos como os sentidos de carreira são construídos e compartilhados em diferentes contextos de origem ■ Analisar a influência de marcadores sociais de classe social, gênero e raça na adaptabilidade de carreira de carreira ■ Analisar as diferenças de gênero nos modos como os sentidos de carreira são construídos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Como as particularidades da história de vida influenciam na possibilidade de equilíbrio entre os indicadores de carreiras sustentáveis? ■ Como o contexto de vida privada interfere nos sentidos atribuídos à felicidade e sucesso? ■ Como as configurações econômicas, políticas e sociais implicam em barreiras e/ou oportunidades para a sustentabilidade das carreiras? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Comparar a sustentabilidade de trajetórias de profissionais em um mesmo setor ocupacional a partir do contexto de origem e/ou diferenças de gênero ■ Analisar classe social associada ao gênero e outros marcadores sociais de diferença como barreiras para a sustentabilidade das carreiras a partir da lógica da empregabilidade ■ Analisar a influência da história de vida em indicadores saúde, felicidade e produtividade
<ul style="list-style-type: none"> ■ Como marcadores sociais de classe social, gênero e raça interferem na mobilidade profissional dentro da perspectiva de carreiras sustentáveis? 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Analisar relações entre o contexto de vida privada e percepção de felicidade nas carreiras ■ Analisar os indicadores de sustentabilidade das carreiras a partir de estudos comparativos entre diferentes nacionalidades, regiões e/ou cidades ■ Analisar classe social, gênero e marcadores sociais como barreiras para as carreiras globais e/ou mobilidades profissionais no curso do tempo

Nota. Elaborado a partir da discussão apresentada.

Outra possibilidade é o método da narrativa, que tem sido utilizado nos estudos de carreira (Chudzikowski et al., 2020; Duberley & Carrigan, 2013; Taylor & Savickas, 2016). Narrativas representam um modo de organizar sequências de eventos em um todo, de forma que o significado de cada evento possa ser compreendido através da sua relação com aquele todo (Elliott, 2005). A temporalidade é uma das principais características para entender a forma narrativa, uma vez que ela parte de um evento específico para o desenrolar do enredo, diferentemente da história de vida que captura a biografia mais ampla do narrador. Ao contar as narrativas, os sujeitos dão sentido às experiências vivenciadas, que expressam a interação do indivíduo com os espaços sociais em que interage ao longo da vida (Elliot, 2005; Riessman, 2012). Esse processo é importante para compreender os diferentes padrões de experiências de carreira, e os modos como os contextos interferem na sustentabilidade.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Propôs-se neste artigo ampliar o olhar para a dimensão contexto nos estudos de carreira sustentável, trazendo aspectos que pouco são considerados na literatura dominante do tema. Muito se fala sobre a necessidade de compreender as carreiras em contexto (Gunz et al., 2010; Tams et al., 2022), mas há, ainda, um longo caminho a percorrer para que essa seja a orientação vigente nos estudos de carreira. Desse modo, as discussões e os direcionamentos aqui explorados buscaram encorajar o pluralismo de perspectivas para o entendimento da complexidade envolvida na construção e na sustentabilidade das carreiras.

Como contribuição teórica, visualizam-se oportunidades de desenvolvimento da teoria de carreira sustentáveis abrindo campo para dimensões mais contextuais, especialmente considerando-se países com maior desigualdade social. Uma reflexão importante nesse sentido é sobre a utilização de conceitos do Norte Global sem problematizar a sua aplicação em outras culturas e realidades. Mesmo dentro da diversidade de um mesmo país, é possível observar discrepâncias de condições. O Brasil, por exemplo, apresenta uma extensa distribuição populacional e uma diversidade de condições socioeconômicas que difere da relativa homogeneização das principais economias globais (Bal et al., 2021). As trajetórias e histórias de vida, marcadores de raça, classe, gênero, os locais onde as pessoas vivem e trabalham, possuem condições próprias que interferem na possibilidade de inserção e permanência em determinado mercado de trabalho. Essas particularidades reforçam a importância de se entender as carreiras em contexto (Mayrhofer et al., 2007).

Outro ponto relevante é a reflexão sobre a própria dimensão da sustentabilidade. Como visão de mundo, a sustentabilidade remete à responsabilidade compartilhada dos atores na promoção de contextos que favoreçam o trabalho decente (Docherty et al., 2009) e fomentem o desenvolvimento humano e das carreiras (De Vos & Van der Heijden, 2017). Nesse sentido, como implicações práticas, entende-se que as reflexões originadas do estudo podem apoiar a fundamentação de políticas organizacionais que promovam a sustentabilidade das carreiras, considerando, principalmente, os

marcadores sociais de classe social, gênero e raça. Nessa direção, sugerimos as seguintes ações organizacionais: a criação de programas de recrutamento e seleção, e de desenvolvimento de carreira voltados para grupos minorizados; a criação de indicadores de sustentabilidade das carreiras com foco na diversidade e inclusão, para monitoramento da presença e progressão desses indivíduos na organização; a capacitação das lideranças para gestão com base nos princípios de carreira sustentável; e parcerias com instituições sem fins lucrativos e organizações não-governamentais voltadas à inclusão social ou ao desenvolvimento profissional de grupos sociais em situação de vulnerabilidade.

Como contribuições sociais, entende-se que as reflexões propiciadas pelo estudo estão alinhadas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e podem originar ações organizacionais de impacto social (ODS, 2025). Em especial, é possível embasar ações pertinentes ao ODS 8 – trabalho decente e crescimento econômico, ao se adotar os pressupostos de carreira sustentável como modelo de gestão que busca a integração de qualidade de vida e empregabilidade; ao ODS 10 – redução das desigualdades, por meio de ações de inclusão nas organizações considerando os marcadores sociais de diferenças; e ao ODS 5 – igualdade de gênero, por meio de ações específicas para o desenvolvimento profissional de mulheres nas organizações e na sociedade.

Os direcionamentos e as premissas apresentadas servem como sugestões para a realização de pesquisas futuras. A incorporação de discussões dos marcadores sociais em conjunto representa um avanço nos estudos de carreira e, em especial, para os estudos de carreira sustentável. Ao apresentar o panorama macro sobre os elementos contextuais apontados por Mayrhofer et al. (2007), intenta-se incentivar o explorar desses outros contextos e/ou marcadores sociais igualmente relevantes para as carreiras.

Por fim, o estudo apresenta limitações em relação aos marcadores sociais considerados. Há uma multiplicidade de singularidades que poderiam ser consideradas, como sexualidade, religião, região demográfica, entre outros marcadores sociais (Fraga & Rocha-de-Oliveira, 2020) que impõem barreiras para a sustentabilidade e desenvolvimento das carreiras. Ressalta-se, contudo, que o modelo proposto não visa limitar o olhar à gênero, classe social e raça, mas convidar à reflexão sobre as desigualdades invisíveis, mas existentes na composição das trajetórias.



REFERÊNCIAS

- Aalbers, T., & De Lange, A. H. (2015). Sustainable work ability and cognitive functioning through lifestyle improvement. In A. De Vos, & B. I.J.M., Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 254–271). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00022>
- Abrantes, P. (2013). Socialization and inequality: A biographical approach to the working class in Portugal. *Current Sociology*, 61(7) 984-1002. <https://doi.org/10.1177/001139211349976>
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- ACNUR. (2021). *Global trends report*. <https://www.acnur.org/portugues/2022/06/21/no-dia-mundial-do-refugiado-brasil-atualiza-dados-sobre-populacao-refugiada-no-pais/>
- Akkermans, J., Spurk, D., & Fouad, N. (2021). Careers and career development. In O. Braddick (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Psychology* (pp. 1-40). (Oxford Research Encyclopedias). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.557>
- Almeida, S. (2019). *Racismo estrutural* [Structural racism]. Pólen.
- Andresen, M., Apospori, E., Gunz, H., Suzanne, P. A., Taniguchi, M., Lysova, E. I., Adeleye, I., Babalola, O., Bagdadli, S., Bakuwa, R., Bogićević Milikić, B., Bosak, J., Briscoe, J. P., Cha, J. S., Chudzikowski, K., Cotton, R., Dello Russo, S., Dickmann, M., Dries, N., Zikic, J. (2020). Careers in context: An international study of career goals as mesostructure between societies' career-related human potential and proactive career behaviour. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 365–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12247>
- Antunes, R. (2016). The new morphology of labour and its main trends: Informalisation, precarisation, (im)materiality and value, *Critique*, 44(1-2), 13-30. <https://doi.org/10.1080/03017605.2016.1173822>
- Arena, D. F., Volpone, S. D., & Jones, K. P. (2023). (Overcoming) Maternity Bias in the Workplace: A Systematic Review. *Journal of Management*, 49(1), 52–84. <https://doi.org/10.1177/01492063221086243>
- Arifeen, S. R., & Gatrell, C. (2020). Those Glass Chains that Bind You: How British Muslim Women Professionals Experience Career, Faith and Family. *British Journal of Management*, 31(1), 221–236. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12387>

- Bal, P. M., Matthews, L., Dóci, E., & McCarthy, L. P. (2021). An ideological analysis of sustainable careers: identifying the role of fantasy and a way forward. *Career Development International*, 26(1), 83–101. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2020-0114>
- Balassiano, M., Seabra, A. A. de, & Lemos, A. H. (2005). Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 31–52. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552005000400003>
- Barley, S. R., Bechky, B. A., & Milliken, F. J. (2017). The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 111–115. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0034>
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D., & Kau, S. (2019). Burnout and Career (Un) Sustainability : Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103334. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103334>
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355–372. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12107>
- Bison, I. (2011). Education, Social Origins and Career (Im)Mobility in contemporary Italy. *European Societies*, 13(3) 481–503
- Bourdieu, P. (2007). *A distinção: crítica social do julgamento*. Zouk.
- Bourdieu, P. (1983). *Sociologia*. Ática.
- Bukodi, E. & Goldthorpe, J. H. (2011). Class, origins, education and occupational attainment in Britain. Secular trends or cohort-specific effects? *European Societies*. 13(3) 347-375
- Carli, L.L. & Eagly, A.H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, 31(8), 514-527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Cembranel, P., Floriano, L., & Cardoso, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. *Revista de Ciências Da Administração*, 22(57). <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>
- Chin, T., Jawahar, I. M., & Li, G. (2022). Development and Validation of a Career Sustainability Scale. *Journal of Career Development*, 49(4), 769–787. <https://doi.org/10.1177/0894845321993234>
- Chudzikowski, K., Gustafsson, S., & Tams, S. (2019). Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103312 <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.009>

- Coelho Junior, P. J. de, & Hein, A. S. (2021). Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 252–281. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9702pt>
- Cohen, L., & Duberley, J. (2015). Three faces of context and their implications for career: A study of public sector careers cut short. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 189–202. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.10.006>
- Curado, C., Gonçalves, T., & Ribeiro, C. (2023). Validating Sustainable Career Indicators: A Case Study in a European Energy Company. *Merits*, 3(1), 230–247. <https://doi.org/10.3390/merits3010014>
- Darouei, M. and Pluut, H. (2018). The paradox of being on the glass cliff: why do women accept risky leadership positions? *Career Development International*, 23(4), 397-426. <https://doi.org/10.1108/CDI-01-2018-0024doi:10.2307/1229039>
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. In L. Finkelstein, D. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 50–79). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Deschacht, N., De Pauw, A.-S. and Baert, S. (2017). Do gender differences in career aspirations contribute to sticky floors. *International Journal of Manpower*, 38(4), 580-593. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0171>
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2017). Current thinking on contemporary careers : the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>
- Docherty, P., Kira, M., & Shani, A. B. (Rami). (2009). *Creating Sustainable Work System: Developing Social Sustainability* (2nd Edition). Taylor and Francis.
- Elliott, J. (2005). Interpreting people's stories: Narrative approaches to the analysis of qualitative data. In Elliot J. (Ed.), *Using narrative in social research: Qualitative and quantitative approaches* (pp. 36–59). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9780857020246.n3>
- Forrier, A., De Cuyper, N., & Akkermans, J. (2018). The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research. *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511–523. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12206>
- Fouad, N.A, Cotter, E.W, Carter, L, Bernfeld, S., Gray, L & Liu. J.P. (2012). A Qualitative Study of the Dislocated Working Class. *Journal of Career Development*. 39(3) 287-310

- Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilities in the Labyrinth: Pressuring the Boundaries of Women's Careers. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(spe), 757–769. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>
- Friedman, S. (2016). Habitus Clivé and the Emotional Imprint of Social Mobility. *Sociological Review*, 64(1) 129-147
- Gaztambide-Fernández, R, VanderDussen, E & Cairns, K. (2014). “The Mall” and “the Plant”: Choice and the Classed Construction of Possible Futures in Two Specialized Arts Programs. *Education and Urban Society*. 46(1) 109-134
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Powell, G. N. (2024). Advancing Research on Career Sustainability. *Journal of Career Development*, 51(4), 478–497. <https://doi.org/10.1177/08948453241260871>
- Guimarães, A. S. A. (2003). Como trabalhar com “raça” em sociologia Antonio Sérgio Alfredo Guimarães. *Educação e Pesquisa*, 29(1), 93–107.
- Gunz, H., Mayrhofer, W., & Tolbert, P. (2011). Career as a social and political phenomenon in the globalized economy. *Organization Studies*, 32(12), 1613–1620. <https://doi.org/10.1177/0170840611421239>
- Helal, D. H. (2005). Flexibilização organizacional e empregabilidade individual: proposição de um modelo explicativo. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 01–15. <https://doi.org/10.1590/s1679-39512005000100006>
- Hickel, J., Hanbury Lemos, M., & Barbour, F. (2024). Unequal exchange of labour in the world economy. *Nature Communications*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1038/s41467-024-49687-y>
- IBGE. (2019). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Divulgação Especial Mulheres no Mercado de Trabalho 2018*. https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Estudos_especiais/Mulheres_no_Mercado_de_Trabalho_2018.pdf
- IBGE. (2022). *Coordenação de População e Indicadores Sociais: Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil*. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/informacoes-dos-produtos/informacoes-dos-produtos-notas-tecnicas/30253-desigualdades-sociais-por-cor-ou-raca-no-brasil-notas-tecnicas.html>
- IBGE. (2025). *Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho*. <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/notas-tecnicas/boletim-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-divulgado-em-comemoracao-ao-dia-internacional-da-mul>
- ILO. (2016). *Workplace stress: a collective challenge*. https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_466547/lang--en/index.htm

- ILO. (2023). *Report Labour Overview 2022 for Latin America and the Caribbean*. https://www.ilo.org/caribbean/newsroom/WCMS_867540/lang--en/index.htm
- Ilmarinen, J. E. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58(8), 546–546. <https://doi.org/10.1136/oem.58.8.546>
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3–7. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.060>
- Johns, G. (2001). In praise of context. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 31–42. <https://doi.org/10.1002/job.80>
- Jones, S. J. (2003) Complex subjectivities: Class, ethnicity, and race in women's narratives of upward mobility. *Journal of Social Issues*, 59(4), 803–820. <https://doi.org/10.1046/j.0022-4537.2003.00091.x>
- Kossek, E. E., Su, R., & Wu, L. (2017). “Opting Out” or “Pushed Out”? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Kossek, E. E., & Ollier-Malaterre, A. (2020). Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103315. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.003>
- Laurison, D. & Friedman, S. (2016). The Class Pay Gap in Britain's Higher Professional and Managerial Occupations. *American Sociological Review*, 81(4) 668–695
- Lawrence, B. S., Hall, D. T., & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 432–450). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00033>
- Lima, A. F. (2014). *História oral e narrativas de história de vida: a vida dos outros como material de pesquisa*. In: Aluísio Ferreira Lima & Nadir Lara Junior N. (Eds.), *Metodologias de pesquisa em psicologia social crítica* (pp. 13–34). Sulina.
- Loureiro, C. M. P., Da Costa, I. de S. A., & Freitas, J. A. de S. B. e. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências Da Administração*, 14(33), 130–144. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361–377. <https://doi.org/10.1177/0894845317698223>

- Mauno, S., Kinnunen, U., Rantanen, J., & Mäkikangas, A. (2015). Work–family interface in atypical working arrangements. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 239–253). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00021>
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues in the study of careers. In Gunz, H. & Peiperl M. (Eds.), *Handbook of Career Studies* (pp. 215–240). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412976107.n12>
- McDonald, K. S., Hite, L. M., & O'Connor, K. W. (2022). Developing sustainable careers for remote workers. *Human Resource Development International*, 25(2), 182–198. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047148>
- Meneghetti, F. K. (2011). O que é um ensaio-teórico? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(2), 320–332. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552011000200010>
- Müller, C. V., Scheffer, A., Macke, J., & Vaclavik, M. C. (2022). Towards Career Sustainability: A Systematic Review to Guide Future Research. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(4). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022220108>
- Mutter, J., & Thorn, K. (2021). The stay-behind family: living with contemporary global mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 32(16), 3502–3526. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1640767>
- ODS. (2025). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>
- OECD. (2022). *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>.
- Oliveira-Silva, L. C., Parreira, V. A. D. (2022) Barreiras e enfrentamentos de mulheres em carreiras predominantemente masculinas. *Revista Estudos Feministas, Florianópolis*, 30 (1), 10.1590/1806-9584-2022v30n174161
- ONU (2025). *Organização das Nações Unidas: Brasil tem volume de empregos e salários nos patamares pré-pandemia*. <https://news.un.org/pt/story/2025/02/1844956>
- Pereira, E. R., Pegoraro, R. F., & Rasera, E. F. (2017). Life History, Narrative Research and Testimonio: Perspectives in the Biographical Studies. *Quaderns de Psicologia*, 19(3), 277. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1413>
- Piscitelli, A. (2009). Gênero: a história de um conceito. In: Almeida, H. B.; Szwako, J. E. (Eds). *Diferenças, igualdade*. Berlendis & Vertecchia.
- Powell, G. N., Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Johnson, R. E. (2019). Introduction to special topic forum: Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *The Academy of Management Review*, 44(1), 54–71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>

- Riessman, C. K. (2012). Analysis of personal narratives. In J. Gubrium (Ed), *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (pp. 367–380). <https://doi.org/10.4135/9781452218403.n26>
- Robinson, R. N. S., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1008–1025. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1538230>
- Setton, M. da G. J. (2002). A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. *Revista Brasileira de Educação*, 2(20), 60–70. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782002000200005>
- Scott, J. W. (2012). Os usos e abusos do gênero. *Projeto História*, São Paulo (45), 327–351.
- Tams, S., Kennedy, J. C., Arthur, M. B., & Chan, K. Y. (2021). Careers in cities: An interdisciplinary space for advancing the contextual turn in career studies. *Human Relations*, 74(5), 635–655. <https://doi.org/10.1177/0018726720964261>
- Taylor, J. M., & Savickas, S. (2016). Narrative career counseling: My career story and pictorial narratives. *Journal of Vocational Behavior*, 97(68)–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.010>
- Thompson, M.N. & Subich, L.M. (2013) Development and Exploration of the Experiences With Classism Scale. *Journal of Career Assessment*, 21(1) 139-158
- UNHCR (2021) *United Nations High Commissioner for Refugees report 2021*. <https://www.unhcr.org/62a9d1494/global-trends-report-2021>
- Van der Heijden, B.I.J.M., & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In A. De Vos, & B. I.J.M., Van der Heijden (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 1–19). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782547037.00006>
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. *Journal of Vocational Behavior*, 117(March, 2020), 103344. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344>
- Weber, M. (1982) *Ensaio de Sociologia* (5th ed). LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.
- Weber, M. (2004). *Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva*. Editora Universidade de Brasília.



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	02-05-2024
Aprovado em:	15-08-2025
Publicado em:	08-10-2025