CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

ARTIGO

# Identidades abandonadas: um estudo sobre a permanência de mulheres líderes em empresas sem perspectivas de ascensão

**Patrícia Maria Figueredo**[1]
**Flávia Cavazotte**[1]

[1] Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) / Escola de Negócios, Rio de Janeiro – RJ, Brasil

*Resumo*

Esta pesquisa analisa o abandono da identidade de líder (*forgone professional identity*) por mulheres que exercem a liderança na prática, abordando fatores que favorecem sua permanência em uma empresa na qual não têm perspectivas de ascensão hierárquica e os impactos psicológicos desencadeados pela negação institucional reiterada de suas identidades. O estudo se baseia em entrevistas em profundidade conduzidas com profissionais que vivenciaram essa experiência no setor tecnológico. A análise revela que a acomodação ao contexto é favorecida pela presença de substitutos da identidade de líder e pelo uso de *job crafting*, tendo o último consequências emocionais ambivalentes. As reiteradas recusas de concessão institucional da identidade de líder suscitam ameaças identitárias sinalizadas por mecanismos de defesa. Essas ameaças abalam a internalização individual dessa identidade, contribuindo para a retenção das profissionais na organização.

**Palavras-chave:** Mulheres e liderança. Identidades profissionais abandonadas. Ameaças identitárias. Job crafting. Setor tecnológico.

## *Forgone identities: a study on the long tenure of women leaders in companies with no upward mobility prospects*

*Abstract*

This study analyzes the forgoing of leader identity by women who exercise leadership informally, addressing factors that favor their retention in a company where there are no prospects for upward mobility, and the psychological impacts triggered by persistent institutional denial of their identities. The research draws on in-depth interviews with professionals who experienced this in the technology sector. The analysis reveals that acceptance of the contextual constraints was facilitated by the presence of surrogates for the leader identity and by the use of job crafting, the latter having ambivalent emotional consequences. The repeated refusals to formally grant the leader identity to them gave rise to identity threats signaled by defense mechanisms. These threats undermined the individual internalization of this identity, contributing to the long tenure of these professionals in the organization.

**Keywords:** Women and leadership. Forgone professional identities. Identity threats. Job crafting. Technology sector.

## *Identidades abandonadas: un estudio sobre la permanencia de mujeres líderes en empresas sin perspectivas de ascenso*

*Resumen*

Esta investigación analiza el abandono de la identidad líder (*forgone professional identity*) por parte de las mujeres que ejercen el liderazgo en la práctica, abordando los factores que favorecen su permanencia en una empresa en la que no tienen perspectivas de ascenso jerárquico y los impactos psicológicos desencadenados por la reiterada negación institucional de sus identidades. El estudio se basa en entrevistas en profundidad realizadas a profesionales que han vivido esta experiencia en el sector tecnológico. El análisis revela que la adaptación al contexto se ve favorecida por la presencia de sustitutos de la identidad de líder y por el uso del job *crafting*, este último con consecuencias emocionales ambivalentes. Las reiteradas negativas a otorgar institucionalmente la identidad de líder dan lugar a amenazas identitarias señalizadas por los mecanismos de defensa. Estas amenazas socavan la interiorización individual de esta identidad, contribuyendo a la retención de las profesionales en la organización.

**Palabras clave:** Mujeres y liderazgo. Identidades profesionales abandonadas. Amenazas de Identidad. Job crafting. Sector tecnológico.

Artigo submetido em 16 de junho de 2023 e aceito para publicação em 11 de dezembro de 2024.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120230118

## INTRODUÇÃO

As mulheres ainda enfrentam maiores desafios que os homens para ascender a cargos de comando (Eagly & Carli, 2007; Shen & Joseph, 2021). Estatísticas refletem essa situação: apenas 10,4% dos CEOs das empresas listadas na Fortune 500 são mulheres (Hinchliffe, 2023). Especificamente nos setores STEM (*Science, Technology, Engineering & Mathematics*) – relativos a Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática – a desigualdade quanto à distribuição de cargos de comando se acentua (World Economic Forum, 2022) e elas avançam bem mais lentamente para posições de liderança (e.g. Corbett & Hill, 2015; Gruber et al., 2021). Nessas áreas, uma análise de estatísticas recentes indica que, apesar de avanços na entrada e destaque de mulheres, elas permanecem sub-representadas (Bello & Estebanez, 2022), particularmente em Tecnologia e Engenharia (Eagly, 2021).

Trata-se de um problema grave, uma vez que os setores STEM têm um papel central na produção de inovações e de crescimento na infraestrutura das nações (Schmader, 2023). Uma maior participação de mulheres neles promoveria justiça social ao oferecer a elas oportunidades de acesso a áreas com menores índices de desemprego que abrangem os "empregos do futuro" (Bello & Estebanez, 2021) e com níveis de remuneração superior. Além disso, proporcionaria ganhos em efetividade e antídotos para a escassez de mão de obra qualificada nessas esferas (Schmader, 2023). Porém, quando atuam em empresas desses segmentos, as mulheres frequentemente se deparam com a falta de reconhecimento e de oportunidades de ascensão, remuneração baixa ou injusta e pouco aproveitamento de suas qualificações – fatores que estão entre os principais motivos dos altos índices de abandono do exercício da Engenharia entre elas (Fouad et al., 2017).

Consideradas as adversidades impostas a elas nesses campos, mulheres líderes comumente não obtêm o reconhecimento institucional dessa identidade mediante promoção hierárquica, principalmente em níveis intermediários e executivos (Eagly & Karli, 2007), e isso pode acontecer mesmo quando exercem, na prática, atividades e responsabilidades relativas a esses cargos. Ainda que o reconhecimento formal seja dispensável para que haja a capacidade de influência, formas institucionalizadas de concessão de liderança e oportunidades iguais de crescimento na carreira são relevantes para as mulheres no trabalho (Babic & Hances, 2021). Esta pesquisa analisa o abandono da identidade de líder (*forgone professional identity*) por mulheres que exercem a liderança na prática, abordando fatores que favorecem sua permanência em uma empresa na qual não têm perspectivas de ascensão hierárquica e os impactos psicológicos desencadeados pela negação institucional reiterada de suas identidades. Para atender a esse objetivo, foi empregada a abordagem qualitativa mediante entrevistas em profundidade.

A maior parte dos estudos sobre liderança feminina explora diferenças na forma de liderar e a efetividade de mulheres no papel de líder (Simon & Hoyt, 2022; Cavazotte & Oliveira, 2018), as causas da desigualdade hierárquica entre homens e mulheres (Eagly & Heilman, 2016; Shen & Joseph, 2021) e, mais recentemente, como mulheres têm superado esses obstáculos (e.g. Hryniewicz & Vianna; 2018; Figueredo & Cavazotte, 2023). São raros os estudos que analisam o impacto das barreiras à liderança feminina sobre as próprias mulheres e o seu bem-estar (Hackett et al., 2019).

O estudo apresenta contribuições no campo teórico sobre gênero, liderança e identidade bem como para a compreensão dos complexos mecanismos que produzem a perpetuação de condições de desigualdade em setores STEM. Primeiramente, esta pesquisa aprimora o entendimento sobre reações de mulheres em âmbito psicológico e profissional ante a não concessão reiterada de suas identidades de líder, um aspecto ainda não aprofundado da teoria da identidade de líder desenvolvida por DeRue & Ashford (2010). Ademais, revela a conjuntura que leva mulheres líderes a permanecerem em organizações em que não podem ver sua identidade institucionalmente reconhecida, ou seja, a abandonarem essa identidade (Obodaru, 2017). A realização de pesquisas sobre identidades abandonadas é de vital importância, uma vez que elas podem impactar a relação das pessoas com o trabalho atual e gerar efeitos nocivos consideráveis, com consequências sobre o seu comportamento e bem-estar (Burgess et al., 2022). Os resultados do presente estudo têm especial relevância prática para mulheres e outros grupos marginalizados que sofrem maiores restrições profissionais e que frequentemente são compelidos a se conformarem a essa conjuntura de desigualdade e a ela moldarem suas vidas.

## EMBASAMENTO TEÓRICO

### A ascensão hierárquica de mulheres em setores STEM

Diversos estudos evidenciam que homens e mulheres em busca de cargos de chefia não competem em igualdade de condições (e.g. Shen & Joseph, 2021; Schock et al., 2019). Múltiplos obstáculos se impõem rumo à ascensão delas nas organizações, uma rota representada por um *labirinto* (Eagly & Carli, 2007). Uma causa subjacente para essa condição são os *papéis de gênero*, ou seja, estereótipos e expectativas normativas conforme o sexo dos indivíduos (Eagly, 1987), que direcionam atributos agênticos associados aos protótipos de líder aos homens e geram uma incongruência entre esses protótipos e as características dirigidas às mulheres (Eagly & Karau, 2002; Bourdieu, 2020).

Em relação aos setores STEM, levantamentos sobre a baixa participação de mulheres são alarmantes. Por exemplo, nos Estados Unidos, em 2022, mulheres ocupavam apenas 21,5% dos cargos de desenvolvedores de software e 15,7% dos cargos de engenheiros de hardware (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2022). No Brasil, elas representam somente 13,3% dos estudantes de Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação e 21,6 % dos estudantes de engenharia e afins de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021). Nos Estados Unidos, muitas mulheres de setores STEM em ambientes majoritariamente ocupados por homens relatam já ter sofrido discriminação, e para 48% delas o gênero dificultou seu sucesso no trabalho (Funck & Park, 2018). Nos cursos de Engenharia, elas convivem com essa realidade já como estudantes, com a divisão de tarefas e expectativas definidas em função do sexo durante aulas e estágios (Silbey, 2016). Quando chegam a posições de liderança em áreas STEM, elas percebem desafios como déficit de poder para exercer autoridade, necessidade de ser altamente vigilante nas relações com os outros e a influência de estereótipos de gênero (Amon, 2017).

De forma geral, estudos sobre a liderança feminina apontam para pequenas vantagens associadas a mulheres na forma de liderar, como a adoção de estilos participativos e da liderança transformacional, comportamentos contemporaneamente associados à liderança efetiva (Simon & Hoyt, 2022). Porém, os desafios enfrentados por mulheres no exercício da liderança em contextos predominantemente masculinos, como os setores STEM, também são conhecidos (Eagly & Carli, 2007; Eagly et al., 1995; Meister et al., 2017), bem como as penalidades sofridas por elas quando são bem-sucedidas em atividades consideradas masculinas (Heilman et al., 2004). Estudo recente, por exemplo, indica que mulheres esperam ter menor poder quando se candidatam para atuar em comitês majoritariamente masculinos em comparação àqueles equilibrados em termos de gênero (Goodwin et al., 2020). Assim, o cenário marcado por vieses sistêmicos que se apresenta a mulheres líderes em organizações STEM pode levar muitas delas a desistirem de buscar promoções a cargos de chefia e a abandonar essa identidade no trabalho.

### Identidades no trabalho e a identidade de líder

Identidades são pautadas por significados (Karreman & Alvesson, 2001) e se referem a como um indivíduo se define (Ashforth & Schinoff, 2016). Elas são desenvolvidas com base no *self* (Ashmore & Jussim, 1997), ou eu interior. Enquanto o *self* pertence ao âmago do indivíduo e é estável, identidades são respostas ao contexto social dotadas de maior nível de consciência e maleabilidade. Identidades são submetidas a contínuos processos de trabalho identitário (*identity work*), que buscam desenvolvê-las, preservá-las, ajustá-las e corrigi-las, a fim de alinhá-las a *selves* desejados (Sveningsson & Alvesson, 2003). Além disso, *selves* alternativos se referem ao presente alternativo, e respondem a quem o indivíduo seria se o passado em algum aspecto tivesse ocorrido de um modo diferente. Quando são vistos como melhores que o *self* atual, a insatisfação com o trabalho e com a própria vida aumenta, o que conduz a emoções negativas (Obodaru, 2012). *Selves* alternativos podem corresponder a identidades profissionais abandonadas, ou seja, identidades deixadas por opção ou por restrições, e que não correspondem à ocupação formal do indivíduo (Obodaru, 2017).

A visão predominante no campo propõe que construções identitárias conduziriam à coerência, e assim as identidades abandonadas não teriam influência sobre o indivíduo no presente. Porém essa concepção tem sido desafiada por estudos recentes. Burgess e colegas (2022) defendem que algumas pessoas podem pensar e refletir constantemente sobre o caminho profissional que deixaram de percorrer mesmo após diversos anos, manifestando a permanência em uma identidade abandonada (*forgone identity dwelling*). Essa condição pode estimular o desejo por esse papel (*longing*), um estado emocional ambivalente, e levar ao afastamento psicológico do trabalho e a menor demonstração de comportamentos colaborativos. No mesmo sentido, pesquisas têm apontado que o abandono da identidade provocado por circunstâncias externas frequentemente impacta profundamente os indivíduos (Felix & Favretto, 2024) e *mobiliza* respostas que visam mitigar seu desconforto (Felix & Cavazotte, 2019). Em alguns casos, a crença de um indivíduo de que ele próprio determina a sua vida pode desencadear o *job crafting* –

quando as pessoas promovem alterações nas atividades e relações sociais no trabalho –, alterando sua compreensão do que seja o seu trabalho e de quem são no trabalho, a fim de obter maior satisfação (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

De acordo com DeRue e Ashford (2010), a identidade de lider nas organizações é reconhecida e endossada coletivamente por meio de interações sociais. Nesse processo, um indivíduo numa relação pode reivindicar (*claim*) o papel de líder ou de seguidor por meio de seu comportamento, e a outra parte pode conceder (*grant*) esse papel ao se envolver no comportamento oposto. Assim, sob essa ótica, para se tornar um líder em um determinado contexto é necessário que ocorra a concessão, ou o reconhecimento relacional; ocupar um cargo de chefia pode favorecer a concessão da liderança, mas não é requisito (nem condição suficiente) para tanto. Nos setores STEM, mulheres líderes podem não ter o reconhecimento pleno ou institucional dessa identidade pelo acesso a cargos hierárquicos superiores e, dessa forma, ter a concessão dela reiteradamente negada – um contexto propício ao seu abandono. Este estudo busca melhor compreender esse processo e suas consequências.

## Conceitos sensibilizantes: ameaças e mecanismos de defesa identitários

As pessoas se empenham para construir uma identidade que atenda a quatro necessidades básicas: *autoestima,* ou autovalor; *autoeficácia,* ou crença de que são capazes de vencer desafios; *continuidade,* ou coerência entre sua identidade passada, presente e a esperada no futuro; e a distinção positiva, ou percepção positiva de si (Breakwell & Jaspal, 2021; Breakwell, 2020). O não atendimento dessas necessidades pode provocar uma ameaça identitária, a qual as pessoas respondem de forma a restaurar níveis satisfatórios desses princípios. Ao investigar o abandono da identidade de líder no caso de mulheres no setor de tecnologia, noções de ameaça identitária e mecanismos de defesa identitária são adotados como conceitos sensibilizantes. Conceitos sensibilizantes são categorias amplas e abstratas, com conteúdo empírico limitado, que sensibilizam o pesquisador para identificar fenômenos relevantes do ponto de vista teórico em seu campo (Kelle, 2007).

Ameaças identitárias envolvem uma situação percebida por um indivíduo como capaz de ser perniciosa aos valores e significados que compõem sua identidade ou ao seu exercício (Petriglieri, 2011). Uma das reações possíveis a essas ameaças são os mecanismos de defesa. Em grande medida inconscientes, eles atenuam a ansiedade ao interferirem na interpretação da realidade (Brody & Costa, 2020) e podem assumir várias formas. Segundo Petriglieri (2011), a *derrogação* é uma estratégia na qual se atribui a responsabilidade a fatores fora de alcance do indivíduo; um exemplo é aumentar o julgamento crítico a quem a produz (Petriglieri, 2011; Kira & Klehe, 2016). Já a *racionalização* é um mecanismo que influencia na interpretação do indivíduo sobre as razões de suas próprias condutas de modo a se ver como coerente e racional (Yong et al., 2021).

Sob a perspectiva de preservação ou recuperação da autoestima, comportamentos autorregulatórios reativos a ameaças podem ser empregados. Nesse sentido, estratégias de *compensação* se voltam a modificar o entendimento das conjunturas vivenciadas ao diminuir a validade da ameaça ou reforçar fatores positivos sobre si mesmo; já as de *resistência* ocultam a ameaça (vanDellen et al., 2011). Ainda, diante de emoções negativas ou condições nocivas às concepções aspiradas e significativas de si suscitadas por ameaças, a *imunidade psicológica* envolve narrativas que protegem autoimagens relacionadas a cada tema identitário, ou seja, a cada objetivo a que os indivíduos perseguem. Dessa forma, suas decorrências são neutralizadas ou amenizadas de modo a preservar a manutenção de uma identidade positiva. Ela é responsável por manter um estado de *homeostase psicológica* que regula as emoções associadas a ameaças identitárias – tanto de forma reativa quanto preventiva (Sedikides, 2021, 2012).

# MÉTODO

Esta pesquisa analisa o abandono da identidade de líder por mulheres que exercem a liderança na prática, abordando fatores que favorecem sua permanência em uma empresa na qual não têm perspectivas de ascensão hierárquica e os impactos psicológicos desencadeados pela negação institucional reiterada de suas identidades. Diante disso, buscou-se participantes que trabalhassem em uma mesma empresa de setor STEM, de modo que as profissionais estivessem imersas na mesma cultura e no mesmo ambiente organizacional – condições propícias à experiência de dinâmicas de gênero similares ao longo do tempo. Assim, o estudo foi conduzido em uma empresa brasileira privada de engenharia, do setor tecnológico, neste artigo referida como ACME. A organização oferece produtos e serviços de telecomunicação para o mercado corporativo e para o setor público. A ACME foi escolhida entre organizações STEM em função do acesso obtido à empresa em uma pesquisa prévia, que constatou uma conjuntura bastante desfavorável à ascensão de mulheres.

O estudo teve como foco as experiências de profissionais mulheres que se destacaram como líderes na ACME. Elas exerciam funções de liderança correspondentes a cargos hierarquicamente superiores aos que detinham e apresentavam um intenso desejo de ter suas lideranças formalmente reconhecidas. Mesmo diante da improbabilidade de realizarem esse anseio, permaneceram por longos períodos na empresa. Todas são atualmente ex-funcionárias da ACME.

Inicialmente, foi realizada uma busca acerca de profissionais que apresentassem currículos compatíveis com os requisitos centrais (mulheres com mais de 10 anos de atuação na ACME que tivessem exercido atividades de liderança informalmente). Foram consideradas profissionais em cargos de linha e de staff. Potenciais participantes foram buscadas mediante dados da pesquisa anterior referida, uma plataforma de mídia social focada em negócios e empregos e indicação de uma participante. Foram considerados como requisitos ainda o critério de acessibilidade e a manifestação de um intenso desejo (não atendido) de ascender hierarquicamente na empresa. Foram identificadas quatro profissionais que atendiam à especificidade do perfil definido. Seus depoimentos foram o objeto focal de análise.

Assim, foi utilizada a técnica de seleção intencional, na qual a escolha dos participantes ocorre deliberadamente em função de suas características particulares, de acordo com quem possa atender à pergunta de pesquisa – e tenha disponibilidade para tanto (Etikan et al., 2016; Maxwell, 2012). Essa técnica não requer a definição do número de participantes (Bernard, 2002). A escolha se foca na seleção de casos que possam oferecer informações aprofundadas sobre o tema (Patton, 2002). O subtipo de amostragem intencional aplicado foi o de homogeneidade (Etikan et al., 2016). As participantes tinham em comum experiências similares vividas em uma mesma empresa.

Durante o período em que as participantes atuaram na ACME, a empresa expandiu seu mercado em âmbito nacional e internacional e se tornou uma empresa de grande porte. Atualmente, é um importante provedor para o setor público brasileiro e conta com um portfólio composto por milhares de clientes corporativos, embora tenha voltado ao tamanho médio. As entrevistadas relataram que ao longo da história da empresa nenhuma mulher alcançou cargos no topo organizacional, e apenas quatro ocuparam cargos de gerência. Trata-se, portanto, de uma empresa com baixa representação feminina nos níveis hierárquicos médios e superiores.

O estudo, de abordagem qualitativa, foi realizado mediante entrevistas em profundidade. O roteiro de entrevista buscou analisar vários aspectos da trajetória laboral delas na ACME, especialmente fatores de ascensão e estagnação hierárquica, além da experiência de abandono da identidade de líder, tema focal deste artigo. Os perfis das profissionais participantes são apresentados abaixo (Quadro 1).

**Quadro 1**
**Perfis das profissionais participantes**

| Nome* | Formação educacional (até sair da empresa) | Idade (no ingresso) | Cargos ou ocupações exercidas | Anos na ACME |
|---|---|---|---|---|
| Katherine | Graduada em Engenharia Mecatrônica Robótica e Engenharia de Controle e Automação;<br>Pós-graduada em Engenharia de Controle e Automação Industrial. | 24 | Engenheira;<br>Gestora de Projetos; Gestora de Produtos;<br>Gerente de Produto do Grupo (informal). | 13 |
| Lise | Graduada em Engenharia Elétrica;<br>Pós-graduada em Engenharia de Software. | 25 | Engenheira;<br>Líder Técnica em Desenvolvimento de Software (Informal). | 23 |
| Elinor | Graduada em Administração;<br>Mestra em Administração. | 25 | Assistente Técnica; Supervisora de Planejamento Estratégico Comercial;<br>Assessora da Direção Comercial;<br>Diretora Comercial** (Informal). | 15 |
| Rosalind | Técnica em Eletrotécnica;<br>Graduada em Ciências Contábeis;<br>Pós-graduada em Engenharia de Produção. | 18 | Assistente Técnica; Supervisora Técnica de Testes e Manutenção;<br>Assessora de Gerência Operacional (Informal). | 32 |

Nota: *Os nomes utilizados são fictícios. Foram adotados para preservar a identidade das participantes e inspirados em mulheres da ciência esquecidas pela história (Katherine Johnson, Lise Meitner, Elinor Ostrom e Rosalind Franklin); **Havia um ocupante formal no cargo.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Anteriormente às entrevistas, foi enviado um termo de consentimento livre e esclarecido às participantes por e-mail, no qual constava as seguintes informações: a finalidade exclusivamente acadêmica do estudo, o objetivo da pesquisa, a gravação em áudio das entrevistas com anonimato e privacidade dos dados coletados, a não concessão de benefícios financeiros pela participação, a possibilidade de esclarecimento de dúvidas bem como de desistência sem punições da pesquisa e os meios de contato para tanto. Após aceitarem essas condições, as participantes foram entrevistadas individualmente por videochamadas gravadas em áudio que foram posteriormente transcritas. Os temas extraídos das narrativas coletadas se referem ao objetivo da pesquisa e são os seguintes: 1) fatores que favoreceram sua permanência na empresa; e 2) os impactos psicológicos desencadeados pela negação institucional reiterada de suas identidades. Como exemplos de questões efetuadas em relação ao tema 1, cita-se: a) O que a levou a permanecer na empresa por tanto tempo?; e referente ao tema 2: b) Você deixou de pensar em subir na hierarquia diante das dificuldades de ascensão encontradas?

Além da análise de conteúdo, foi aplicada a estratégia de conexão analítica, buscando compreender os dados das entrevistas em contexto e observar relações capazes de conectar declarações e eventos mencionados pelas participantes em um todo coeso (Maxwell, 2012), bem como os conceitos sensibilizantes (Kelle, 2007) para uma melhor compreensão dos processos sociais subjacentes que sustentam a análise.

## ANÁLISE

Esta seção apresenta os resultados da análise dos dados. Na primeira parte, *Avanço e estagnação na liderança*, retratam-se as trajetórias das entrevistadas na empresa ACME, em particular sua ascensão inicial e as recusas reiteradas de concessão institucional da identidade de líder (DeRue & Ashford, 2010), a partir de certo ponto. Na segunda, *Fatores que favoreceram a permanência*, demonstram-se aspectos de suas experiências que promoveram sua retenção na empresa: *substitutos da identidade de líder e estratégias de job crafting.* A última parte, *Impactos da não concessão institucional da identidade de líder*, analisa *mecanismos de defesa* indicativos das *ameaças identitárias* vivenciadas pelas entrevistadas.

### Avanço e estagnação na liderança

As entrevistadas eram jovens quando ingressaram na empresa: para Lise, era seu primeiro emprego; as demais eram estagiárias, forma comum de inserção na ACME. Todas alcançaram reconhecimento como líderes até certo ponto de suas trajetórias.

Elinor, ainda como estagiária, propôs medidas inovadoras que foram implementadas na empresa, a ponto de desenvolver um novo setor, que passou a comandar como supervisora; posteriormente, tornou-se assessora de direção e passou a assumir atividades de direção informalmente. Katherine, após apresentar planos de gestão que aprimoravam a eficiência de processos, ascendeu duas vezes a cargos intermediários e chegou à posição de gerente de produtos, embora sem obter reconhecimento salarial pelos cargos. Além disso, assumia informalmente atividades de gerente de grupo de produto. Rosalind alcançou a supervisão de um departamento operacional e, mediante seu comportamento proativo, assumiu várias funções de assessoria à gerência, porém informalmente. Lise, após longa experiência na ACME, assumiu de modo informal a posição de líder técnica de equipe.

Elinor, Katherine e Rosalind relatam de forma clara situações e aspectos de uma cultura organizacional e política de promoções desfavoráveis ao avanço hierárquico de mulheres. Gradativamente, perceberam que seria improvável obter ascensão aos cargos de liderança que exerciam informalmente, embora desejassem essa ascensão. Rosalind declara: “Eu via que eu tinha o perfil [para liderar] [...] muitas pessoas ficavam incomodadas por ter uma mulher como gestora [...] o diretor industrial era mais machista”. Lise constatou que não conseguiria progredir em seu papel de liderança, depois de diversas tentativas malsucedidas de negociar o reconhecimento formal como gestora técnica e do posterior assédio moral que passou a sofrer.

> Eu sempre me identifiquei [com o papel de líder] [...] eu queria [ascensão hierárquica]. Mas eu fui por muitas vezes tolhida! Eles me cortavam, eles não davam abertura para uma mulher chegar nesse nível de diretoria! [...] pelo lado machista da empresa [...] eles não iriam me colocar em diretoria! (Elinor).

> Sempre foi natural para mim o liderar... então eu queria ir para a gestão [...] eu queria poder ter mais braços para fazer o que precisava ser feito, para alcançar objetivos [...]. Quando fui para a gestão [...] as pessoas já me conheciam há bastante tempo, mas, claro, sempre tinha aquela coisa desse gestor [seu chefe] que, muitas vezes, pedia coisas direto para os subordinados [dela] [...] não tinha espaço [para ascender mais]. Em muitos casos, eu não era ouvida, inclusive por um dos donos da empresa. [Acha que se não fosse mulher teria conseguido ascensão salarial e mais oportunidades?] Com certeza. Com certeza. Não tenho dúvida nenhuma (Katherine).

> Eu tinha mais interesse em ser um líder técnico mesmo [...] foi uma coisa mais natural [se tornar líder] [...]. Falavam [a administração] que eu não tinha capacidade de ser um líder técnico quando, na verdade, eu era [...]. Eu sofri bastante nos últimos anos [...] começaram a me cobrar desse frescor que vinha com a juventude, que vinha com esses conhecimentos novos na área de programação, e eu estava entregando mais a parte de produto e comercial. Então eu sofri um assédio moral bem forte (Lise).

Os relatos dessas profissionais reiteram o seu desejo de liderar e sua percepção de barreiras organizacionais para o reconhecimento formal dessa identidade. Mesmo diante desse cenário, Katherine, Elinor, Lise e Rosalind permaneceram na ACME por 13, 15, 23 e 32 anos, respectivamente. Sua acomodação a essa condição e permanência por tantos anos na empresa, apesar da ausência de concessão formal da identidade de líder e da sua consequente estagnação na carreira, constitui o abandono, por restrição, dessa identidade, conforme descreve Obodaru (2017). Segundo a autora, quando identidades abandonadas estão ligadas a valores pessoais não realizados, as pessoas procuram maneiras de vivenciá-los e mantê-los em seu autoconceito.

## Fatores que favoreceram a permanência

Buscou-se analisar os fatores que contribuíram para a permanência das profissionais na ACME diante da ausência de concessão formal da identidade de líder a elas e seu abandono, buscando melhor compreender como essa experiência foi vivenciada. Com bases nos relatos das participantes, dois fatores emergiram como relevantes: *substitutos da identidade de líder* e a estratégia de *job crafting*.

### *Substitutos da identidade de líder*

Uma condição que favoreceu a permanência das entrevistadas na ACME e a continuidade em uma conjuntura adversa refere-se a aspectos de seus cargos formais que atuaram como substitutos da identidade de líder, ou seja, funções presentes nas quais conseguiam realizar aspectos associados àquela identidade**.** Para Katherine, Lise e Rosalind, a inserção em áreas técnicas de uma empresa de tecnologia – i.e., em um ambiente de inovação constante – propiciava um trabalho desafiador, com autonomia e aprendizagem – atributos vinculados a cargos de alto comando hierárquico que, em certa medida, elas puderam satisfazer por meio de outras atividades que exerciam formalmente, como descrevem abaixo: "A empresa estava sempre inovando até um ponto; ela estava sempre lançando produtos novos. Daí, entrava novas tecnologias, então tu estavas sempre... sempre tinha um aprendizado, e isso era um motivo de ficar também" (Rosalind).

> Foram 23 anos construindo produto. [...] Eu ajudei [a desenvolver] em praticamente todos os equipamentos da ACME moderna [...] então isso me motivou a sempre estar lá [...] e tinha um crescente [...] fui trabalhando com vários tipos de software, várias linguagens diferentes de software [...] participei dos projetos web e a gente começou a trabalhar com novas linguagens (Lise).

Outrossim, conforme o relato de Lise, vivenciar diversas experiências na área de negócios e em diferentes papeis técnicos também contribuiu para o abandono da identidade de líder, ou seja, para não buscar realizar a ascensão formal em outra empresa.

Assim, foi possível verificar, pelos relatos, que o abandono da identidade de líder foi influenciado pela possibilidade de realizar aspectos relevantes dela (p.ex., aprendizagem; desafio intelectual, retorno financeiro). Essa observação de certa forma corrobora as ideias de Obodaru (2017): as pessoas (neste caso, mulheres profissionais) podem abandonar identidades (neste caso, de líder) quando essas identidades estão ligadas a valores que podem ser satisfeitos de outra forma, podendo inclusive levar a seu descarte.

Dessa forma, quando Katherine e Rosalind constataram que as funções em que trabalhavam já não eram instigantes e propícias ao seu desenvolvimento, sua frustração se intensificou. A ponto de isso ter sido um dos fatores decisivos para impulsionar a primeira a deixar a empresa (após 13 anos de atuação):

> Quando eu senti que estava estagnada [...] até veio um produto novo [...] foi o que alongou um pouquinho a minha estada lá; e assim que eu estruturei o produto, que ele já estava funcionando, para mim, tinha parado o que eu poderia evoluir dentro da empresa [...]. Eu queria expandir para outras áreas de conhecimento e eu não podia; estava restrita a um grupo específico (Katherine).

As profissionais não puderam ignorar aspectos de sua identidade que não podiam mais realizar e as emoções negativas associadas, como Rosalind relata: "Era um pouco frustrante, às vezes, porque tu trabalhas um tempo, tu chegas num nível de crescimento e depois se não tiveres novos desafios tu vais entrando numa zona de conforto que não é legal".

Portanto, observou-se que substitutos da identidade de líder favoreceram o abandono dessa identidade na medida em que as profissionais eram capazes de realizar certas dimensões em suas funções. Porém, mediante à inviabilidade de vivenciar plenamente esses aspectos, elas buscaram maneiras alternativas de se manter conectadas com a identidade perdida (cf. Obodaru, 2017).

### *Estratégias de job crafting*

Outro fator influente para que as entrevistadas permanecessem na empresa foi a utilização de estratégias de *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Elinor, além de realizar muitas tarefas de direção acima do escopo de seu cargo de assessora, estabeleceu um relacionamento direto e constante com os membros do topo hierárquico, especialmente com o vice-presidente de sua área, o que estava fora de suas funções formais. Essa situação lhe conferia poder de influência nas grandes decisões de gestão da empresa. Assim, aspectos relativos a poder e prestígio associados à identidade abandonada, para ela, eram parcialmente atendidos:

> Eu terminei o meu mestrado em gestão e o meu diretor só tinha o curso de graduação em engenharia e ele tinha um cargo de diretor de gestão comercial e nunca fez uma especialização [...] eu passava tudo para ele [...] eu fazia muitos trabalhos no lugar do diretor e ele assinava. [...] Eu me sentia importante dentro da hierarquia da empresa porque eu comecei como estagiária e a maioria dos meus contatos era em nível de gerência e diretoria e, por muitas vezes, [participava de] reuniões até com os donos da empresa, os presidentes e vice-presidente. Eu sempre me senti importante [...] eu tinha uma presença dentro da corporação. Eu não tinha era o cargo (Elinor).

Para Lise, a liderança estava associada à oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas. Por meio da estratégia de *job crafting,* ela também atuava a identidade abandonada, incluindo e priorizando atividades e interações que expressavam esse aspecto:

> Eu fiz uma liderança técnica sem uma formalização dessa liderança. [...] Eu tenho uma visão de liderança, que é essa liderança técnica, que é você estar junto da pessoa, você compartilhar, você reconhecer [...] nesse ponto, eu acho que *eu era uma boa líder,* tanto que eu tenho reconhecimento e não é falso das pessoas que passaram por mim; várias cresceram muito. Hoje, várias estão em cargos de diretoria em outras empresas e passaram por mim como estagiárias (Lise).

Rosalind realizava atividades de assessoria à gerência, e mesmo propriamente de gerência, por meio de *job crafting*:

> Eu participava desse planejamento [da gerência] [...] acabei *sendo meio que uma assessora indireta da gerência* [...] [era responsável por] decidir o que iria comprar com o gestor, iniciar a compra [...]. Eu coordenava essa parte de enviar para fornecedor, cuidava de prazos [...] eu e meu gestor estávamos brigando bastante para mudar essa cultura do ciclo de vida do produto [...] a gente estava fazendo um projeto nesse sentido [...]. [tu comandavas?] Era eu e o meu gerente [...] tinha um tratamento envolvendo outras áreas [...]. [foi uma iniciativa predominantemente tua?] É. Isso (Rosalind).

Conforme destaca Obodaru (2017), quando aspectos associados a uma identidade não são realizados por um cargo assumido formalmente, o *job crafting* pode viabilizar a atuação real deles. Segundo a autora, essa estratégia também pode fazer com que a pessoa retenha a identidade abandonada. Ao engajar nessa estratégia, as profissionais em estudo supriram parcialmente necessidades associadas à identidade de líder, mas ao mesmo tempo parecem ter fortalecido ainda mais essa identidade. Dessa forma, o exercício informal da liderança pode ter acentuado o que Burgess e colaboradores (2022) denominam fixação na identidade abandonada e o desejo (*longing*) por ela. A ponto de Lise e Rosalind transformarem suas identidades profissionais (Wrzesniewski & Dutton, 2001) e se definirem explicitamente de acordo com a identidade desejada (trechos destacados nas falas anteriores).

Além disso, embora continuamente utilizassem essa estratégia, a não concessão formal da identidade de líder desencadeou emoções negativas como frustração e revolta em Lise ("Me deixou chocada. Muito!") e, principalmente, em Elinor, pois o reconhecimento pela realização das atividades de liderança executiva que empreendia era atribuído ao ocupante formal do cargo, o que intensificou seu sofrimento. Portanto, o uso de *job crafting* pareceu provocar reações ambivalentes em parte delas.

> Eu transmitia tudo para ele, então ele se vendia com base em um conhecimento que não era dele. [...] Ela [a empresa] se apropria do teu conhecimento, e isso me deixou frustrada [...]. O que eles faziam comigo era comprar minha competência e assinar como se fosse deles [...] chega uma hora que tu fazes, fazes, fazes e nunca és reconhecida [...]. Eu cansei, na realidade! (Elinor).

As profissionais entrevistadas não descartaram a sua identidade de líder, mesmo sem vivê-la por completo, ou seja, sem ter a liderança formal concedida a elas pela ACME. Além disso, como detalhado a seguir, os substitutos da identidade de líder e o uso do *job crafting* foram insuficientes para que alcançassem bem-estar e realização profissional. Outrossim, modificar informalmente suas atividades e interações para vivenciar dimensões não atendidas pelo cargo (*job crafting*), sem alcançar o seu reconhecimento formal, parece ter tornado a experiência de abandono da identidade mais nociva para as profissionais.

## Impactos da não concessão institucional da identidade de líder: ameaças identitárias e mecanismos de defesa

A frustração das profissionais com sua situação emerge em seus relatos e no tom emocional adotado por elas ao relatar essas experiências. Por ser relevante para elas, danosa para sua carreira, inviabilizar necessidades do *self* e macular a identidade reclamada (cf. Petriglieri, 2011), as barreiras à concessão formal da identidade de líder constituem uma ameaça à identidade dessas profissionais. A experiência de desvalorização social inerente à recusa em conceder formalmente a identidade de líder é relevante para a autoestima positiva das profissionais, uma vez que ela contrasta o valor real conferido pelo outro e o desejado pelo *self* (vanDellen et al., 2011).

Ao relatar sua experiência de permanência na empresa mediante a não concessão formal da identidade de líder, as profissionais manifestam diversos mecanismos de defesa identitários que permeiam seus relatos e evidenciam a experiência de ataque ao seu autoconceito produzida nessas vivências.

Observou-se o uso da estratégia de *derrogação* (Petriglieri, 2011; Kira & Klehe, 2016) ou, sob a ótica de proteção da autoestima, de *compensação* (vanDellen et al., 2011) no relato de Elinor, no qual ela constante e incisivamente censura a cultura da empresa e os membros do topo, que entende representar um impedimento intransponível para alcançar a identidade almejada, em uma reação pautada em deslegitimar a origem da ameaça.

> É uma empresa altamente machista [...] com donos machistas, e não vai acontecer, não iria acontecer mais [uma ascensão hierárquica]. [...] Era totalmente corporativista no sentido de que só vai chegar aos cargos de alto escalão quem os donos querem. Não era por competência, era por confiança (Elinor).

Independentemente da pertinência de suas críticas à empresa, na percepção de Elinor a possibilidade de realização dessa identidade fica reduzida à concessão dos membros do topo da ACME, e assim exclui as opções que poderia ter fora da empresa. Uma vez que esse mecanismo não altera a identidade ameaçada nem as concepções da fonte da ameaça, ele requer esforço constante para que não haja danos à identidade, com consequências negativas para o indivíduo (Petriglieri, 2011).

Outro exemplo de compensação observado no relato de Elinor é a busca de informações que contrabalancem o impacto negativo da ameaça sobre seu autoconceito:

> Ambiente machista mesmo, não foi por eu não ter competência [a razão de não ter ascendido]. [...] Se eu não tivesse espírito de liderança, eu não iria conseguir entrar como estagiária e formar uma área dentro da empresa com quatro subordinados tratando só com diretores, gerentes e presidência.

Em uma demonstração de proteção à autoestima ameaçada, Katherine relata que demorou a perceber a discriminação na empresa:

> [quando se demitiu] acho que também eu tive um pouco mais de visão de que existia essas dificuldades, de ter o machismo e de ter essas barreiras por causa do gênero. Eu acho que quando eu comecei a trabalhar lá eu meio que não acreditava que existia isso, então toda vez que acontecia alguma coisa eu ficava: "Não. Isso é da minha cabeça". Não dava muita bola para isso.

A fala de Katherine revela o mecanismo de *resistência,* dirigido a alterar o contexto no sentido de não identificar a ameaça, o que pode ou não ser consciente (vanDellen et al., 2011). Em determinadas situações, desde que não envolvam intensos e perceptíveis abalos emocionais, as pessoas obliteram inconscientemente a existência de ameaças dirigidas a autoimagens que valorizam, de modo a preservá-las (Sedikides, 2021). O não reconhecimento das ameaças impedia que Katherine compreendesse a situação em que estava, e consequentemente que pudesse tomar decisões a respeito.

A *racionalização* ocorre quando um indivíduo cria uma explicação coerente e lógica, logo, que considera aceitável, acerca de suas motivações para realizar um comportamento, enquanto oculta as razões reais e angustiantes associadas a ele (Perry, 1990; Knoll, Starrs & Perry, 2016; Yong et al., 2021). Sua manifestação está presente nos relatos de Lise e Elinor:

> [nos anos em que sofreu assédio moral] o que me segurou era só o financeiro [...]. A indústria da cidade [...] está contratando engenheiro como programador, como analista para não pagar os pisos salariais [...]. Eu estava deprimida [...] eu não reconheci isso na época [...] eu estava muito negativa em relação à minha parte profissional mesmo, então eu *não estava nem com coragem de sair de lá!* Por isso que eu acho que *eu esperei* até [poder] falar "aconteceu a demissão" (Lise).

> Foi aumentando o meu salário, eu fui ficando. Aí depois de um tempo ou tu saías para trabalhar em um negócio em que tu vais ganhar aquele valor ou mais... e eu ganhava um salário que para o padrão da cidade era alto. Eu não iria sair para ir para uma empresa que pagasse o que eu ganhava [...] então, tu vais ficando, ficando, mas se tu me perguntares "Elinor, tu estavas motivada?", eu não sei se eu estava motivada [...] eu não tinha medo de perder o emprego! [porque] eu venho de uma família boa, eu tenho um marido bem-estruturado, tanto que o dia em que eu fui demitida [...] ele [respondeu] "Ah, que bom, agora tu vais ter mais tempo pra mim!", e falou: "Queres ir ao teu último dia de BMW para o trabalho?" [...] Como eu não tinha medo de perder o emprego... eu era muito sincera, eu era muito toma lá dá cá [...] *eu acho que se eu tivesse sido mais ousada no mercado e saído, enfrentado o mercado*, eu acho que iria estar mais feliz, mais realizada profissionalmente (Elinor).

Quando questionadas diretamente a respeito, Lise e Elinor indicam razões financeiras como o motivo da permanência. Porém, após ser desligada da empresa, Lise constata que, na verdade, não estava com "coragem" de sair da ACME. Depreende-se por seu relato que a experiência de ameaça identitária vivida produziu a acomodação e o abandono da identidade, e mobilizou o mecanismo de defesa de racionalização. No trecho anterior, Elinor, da mesma forma, diz que não saiu da empresa por conta de sua remuneração, mas em outros momentos da entrevista declara que não tinha medo de arriscar perder o seu emprego justamente por motivos financeiros, o que parece contraditório. Na fala, ela pondera que não teve a "ousadia" de "enfrentar o mercado".

Embora critérios financeiros com frequência mobilizem a permanência no emprego, observa-se que as participantes elaboram uma justificativa lógica para garantir sua autocoerência ante a postura de permanecer, enquanto encobrem a insegurança que emerge da situação. Em outro exemplo, Katherine indica um motivo banal, porém racional, para a permanência: "Quando eu estava casada, o meu marido também trabalhava lá. Para a gente, era cômodo que as duas pessoas trabalhassem no mesmo lugar".

Elinor também justifica sua permanência em função de seu papel de mãe e demonstra uma atitude de esquivamento, comodismo e resignação na época.

> Eu passo na frente da empresa, eu olho... meu Deus, como é que eu fiquei 15 anos? [...] Eu acho que por minha culpa; eu devia ter saído antes! [...] mas, enfim, a gente... vai passando o dia, vai passando o mês, vai passando o ano, e aí tu começas a ter uma rotina e tu achas que aquilo está bom [...]. Eu tinha uma rotina de almoçar em casa todos os dias [...] levava (o filho) para o colégio, aí 5h30 eu sabia que eu saía, eu buscava o (filho), para mim *estava cômodo* [...] mas eu acho que eu não ficaria se não tivesse ele também. Eu não ia aguentar porque eu sou uma pessoa de falar as coisas na cara [...] mas a gente com filho pequeno: "Ah, será que eu saio, será que eu não saio? Ah, vou esperar mais um pouco, *vou esperar*..." (Elinor).

Mulheres podem justificar o não enfrentamento da ansiedade frente a desafios atribuindo seus comportamentos à maternidade, por terem assimilado a noção social de ser aceitável para elas o predomínio dessa esfera em suas vidas (Dowling, 2022). Dessa forma, papéis sociais de gênero podem exercer influência para o abandono de identidade profissional. As narrativas sobre diferentes temas identitários (e.g. maternidade | liderança), usadas para defesa psíquica, costumam estar interligadas. No tema identitário mãe, a autoimagem "dedicada" é sustentada pela narrativa de ser presente na rotina da criança, ao mesmo tempo em que é utilizada para justificar o abandono da identidade de líder, e assim preserva autoimagens comumente relacionadas a esse tema, de pessoa "destemida", "autoconfiante" e "agêntica" (Sedikides, 2021). Mais importante do que estarem desalinhados do papel de líder, o medo, a insegurança e acomodação que emergem nos relatos dão sinais de que a ameaça identitária vivida pode ter afetado a autoestima e autoeficácia das profissionais.

Os mecanismos de defesa que adotaram sugerem que a ameaça identitária produzida pela experiência contribuiu para sua paralisia em relação ao problema, e assim elas permaneceram na ACME, mas em um estado de relativa apatia em relação ao trabalho. A distância em relação ao trabalho é um efeito associado ao anseio pela identidade abandonada (Burgess et al., 2022). Essa indiferença ameniza o sofrimento, e favoreceu a continuidade na situação, mesmo diante das condições adversas em que se encontravam.

Vale ressaltar que a falta de experiência considerável em outras empresas é um fator importante a ser considerado – todas as participantes tiveram na ACME o seu primeiro emprego. Para elas, "*o mundo era a ACME*" (Katherine). Sua identidade profissional foi construída, até ali, nessa empresa. Experiências anteriores poderiam talvez amenizar o temor da saída, ou ter favorecido a robustez de sua identidade de líder. Outrossim, é possível que, à medida que a jornada na ACME se prolongava, a ameaça identitária também se intensificava, favorecendo sua acomodação, num ciclo que as impedia de reconhecer o prejuízo inerente à sua permanência.

> Quando eu conheci meu atual esposo, ele morava em São Paulo, tinha outra visão de empresa, de mundo. Isso me ajudou muito também *a ver que o mundo não era só a ACME*. Foi o meu primeiro emprego mesmo, então eu dediquei muito tempo à empresa... queria que as coisas dessem certo. [...] (quando) você sai de um ambiente tóxico desses e vai para um legal que as pessoas te ouvem, te valorizam, você percebe quanto tempo você perdeu (Katherine).

> [após saída da empresa] decidi abrir um pouco a cabeça [...] então já *estava começando a ver que existia um universo que não era o universo da ACME ou que a ACME estava nesse universo, mas não era o momento dela* (Lise).

Em sua trajetória na ACME, as profissionais empreenderam iniciativas que lhes proporcionaram reivindicar e ter a concessão da identidade de líder, em parte dos casos alcançando determinada ascensão formal no começo da carreira. Gradativamente, porém, suas ações no papel de líder não produziram avanços efetivos, em função das barreiras impostas pela empresa a elas. A manifestação de mecanismos de defesa nos relatos denota a ameaça identitária causada pela negação da identidade de líder e pela ambivalência provocada pela situação. Essas vivências podem tê-las impactado ainda mais pela pouca experiência profissional que tiveram em outros contextos.

Os indivíduos são fortemente motivados a manter e atuar em suas identidades no sentido de alcançar uma sensação de estabilidade e continuidade ao longo do tempo, bem como manter um alto nível de autoestima (Shamir, 1991). Porém, essa atuação foi inviabilizada às entrevistadas pela persistente negação da identidade de líder por parte da empresa. Os relatos sugerem que a ameaça identitária provocada por essa vivência teve um impacto negativo profundo no autoconceito dessas profissionais, dando lugar à insegurança e ao sentimento de impotência, num ciclo corrosivo que favoreceu sua permanência nessa situação e o abandono dessa identidade.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Esta pesquisa analisa o abandono da identidade de líder por mulheres que exercem a liderança na prática, abordando fatores que favorecem sua permanência em uma empresa na qual não têm perspectivas de ascensão hierárquica e os impactos psicológicos desencadeados pela negação institucional reiterada de suas identidades. Os relatos das participantes sugerem que o abandono está associado à vivência de reiteradas recusas de concessão institucional da identidade de líder, ou seja, de seu reconhecimento formal, o que atravessou o processo de construção social identitário. Essas recusas constantes a mulheres que exerciam a liderança informalmente e a ambivalência inerente à condição provocaram ameaças identitárias manifestas pelos mecanismos de defesa desencadeados. Elas abalaram o autorreconhecimento das profissionais como líderes, isto é, a internalização individual dessa identidade (DeRue & Asford, 2010), resultando no seu abandono. A existência de substitutos da identidade de líder e o uso do *job crafting* viabilizaram o desenvolvimento identitário até certo ponto e tornaram suportável psicologicamente a permanência das profissionais na empresa. No entanto, essas experiências foram insuficientes para uma construção identitária plena como líder. Em particular, o emprego do *job crafting* parece ter fortalecido o desejo por essa identidade — embora sem impulsionar a busca pela sua realização — e ter intensificado o sofrimento por não a vivenciar completamente.

A pesquisa contribui para o conhecimento em diversos aspectos. Primeiramente, ao observar que substitutos da identidade de líder (i.e., o exercício formal de funções nas quais se vivenciam alguns aspectos associados a ela) favoreceram em parte a permanência das profissionais na condição de abandono identitário. Porém, os substitutos se mostraram insuficientes para que satisfizessem plenamente valores associados à identidade almejada.

Outro fator observado no processo de abandono da identidade foi o *job crafting,* conforme descrito na literatura (Obodaru, 2017). A presente pesquisa destaca que a estratégia de *job crafting* no tocante ao exercício informal da identidade de líder pode também intensificar a fixação na identidade abandonada (Burgess et al., 2022) ao acentuar a ânsia (*longing*) por algo que falta ao indivíduo: a concessão formal da liderança.

No tocante à literatura sobre abandono da identidade profissional, os achados da pesquisa se contrapõem a abordagens otimistas sobre formas alternativas de se vivenciá-la como essencialmente benéficas para as pessoas (Wrzesniewski & Dutton, 2001), capazes de proporcionar um entendimento mais aprofundado a respeito de si mesmas (Obodaru, 2017) e de prevenir os efeitos nocivos que a fixação em uma identidade abandonada pode produzir, como a indiferença ao presente (Burgess et al., 2022). Os resultados sugerem que, no caso da identidade de líder, esses artifícios devem ser tratados com cautela e não encorajados ao máximo.

Ainda, as observações sobre o uso de *job crafting* também sugerem que ele pode ter consequências duais, assim como no estudo de Berg, Grant e Johnson (2010). Esses autores argumentam que a estratégia propicia bem-estar e significado, mas, concomitantemente, arrependimento pela não realização plena de uma vocação e estresse em função de dificuldades impostas à sua aplicação. No caso da identidade de líder, a ambiguidade pode ser causada por um fator não discutido na literatura: o sofrimento enfrentado devido ao não reconhecimento formal dessa identidade a despeito da liderança informal exercida, como demonstrado pelas entrevistadas. Elas enfrentavam constantemente frustração e sentimento de injustiça em função dessa conjuntura. Esse é um ponto que deve ser considerado na literatura sobre *job crafting* e liderança ao se tratar de grupos marginalizados, como mulheres, em função do peso que o reconhecimento formal da identidade de líder representa para a conquista de direitos e oportunidades no mundo do trabalho. Outra questão destoante da pesquisa citada se refere ao arrependimento. As participantes não o manifestam durante suas trajetórias na ACME, ou seja, enquanto recorrem à estratégia de *job crafting*, e apenas parte delas expressa ter experimentado esse sentimento após sua saída da empresa.

Quanto à literatura sobre ameaças identitárias**,** os resultados observados também disputam parcialmente o entendimento de que o mecanismo de defesa de racionalização promova benefícios à autoestima, ao bem-estar psíquico e à persistência em objetivos de longo prazo (Yong et al., 2021) ou de que ela "em média, ao longo do tempo, compensa" (Cushman, 2020, p. 3). Embora o mecanismo possa ter sido um recurso importante para manter o bem-estar e a autoestima das mulheres em um nível tolerável, ele também favoreceu a continuidade em uma situação insatisfatória e desfavorável ao alcance da ascensão hierárquica desejada por elas.

As conclusões deste estudo se alinham ao entendimento de que os mecanismos de defesa, embora visem à autoproteção, podem trazer consequências negativas: eles podem distorcer a interpretação das situações, levando os indivíduos a negligenciarem aspectos essenciais (Sedikides, 2021; vanDellen et al., 2011). Defesas autoprotetivas resguardam a curto prazo, mas a longo prazo podem ser extremamente danosas, ao afastarem o aprendizado e o crescimento, além de desviarem a mente da resolução efetiva de problemas (Cohen & Sherman, 2014). Ainda que não sejam inicialmente causa, mas consequência do impacto da experiência vivida, os mecanismos de defesa contribuíram para que as entrevistadas permanecessem na ACME, pois elas parecem ter acreditado em suas narrativas (Cushman, 2020; Sedikides, 2021; vanDellen et al., 2011). Essas crenças podem distorcer planejamentos de ações e levar à autossabotagem (D'Cruz, 2020).

O abandono da identidade e os *selves* alternativos devem ser entendidos dentro de relações de poder (Brown, 2019), uma vez que a autonomia individual na constituição de identidades é limitada por relações de poder subjetivas e processos disciplinares (Alvesson & Willmott, 2002; Fleming & Spicer, 2003), bem como por práticas e estratégias de sobrevivência nas organizações (Collinson, 2003). As observações sugerem que a ameaça identitária e ambiguidade produzidas por estruturas que se beneficiaram da liderança das profissionais, mas recusaram o seu reconhecimento formal de forma discriminatória e pervasiva, explicam, pelo menos em parte, a emergência dos sentimentos de insegurança, impotência e medo inerentes ao abandono da identidade e à permanência nessa condição.

Relativo à literatura sobre identidade, embora haja um entendimento crescente no sentido de admitir sua transitoriedade, não há um consenso sobre o grau em que isso ocorre (Brown, 2015). Os resultados do presente estudo indicam que as identidades profissionais abandonadas – identidades que não têm reconhecimento formal e integram *selves* alternativos – podem ter expressiva estabilidade, considerando que as entrevistadas as preservaram vividamente por muitos anos, assim como observado em estudo recente (Burgess et al., 2022). No mesmo sentido, outra pesquisa (Brown et al., 2021) defende que a perda de identidades no trabalho não implica o abandono ou a adaptação dos significados que as pessoas atribuem a si mesmas.

Concernente à literatura sobre liderança e gênero, destaca-se a importância que essas líderes do setor STEM atribuem ao reconhecimento formal de sua liderança. O emprego de *job crafting* não evitou que as entrevistadas passassem a viver em um relativo estado de apatia em relação ao trabalho, ao contrário do que sugerem Burgess e colegas (2022). Presume-se que a centralidade da identidade de líder para essas mulheres tenha contribuído para isso assim como para as consequências ambivalentes do emprego de *job crafting*.

Do ponto de vista prático, mulheres líderes devem estar atentas às decorrências psicológicas da convivência com barreiras discriminatórias de ascensão, especialmente em relação ao impacto pernicioso que situações ambíguas como as vividas pelas líderes entrevistadas podem ter, para que possam tomar decisões conscientes sobre suas carreiras. Além disso, muitas mulheres, em função de condicionamentos psicossociais a que são submetidas pela sociedade desde a infância, podem apresentar uma tendência maior a não enfrentar o medo e a competitividade e, assim, a optar por uma aparente segurança ao invés da autonomia (Dowling, 2022). No âmbito organizacional, as barreiras discriminatórias podem promover reações negativas frente ao trabalho e limitar o potencial de liderança de mulheres, apesar do uso de estratégias de *job crafting* e da presença de substitutos da identidade de líder. Esse ponto ratifica a relevância de políticas que promovam a igualdade como beneficiadoras das próprias empresas (Triana et al., 2021).

Como limitações da pesquisa, ressalta-se que os relatos das participantes estão sujeitos a vieses, especialmente porque ocorreram em retrospectiva. Outrossim, dada a natureza indutiva e não probabilística do estudo, os resultados não são generalizáveis, e as relações de causa e efeito sugeridas requerem a realização de estudos complementares para serem confirmadas. Contudo, analisar trajetórias vividas em uma mesma empresa foi fundamental, pois permitiu observar que fatores estruturais atuaram de forma sistemática e deterioraram o poder de agência das profissionais. Dessa forma, foram determinantes para sua permanência na organização. Ressalta-se ainda o número reduzido de participantes na pesquisa e sugere-se que estudos futuros busquem superar essa limitação mediante a aplicação de outros métodos para expandir o conhecimento sobre o tema.

Estudos futuros podem, ainda, ampliar o conhecimento ao investigar o assunto em outras conjunturas organizacionais, especialmente em outros setores econômicos e na esfera pública, uma vez que as configurações de gênero são bastante variáveis entre os diversos segmentos, e mesmo entre setores STEM (Eagly, 2021). Além disso, no setor público, a maior estabilidade dos empregos possivelmente suscite mais a permanência prolongada em atividades que não contemplem identidades desejadas, o que o torna propício para a realização de pesquisas sobre a temática. Estudos longitudinais também seriam interessantes para investigações acerca do assunto, por favorecerem perspectivas processuais. Sugere-se ainda a realização de estudos comparativos entre líderes homens e mulheres, a fim de investigar como questões de gênero (e outras identidades sociais) influenciam a permanência em uma situação na qual não se pode realizar plenamente a identidade de líder.

## REFERÊNCIAS

Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, *39*(5), 619–644. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00305

Amon, M. J. (2017). Looking through the glass ceiling: A qualitative study of STEM women's career narratives. *Frontiers in psychology*, *8*, 236. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00236

Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 111–137. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062322

Ashmore, R. D., & Jussim, L. (Eds.). (1997). *Self and identity: Fundamental issues* (Vol. 1). Oxford University Press.

Babic, A., & Hansez, I. (2021). The glass ceiling for women managers: antecedents and consequences for work-family interface and well-being at work. *Frontiers in psychology*, *12*, 618250. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250

Bello, A., & Estebanez, M. A. (2022). *Uma equação desiquilibrada: aumentar a participação de mulheres em STEM na LAC.* UNESCO. https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/policypapers-cilac-gender-pt.pdfBerg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings, O*rganization*, *21*(5), 973–994. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497

Bernard, H. R. (2002). *Research methods in anthropology:* Qualitative and quantitative approaches (3rd Ed.). Altamira Press.

Bourdieu, P. (2020). *A dominação masculina* (3a. Ed.). Bertrand Brasil.

Breakwell, G. M. (2020). Mistrust, uncertainty and health risks. *Contemporary Social Science, 15*(5), 504–516. https://doi.org/10.1080/21582041.2020.1804070

Breakwell, G. M., & Jaspal, R. (2021). Identity change, uncertainty and mistrust in relation to fear and risk of COVID-19. *Journal of Risk Research, 24*(3/4), 335–351. https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1864011

Brody, S., & Costa, R. M. (2020). Rationalization is a suboptimal defense mechanism associated with clinical and forensic problems. *Behavioral and Brain Sciences*, *43*, e31. https://doi.org/10.1017/S0140525X19002073

Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. *International Journal of Management Reviews, 17*(1), 20–40. https://doi.org/10.1111/ijmr.12035

Brown, A. D. (2019). Identities in organization studies. *Organization Studies*, *40*(1), 7–22. https://doi.org/10.1177/0170840618765014

Brown, A. D., Lewis, M. A., & Oliver, N. (2021). Identity Work, Loss and Preferred Identities: A Study of UK Business School Deans. *Organization Studies*, *42*(6), 823–844. https://doi.org/10.1177/0170840619857464

Burgess, R., Colquitt, J. A., & Long, E. C. (2022). Longing for the Road Not Taken: The Affective and Behavioral Consequences of Forgone Identity Dwelling. *Academy of Management Journal*, *65*(1), 93–118. https://doi.org/10.5465/amj.2019.0746

Cavazotte, F., & Oliveira, L. B. (2018). Na corda bamba: paradoxos da liderança feminina no mundo corporativo. In A. Carvalho Neto, & F. Versiani (Orgs.), *Mulheres profissionais: quem é o sexo frágil?* 10–20. Editora PUC-Minas.

Cohen, G. L., & Sherman, D. K. (2014). The Psychology of Change: Self-Affirmation and Social Psychological Intervention. *Annual Review of Psychology*, *65*, 333–371. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115137

Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, *10*(3), 527–547. https://doi.org/10.1177/13505084030103010

Corbett, C., & Hill, C. (2015). *Solving the Equation: The Variables for Women's Success in Engineering and Computing*. American Association of University Women.

Cushman, F. (2020). Racionalization is racional. *Behavioral and Brain Sciences*, *43*, e28, 1–59. https://doi.org/10.1017/S0140525X19001730

D'Cruz, J. (2020). Rationalization and self-sabotage. *Behavioral and Brain Sciences*, *43*, e32. https://doi.org/10.1017/S0140525X19002231

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, *35*(4), 627–647. https://psycnet.apa.org/record/2010-20752-007

Dowling, C. (2022). *Complexo de cinderela: desvendando o medo inconsciente da independência feminina* (4a. Ed.). Melhoramentos.

Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*. Lawrence Erlbaum.

Eagly, A. H. (2021). Hidden in plain sight: the inconsistent gender gaps in STEM and leadership. *Psychological Inquiry*, *32*(2), 89–95. https://doi.org/10.1080/1047840X.2021.1930764

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders.* Harvard Business School Publishing Corporation.

Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, *27*(3), 349–353. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, *117*(1), 125.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, *5*(1), 1–4. https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11

Felix, B., & Cavazotte, F. (2019). When a calling goes unanswered: exploring the role of workplace personalizations as calling enactments. *Frontiers in psychology*, *10*, 1940. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01940

Felix, B., & Favretto, L. H. (2024). "Relinquished, aspired, not left": how do Venezuelan immigrants deal with their foregone

professional identities in Brazil over time? *European journal of work and organizational psychology,* 1–16. https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2358555

Figueredo, P. M., & Cavazotte, F. (2023). Mulheres e carreiras gerenciais: a construção da identidade de líder em um ambiente corporativo masculino. *Cadernos EBAPE.BR*, *21*(4), e2022-0152. https://doi.org/10.1590/1679-395120220152

Fouad, N. A., Chang, W. H., Wan, M., & Singh, R. (2017). Women's reasons for leaving the engineering field. *Frontiers in psychology*, *8*, 875. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00875

Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, *10*(1), 157–179. https://doi.org/10.1177/1350508403010001376

Funck, C., Park, K. (2018). *Women and men in STEAM often at odds over workplace equity.* Pew Reseach Center. https://www.pewresearch.org/social-trends/2018/01/09/women-and-men-in-stem-often-at-odds-over-workplace-equity/

Goodwin, R. D., Dodson, S. J., Chen, J. M., & Diekmann, K. A. (2020). Gender, sense of power, and desire to lead: Why women don't "Lean In" to apply to leadership groups that are majority-male. *Psychology of Women Quarterly*, *44*(4), 468–487. https://doi.org/10.1177/0361684320939065

Gruber, J., Mendle, J., Lindquist, K. A., Schmader, T., Clark, L. A., Moreau, E. B., Akinola, M., Atlas, L., Barch, D. M., Barrett, L. F., Borelli, J. L., Brannon, T. N., Bunge, S. A., Campos, B., Cantlon, J., Carter R., Carter-Sowell A. R., Chen, S., Craske, M. G., … Williams, L. A. (2021). The future of women in psychological science. *Perspective in Psychological Sciences*, *16*(3), 483–516. https://doi.org/10.1177/1745691620952789

Hackett, R. A., Steptoe, A., & Jackson, S. E. (2019). Sex discrimination and mental health in women: A prospective analysis. *Health Psychology*, *38*(11), 1014. https://doi.org/10.1037/hea0000796

Heilman, M. E., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of applied psychology*, *89*(3), 416.

Hinchliffe, E. (2023). Fortune 500 companies. A quarter of the 52 leaders became CEO in the last year. *Fortune*. https://fortune.com/2023/06/05/fortune-500-companies-2023-women-10-percent/

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, *16*(3), 331–344. https://doi.org/10.1590/1679-395174876

IBGE. (2021). Estatísticas de Gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três anos. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30172-estatisticas-de-genero-ocupacao-das-mulheres-e-menor-em-lares-com-criancas-de-ate-tres-anos

Karreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, *22*(1), 59–89. https://doi.org/10.1177/017084060102200103

Kelle, U. (2007). The Development of Categories: Different Approaches in Grounded Theory. In A. Bryant, & K. Charmaz. *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Sage Publishing.

Kira, M., & Klehe, U. C. (2016). Self-definition threats and potential for growth among mature-aged job-loss victims. *Human Resource Management Review*, *26*, 242–259. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.03.001

Knoll, M., Starrs, C. J., & Perry, J. C. (2016). Rationalization (defense mechanism). In V. Zeigler-Hill & T. Shackelford (Eds.). *Encyclopedia of personality and individual differences* (pp. 1–5). Springer.

Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage publications.

Meister, A., Sinclair, A., & Jehn, K. A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly***,** *28*(5), 672–690. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.01.009

Obodaru, O. (2012). The self not taken: How alternative selves develop and how they influence our professional lives. *Academy of Management Review*, *37*(1), 34–57. http://www.jstor.org/stable/23218851

Obodaru, O. (2017). Forgone but not forgotten toward a theory of forgone professional identities. *Academy of Management Journal*, *60*(2), 1–31. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0432

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd Ed.). Sage Publishing.

Perry, J. C. (1990). *Defense mechanism rating scales: Manual* (5th Ed.). Cambridge University.

Petriglieri, J. L. (2011). Under Threat: Responses to and the Consequences of Threats to Individuals' Identities. *Academy of Management Review*, *36*(4), 641–662. https://www.jstor.org/stable/41318089

Schmader, T. (2023). Gender inclusion and fit in STEM. *Annual Review of Psychology*, *74*, 219-243. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-043052

Schock, A. K., Gruber, F. M., Scherndl, T., & Ortner, T. M. (2019). Tempering agency with communion increases women's leadership emergence in all-women groups: Evidence for role congruity theory in a field setting. *The Leadership Quartely*, *30*(2), 189–198. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.003

Sedikides, C. (2021). Self-Construction, Self-Protection, and Self-Enhancement: A Homeostatic Model of Identity Protection. *Psychological Inquiry*, *32*(4), 197–221. https://doi.org/10.1080/1047840X.2021.2004812

Sedikides, C. (2012). Self-protection. *Handbook of self and identity*, *2*, 327–353.

Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, *12*(3), 405–424. https://doi.org/10.1177/017084069101200304

Shen, W., & Joseph, D. (2021). Gender and leadership: a criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *31*(2), 100765. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765

Silbey, S. S. (2016). *Why do so many women who study engineering leave the field?* Harvard Business Review. https://hbr.org/2016/08/why-do-so-many-women-who-study-engineering-leave-the-field

Simon, S., & Hoyt, C. L. (2022). Gender and Leadership. In P. Northouse (Ed.). *Leadership: Theory and Practice* (9a. Ed.). Sage Publications.

Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, *56*(10), 1163–1193. https://doi.org/10.1177/00187267035610001

Triana, M. D. C., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella, A. (2021). Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management*, *60*(1), 145–204.

U.S. Bureau of labor statistics. (2022). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*Parte superior do formulário. https://www.bls.gov/cps/cpsaat11.htm

vanDellen, M. R., Campbell, W. K., Hoyle, R. H., & Bradfield, E. K. (2011). Compensating, Resisting, and Breaking: A Meta-Analytic Examination of Reactions to Self-Esteem Threat. *Personality and Social Psychology Review, 15*(1), 51–74. https://doi.org/10.1177/1088868310372950

World Economic Forum. (2022). *Global Gender Gap Report 2022*. Recovered from https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, *26*(2), 179–201. https://doi.org/10.2307/259118

Yong, J. C., Li, N. P., & Kanazawa, S. (2021). Not so much rational but rationalizing: Humans evolved as coherence-seeking, fiction-making animals. *American Psychologist*, *76*(5), 781–793. https://doi.org/10.1037/amp0000674

Patrícia Maria Figueredo
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9566-1818
Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). E-mail: patymfigueredo@yahoo.com.br

Flávia Cavazotte
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5450-3573
Ph.D. em Administração de Empresas pela Virginia Commonwealth University; Professora associada de gestão e liderança na Escola de Negócios (IAG) da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). E-mail: flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

**CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS**

**Patrícia Maria Figueredo:** Conceitualização (Liderança); Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Liderança); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Liderança).

**Flávia Cavazotte:** Conceitualização (Suporte); Análise formal (Suporte); Metodologia (Suporte); Supervisão (Liderança); Escrita - revisão e edição (Suporte).

**DISPONIBILIDADE DE DADOS**

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente devido a conter informações que podem comprometer a privacidade das participantes da pesquisa.

**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**

**Adauto de Vasconcelos Montenegro** (Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Ceará, Fortaleza / CE – Brasil). ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6952-0739

**Angela Brandão Estellita Lins** (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro / RJ – Brasil).

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/93585/87501