



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **O FENÔMENO DA GRANDE RESIGNAÇÃO: OS EXCESSOS DA AUSÊNCIA**

**MARCIO CEZARINI BORGES**

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA "LUIZ DE QUEIROZ" - USP

**HELIANI BERLATO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# O FENÔMENO DA GRANDE RESIGNAÇÃO: OS EXCESSOS DA AUSÊNCIA

## 1. INTRODUÇÃO

O fenômeno de profissionais que se demitem voluntariamente tem sido denominado internacionalmente como “*The Great Resignation*”, um termo cunhado em 2021 por Anthony C. Klotz, PhD em gestão de recursos humanos e professor de administração na Texas A&M University (BAYRAKTAR, 2022; SERENKO, 2022). O termo “resignation” é definido como a demissão voluntária de um emprego (KLOTZ; BOLINO, 2016; KLOTZ; ZIMMERMAN, 2015), que pode ser adequadamente traduzido para “resignação” em português.

Em relação à “Grande Resignação”, Klotz a define como o fenômeno de muitos profissionais se demitindo em um curto período. Esse movimento tem suas raízes na “teoria do comportamento anômico” de Robert Merton (ELHEFNAWY, 2022), onde compreende-se por “anomia” o enfraquecimento das regras e tradições sociais e a inclinação dos indivíduos em agir com base em seus próprios interesses. A “teoria da troca social” (BLAU, 1964; GOULDNER, 1960) também fundamenta a definição de Klotz a respeito da “resignação”, cujo raciocínio está vinculado ao conceito de que quando há reciprocidade da troca de recursos entre empresas e empregados existe um equilíbrio que sustenta um relacionamento positivo entre as partes, contudo, quando as regras de reciprocidade deixam de ser seguidas o relacionamento é interrompido (KLOTZ; BOLINO, 2016).

O movimento da “Grande Resignação” foi especialmente observado ao longo de 2021, uma vez que, segundo Klotz, os motivadores estão relacionados às epifanias oriundas do isolamento na pandemia, que suscitou questões relacionadas ao tempo disponível para a família, dedicação a projetos com maior propósito, trabalho remoto, dentre outras questões que levaram os indivíduos a abdicarem do regime de trabalho tradicional (COHEN, 2021), desta forma, é possível afirmar que esse movimento está relacionado à busca por um novo modelo de trabalho, não encontrado nas organizações tradicionais.

Esses profissionais optam por deixar seus empregos em organizações e realizar uma transição de carreira não linear, muito diferente do esperado na carreira profissional que, conforme definida por Chanlat (1995), é baseada na especialização da pessoa e inserção em grandes estruturas que permitem o desenvolvimento dentro da organização que a emprega. Ainda de acordo com o autor, a lealdade desse profissional está mais associada à profissão desempenhada do que propriamente à organização, permitindo assim maior mobilidade uma vez que essa não o satisfaça, ou seja, o desenvolvimento na carreira não está totalmente ligado à hierarquia, mas sim à natureza do trabalho.

Essa visão tradicional de carreira não explica mais o cenário atual, no qual milhões de profissionais deixam seus empregos em grandes estruturas corporativas e não buscam recolocação em outras organizações similares, muitas vezes nem mesmo seguem desempenhando a profissão na qual se especializou ao longo de muitos anos. Dados da U.S. Bureau of Labour Statistics – BLS (2022) indicam que nos cinco anos compreendidos entre 2010 e 2014, em média, 2,2 milhões de profissionais dos Estados Unidos se demitiram voluntariamente a cada mês, entre 2015 e 2019 esse número saltou para 3,2 milhões ao mês e um aumento ainda mais expressivo é observado no período entre Jan/21 e Abr/22, com índice de 4,2 milhões.

Se nos Estados Unidos fica clara uma mudança radical de cenário em uma década, no Brasil os dados são ainda mais surpreendentes, uma vez que esse índice dobrou em apenas 3 anos. Dados do CAGED (2022) evidenciam uma média próxima a 300 mil demissões voluntárias ao mês em 2019, contra 603 mil em março de 2022. As reportagens recentes de Soares (2022), intitulada “Eu me demito: fenômeno da “Grande Resignação” chega ao Brasil”, e a de Cavallini

(2022), com título “País bate recorde de pedidos de demissão em 12 meses, mostra levantamento”, evidenciam a relevância do tema, que já tem sido explorado em grandes mídias.

## **2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO**

Olhar além dos números e compreender os motivos que levam a tal cenário é tarefa complexa e, por se tratar de um acontecimento recente, são poucos os estudos acadêmicos que endereçaram o tema em profundidade. Imprescindível uma abordagem qualitativa para explorar os aspectos sociais que envolvem esse fenômeno, partindo do contato com pessoas que integram as estatísticas apresentadas, ou seja, que deixaram seus empregos ao longo dos últimos anos. Esse artigo teve como objetivo compreender como o fenômeno da “Grande Resignação” pode estar presente no discurso de pessoas que se demitiram voluntariamente e analisar a fundamentação que os levou a tal decisão. O estudo foi realizado à luz de uma visão socioconstrutivista da carreira, uma abordagem que desafia as fundamentações das teorias de desenvolvimento da carreira que preconiza uma evolução sequencial e previsível (YOUNG; COLLIN, 2004).

## **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Uma visão tradicional de carreira**

O termo carreira é apresentado por Hall (2002) como uma sequência de atividades e experiências profissionais, cuja definição pode abranger diferentes conotações. Na concepção de “carreira como avanço”, a proposta do autor é de que o indivíduo segue uma mobilidade vertical, tal como uma escalada na hierarquia organizacional, de forma progressiva e ordenada conforme obtém promoções ou incorpora novas atividades e responsabilidades. Outras concepções apresentadas pelo autor versam também à respeito de trabalhos desempenhados ao longo da vida do indivíduo, tais como atividades não profissionais, dentre outros aspectos, porém, de forma mais sucinta e abarcando diferentes conotações, Hall define o termo carreira como “a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa” (HALL, 2002, p. 12).

Chanlat (1995) também defende que o modelo tradicional de carreira é marcado por uma evolução linear vertical e por certa estabilidade, contudo, devido às mudanças tecnológicas, reestruturação da economia, maior democratização da educação e diversidade de gênero no ambiente de trabalho, quando comparado com a década de 70, observou-se a constituição de um cenário de carreiras mais instáveis e menos lineares.

Dutra (1996), pondera que a sociedade e as empresas influenciam na carreira das pessoas, ademais, os diferentes interesses pessoais nem sempre estão alinhados aos objetivos das empresas, sendo um desafio conciliar as possibilidades e oportunidades oferecidas pelas organizações e o planejamento pessoal e profissional de cada indivíduo. O autor defende a necessidade de alinhamento entre os projetos da organização e os projetos do indivíduo, proporcionando-o estrutura para que desenvolva sua carreira na empresa.

As visões de Hall, Chanlat e Dutra acerca da concepção tradicional de carreira estão amparadas em um viés de estabilidade e linearidade, ou seja, indivíduos que ao optar por uma profissão a seguem ininterruptamente, construindo sua carreira degrau a degrau, avançando na estrutura hierarquizada das organizações de forma ordenada, porém, os autores reconhecem que com o passar do tempo o modelo de carreira tem sido marcado cada vez mais por instabilidade e horizontalidade.

### **Paradigma construtivista**

O termo “paradigma”, para fins deste artigo, é interpretado conforme o termo “concepção” proposto por Creswell (2010, p. 28), que é “uma orientação geral sobre o mundo e sobre a

natureza da pesquisa defendidas por um pesquisador”. Essa concepção é baseada nas crenças abraçadas pelo pesquisador e pelas experiências que teve em estudos acadêmicos. Aplicável também o conceito de paradigma apresentado por Kuhn (1998), como uma forma universalmente reconhecida e aceita que fornece soluções modelares para os praticantes de uma determinada ciência, ou seja, uma forma de pensar a respeito de determinado problema.

O paradigma construtivista é uma perspectiva que parte de uma ontologia relativista, ou seja, a partir de realidades locais e específicas, desconsiderando uma visão compreensível da realidade conforme proposto em modelos positivistas. Sua epistemologia se fundamenta em uma abordagem subjetivista, onde as descobertas são criadas, ao invés da busca pelas verdades até então não conhecidas, o que naturalmente leva o pesquisador a uma opção metodológica interpretativa, com foco de investigação no entendimento e não na busca pela explicação (GUBA; LINCOLN, 2005).

Creswell (2010) apresenta o construtivismo como uma abordagem na qual os significados são construídos pelas pessoas, buscando sentido no mundo com base em suas perspectivas sociais e históricas, de tal forma, fundamental ao pesquisador entender o contexto dos participantes do estudo, encontrando significados a partir de dados coletados em campo, com base na interação com eles. Nesse sentido, ao invés de começar o estudo com base em uma teoria, uma possibilidade ao cientista construtivista é buscar desenvolver indutivamente uma teoria ou padrão de significado com base em suas observações.

### **Carreira em uma abordagem socioconstrutivista**

O construtivismo social, conforme apresentado por Gergen (1985), parte da pressuposição de que a forma como compreendemos o mundo é baseada em aspectos sociais, sendo o conhecimento algo socialmente construído. Cohen, Duberley e Mallon (2004) definem que o mundo social não é uma entidade fixa, alheia aos indivíduos e que os impacta de forma determinística, mas sim uma entidade construída por esses indivíduos, através de suas atividades sociais. Young e Collin (2004) apresentam como diferença mais evidente entre construtivismo e construtivismo social o fato de que o primeiro avalia a construção como um processo cognitivo individual ao invés de social.

Estudos elaborados com esse viés socioconstrutivista são capazes de desvendar aspectos da carreira que, em abordagens mais positivistas, permaneceriam ocultos (COHEN; DUBERLEY; MALLON, 2004). As autoras defendem que, nessa abordagem, a carreira não é vista como uma forma ou estrutura na qual o indivíduo temporariamente habita em sua jornada, mas sim constituída pela própria pessoa em interação com outros, o que não significa necessariamente que esses tenham liberdade total para controlar a forma como conduzem sua carreira, ou seja, são parte do ambiente e, através de suas ações, contribuem para eventual criação de oportunidades.

Ainda segundo Cohen, Duberley e Mallon (2004), o construtivismo social nos convida a desafiar a compreensão convencional de carreira e a entender os processos que tornam tais compreensões como “corretas” ou “naturais”. Nesse sentido, o que pensamos como verdadeiro é, na realidade, o que aceitamos como tal, e não uma realidade externa imposta. As autoras indicam que a abordagem construtivista social encoraja o pesquisador a questionar definições burocráticas da carreira e as premissas do que consideramos como uma carreira viável, além de destacar a importância do contexto histórico e cultural, elucidando a conexão entre os indivíduos e seus mundos sociais.

A perspectiva socioconstrutivista enfatiza a necessidade da teoria sobre carreira de compreender a linguagem que as pessoas usam para interpretar a si mesmas e suas situações, suas conversas e narrativas (YOUNG; COLLIN, 2004).

Esse estudo toma como referência o viés socioconstrutivista, buscando aplicá-lo na análise do discurso de adultos, com idade entre 30 e 40 anos, que se desligaram do vínculo empregatício

em organizações de grande porte e optaram por uma mudança de carreira que vai contra o modelo linear tradicional, seguindo em novas áreas de atuação ou empreendendo em projetos pessoais, deixando de lado a ambição de crescimento na hierarquia corporativa das empresas.

### **O Fenômeno da “Grande Resignação”**

O fenômeno observado não aparenta estar relacionado a conceitos já amplamente explorados na literatura sobre carreira, como “transição” ou “movimento opt out”. Por se tratar de um movimento muito recente, ainda não se encontra na academia uma explicação que explore profundamente os aspectos sociais da “Grande Resignação”.

Como resultado da pandemia e da ampla adoção do trabalho remoto a percepção dos indivíduos em relação a suas vidas foram transformadas, cabendo às empresas compreender essas mudanças e adotar novas estratégias de gestão de pessoas para impedir demissões voluntárias em massa (BAYRAKTAR, 2022). É possível observar uma tendência dos profissionais em direção à busca por trabalhos remotos do tipo freelance, ou seja, projetos pontuais sem vínculo empregatício. Associado a isso, observa-se um movimento de reavaliação da autoidentidade profissional e dos propósitos dos indivíduos (SERENKO, 2022).

Um estudo conduzido por Sull et al. (2022) ao longo de 2021 identificou que dentre os fatores que levaram ao pedido de demissão em 500 empresas norte-americanas o principal está relacionado à percepção dos funcionários de uma cultura corporativa tóxica, que os autores definem como um ambiente de desrespeito, não-inclusivo, não-ético, abusivo e cruel, onde sobressai a alta competitividade e um comportamento de traição entre os pares.

Klotz e Bolino ao definirem a resignação se apoiam na teoria da “troca social” (BLAU, 1964; GOULDNER, 1960), que sugere que “quando duas partes interdependentes trocam recursos entre si ao longo do tempo e cumprem regras de reciprocidade, formam relacionamentos positivos” (KLOTZ; BOLINO, 2016, p. 1387), porém, a troca social se desequilibra quando as regras de reciprocidade não são seguidas, e a parte subcompensada tende a reagir negativamente.

Outra teoria que embasa a “Grande Resignação” é a “teoria do comportamento anômico” de Robert Merton, que defende que “a sociedade estabelece certos objetivos aos indivíduos e especifica os meios aceitáveis para concretizar esses objetivos, com isso, é claro, uma busca pelo avanço econômico individual (objetivo) através do trabalho (meios)”, contudo, nem todos acatam aos meios convencionais e tipicamente aceitos pela sociedade, buscando assim outras formas de alcançar seu objetivo. (ELHEFNAWY, 2021, p. 10, 2022).

O conceito de anomia de Merton, relacionado à organização social, postula que “um desequilíbrio entre os objetivos culturais e os meios socialmente aceitáveis resultará em uma desinstitucionalização dos meios” (MARWAH; DEFLEM, 2006, p. 59). Conhecido como um estudioso da área da criminologia, Merton aplica esse conceito na “carreira desviante”, ou seja, na qual o indivíduo infringe às regras socialmente estabelecidas a fim de atingir seus objetivos, contudo, um paralelo com a “Grande Resignação” pode ser adequadamente traçado, uma vez que os profissionais deixam suas carreiras tradicionais em busca de um novo modelo de trabalho que o conduza a seus objetivos.

A “anomia” de Robert Merton está relacionada ao “sonho americano” e ao prestígio do sucesso financeiro. Suas ideias são baseadas na “teoria da anomia social” de Émile Durkheim, que versa sobre momentos nos quais as regras sociais são interrompidas, de tal forma as instituições enfraquecem e o comportamento dos indivíduos passa a ser baseado em seus próprios interesses (MARWAH; DEFLEM, 2006). A crise provocada pela pandemia, contexto no qual surgiu o termo “Grande Resignação”, promoveu uma transformação social, com enfraquecimento das regras que orientavam os indivíduos, podendo levar a um estado de anomia no qual os profissionais optam por priorizar os próprios interesses em detrimento dos interesses das organizações.

#### 4. METODOLOGIA

Essa pesquisa foi realizada a partir da análise do discurso de oito indivíduos. Se trata de pessoas que deixaram seus empregos nos últimos três anos, ou estão no processo de desligamento, e optaram por não retomar a atividade como funcionário de uma organização, alguns empreendendo em seus próprios projetos, outros retomando os estudos a fim de definir um novo caminho para sua carreira.

As entrevistas, semiestruturadas, foram conduzidas via reunião online ao longo dos meses de junho e julho de 2022 e tiveram duração aproximada de 30 minutos cada. Os entrevistados tiveram acesso e manifestaram sua concordância ao termo de consentimento livre e esclarecido.

Os participantes serão identificados nesse estudo, por questão de confidencialidade, com nome de “A” à “H”. Todos são brasileiros, sendo quatro homens e quatro mulheres, cujo perfil está apresentado na tabela 1.

**Tabela 1** - Perfil dos Entrevistados

	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Filhos</b>	<b>Experiência como CLT</b>	<b>Último cargo como CLT</b>	<b>Atuação atual</b>
A	38	Pós-Grad.	-	12 anos	Supervisão	Treinamentos
B	34	Pós-Grad.	-	11 anos	Supervisão	Treinamentos
C	36	Pós-Grad.	-	13 anos	Supervisão	Consultoria
D	31	Graduação	1	12 anos	Analista Sr.	Serviços de Marketing
E	30	Graduação	-	8 anos	Analista Sr.	Consultoria e Coaching
F	31	Pós-Grad.	-	14 anos	Gerência	Representante Comercial
G	38	Pós-Grad.	2	19 anos	Gerência	Representante Comercial
H	33	Pós-Grad.	-	10 anos	Supervisão	Coaching

Fonte: Elaborado pelos autores

A abordagem da pesquisa seguiu método qualitativo, tendo como técnica para avaliação das entrevistas, que foram transcritas, a Análise de Discurso. Essa técnica se apoia na reflexão da interpretação do discurso, buscando compreender como produz sentidos, identificar a presença do simbólico e ideológico, compreendendo como o sujeito dá sentido com base em sua percepção da realidade (ORLANDI, 2005). Ainda segundo a autora, “na textualização do discurso, há uma distância não preenchida, há uma incompletude que marca uma abertura do texto em relação à discursividade”, e nessa opacidade se dá o trabalho de análise de discurso (ORLANDI, 2005, p. 64). A justificativa dessa escolha metodológica se dá pela própria relação da técnica com o socioconstrutivismo, conforme proposto por Gill (2008), ressaltando que a forma como cada indivíduo vê o mundo está amparada em uma construção social, bem como é verbalizado em seu discurso, ademais, Gergen (1985) define que a pesquisa socioconstrutivista busca principalmente explicar os processos pelos quais os indivíduos descrevem ou explicam o contexto no qual vivem, onde narrativas sobre carreira são formas de prestação de contas à sociedade através de um discurso.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na leitura e análise da transcrição das entrevistas foi possível classificar os temas em 3 categorias: i) Flexibilidade, desenvolvimento profissional e respeito à individualidade; ii) A decisão de mudança; e iii) Colocando a carreira de volta nos trilhos. Na primeira estão concentrados os discursos dos entrevistados em relação ao que buscam em sua trajetória profissional, questões que os deixam insatisfeitos com o regime de trabalho CLT, que nesse artigo se refere à prática tradicionalmente adotada pelas empresas de trabalho com carteira assinada em escala de horário pré-definida, também às definições de sucesso na carreira e características de um ambiente de trabalho saudável. A segunda categoria explora como foi o processo de decisão dos participantes em relação à transição de uma estrutura organizacional para um modelo de trabalho não tradicional, isto é, não hierarquizado, menos estável e com evolução não linear, conforme previsto na definição explorada por Chanlat (1995). Por fim, na terceira categoria estão concentrados os discursos relacionados à visão de futuro dos entrevistados em relação a suas carreiras.

Cabe ressaltar que na avaliação de todos os participantes havia oportunidade de avanço na carreira caso optassem por seguir na empresa na qual estavam ou se optassem por seguir em sua profissão atuando em outra empresa similar. Esse destaque é importante visto que evidencia uma decisão do profissional em deixar um cenário que, em sua percepção, ainda poderia lhe prover frutos, em detrimento de um cenário incerto, conforme destacado nas respostas dos participantes A e B:

*Sim, tinha e muita oportunidade de crescimento, tanto que até hoje eu recebo propostas para participar de processos seletivos (Entrevistada A).*

*Sim, na própria empresa que eu tava, tanto que quando eu saí tinha oportunidade de eu ficar na própria empresa numa posição melhor, e não sendo nessa empresa [...] eu já vinha recebendo oportunidades em outras empresas (Entrevistado B).*

### **Flexibilidade, desenvolvimento profissional e respeito à individualidade**

A essência extraída dos discursos evidencia uma busca dos entrevistados por um modelo de trabalho no qual encontrem maior equilíbrio entre os compromissos profissionais e pessoais, flexibilidade na organização da própria agenda, oportunidade de desenvolvimento profissional em áreas diversas, sem as limitações tipicamente impostas pelas organizações, e maior respeito à individualidade e aos valores pessoais, que, em um modelo convencional de trabalho, tende a ser suprimido pelos valores da organização.

Um discurso praticamente uníssono dentre os participantes diz respeito à flexibilidade de horário como aspecto valorizado na carreira que desejam construir e que não observavam no regime de trabalho CLT. É possível ressaltar um desejo de controle em relação à própria agenda, o que não significa assumir menos compromissos, mas ter liberdade para organizar o tempo de dedicação de forma a priorizar períodos nos quais o profissional se sinta mais produtivo e de forma a equacionar uma melhor distribuição das atividades ao longo do tempo, sobrecarregando-o menos, conforme evidenciado nos trechos abaixo. Cohen, Duberley e Mallon (2004) apresentam em sua pesquisa o termo “balance-seekers”, representando o grupo cada vez maior de indivíduos que planejam suas carreiras de forma a alcançar equilíbrio entre suas vida doméstica e a vida no trabalho, de forma que haja espaço para agregar interesses externos à profissão.

*Flexibilidade de você poder fazer seu horário, fazer sua rotina, e não quer dizer que você vai trabalhar menos, mas quer dizer que você vai se organizar melhor para isso (Entrevistado G).*

*Liberdade de espaço né, de localização geográfica, liberdade de tempo, então é isso que eu busco hoje na transição, que eu possa remanejar melhor meu tempo, seja mais dona da minha carga horária (Entrevistada H).*

*Um segundo fator importante é equilíbrio né, então poder desempenhar plenamente o exercício profissional sem ser uma pessoa extremamente sobrecarregada ou permanentemente sobrecarregada né, porque eu entendo que muito, e até algumas conquistas que eu considero ter conseguido na minha carreira foram muito por momentos de dedicação intensiva né, eu acho isso bastante natural, mas eu acho que um fator de sucesso é poder acelerar e desacelerar ao longo do tempo (Entrevistada C).*

Associado à flexibilidade também emerge no discurso a questão de autonomia na tomada de decisões profissionais, envolvendo maior poder de decisão e de escolha em relação às atividades que desempenhará, possibilitando a participação nas diferentes camadas do trabalho e maior desenvolvimento profissional através de uma atuação mais ampla. A carreira ganhou um lugar mais libertador e abrangente, baseado no acúmulo de conhecimentos e habilidades e na integração da vida pessoal e profissional (COHEN; DUBERLEY; MALLON, 2004).

*Eu acho que para mim sucesso é poder de alguma forma escolher os projetos dos quais participo né, então eu não vou nem personalizar a resposta, mas eu acho que uma pessoa de sucesso pode escolher as atividades que ela desempenha, os projetos dos quais ela faz parte e pode ter ali, vamos dizer, colher os frutos disso, então você pode se envolver nos projetos, participar e realmente ter resultados desse projeto (Entrevistada C).*

*Poder escolher o que que eu quero trabalhar, o cliente que eu quero atender, que tipo de treinamento eu quero dar, isso que eu coloco nesse combo aí de flexibilidade mais qualidade de vida também (Entrevistada A).*

As falas dão destaque também à agenda obrigatória imposta pelas organizações, tais como treinamentos e reuniões que, na percepção de alguns entrevistados, mina sua produtividade e toma um tempo excessivamente extenso que poderia ser dedicado a atividades com maior geração de valor. O construtivismo social nos permite avaliar como as pessoas definem entendimentos comuns e organizacionais de carreira para construir seu próprio caminho (YOUNG; COLLIN, 2004).

*Não ter um compromisso institucional, ou político institucional, isso também para mim é um fator bastante importante que eu acho que me libera de algumas amarras, de alguns compromissos, que também me permite usar a minha disposição, meu tempo, para várias outras coisas que no fim se tornam criativas né, então se eu tenho mais tempo para*

*fazer atividade física, mais condições de olhar para minha vida de outra forma (Entrevistada C).*

*Ao longo desses 12 anos eu percebi que eu dedicava muito tempo, tinha um bloco ali de agenda e de tempo, que é obrigatório dentro de um cenário CLT, então são reuniões, treinamentos, discussões que não geram muito valor e que tem que ser feito por conta da questão de compliance, governança da empresa. Então eu só trabalhava, se fosse ver, 30, 40% do meu tempo, e isso me incomodava porque eu queria dedicar mais tempo ao trabalho e menos a esses outros compromissos corporativos (Entrevistada A).*

Ainda no que diz respeito à limitação profissional, os participantes trazem à tona um aspecto relacionado às regras impostas pelas organizações em sua atuação, limitando o desenvolvimento do colaborador por conta de um ambiente pouco inovador e inflexível, no qual é imposto ao profissional um padrão de conduta pré-definido. A carreira tradicional está sendo cada vez mais desacreditada por estuprar a iniciativa dos indivíduos e promover uma dependência não saudável das organizações para a condução da vida profissional, de forma burocrática e com planos de carreira bem trilhados pelas empresas (COHEN; DUBERLEY; MALLON, 2004).

*Possibilidade de alcançar mais o mercado, de testar outras estratégias né, na empresa você tem que seguir a cartilha ali, não dá para fugir muito (Entrevistado G).*

*Uma das questões é testar vários modelos de negócio, nem sempre as organizações estão dispostas a algo novo, algo inovador, isso acaba retendo um pouco crescimento do profissional (Entrevistado F).*

Em relação ao aspecto financeiro, o discurso dos entrevistados em geral não evidencia uma ambição por remuneração melhor do que a obtida no regime CLT, contudo, reforça que a percepção de reconhecimento profissional está associado a uma remuneração adequada às necessidades do indivíduo, porém, tão importante quanto, é estar feliz desempenhando suas atividades. Fica evidente que a moeda de troca tipicamente mais utilizada pelas organizações, salário, não configura em uma ferramenta eficaz para evitar a saída desses funcionários.

*O que eu quero frisar é que eu não ligo sucesso a salário e a cargo tá, não necessariamente, eu conheço pessoas de bons cargos e salário, mas que não são felizes, não estão fazendo que gostam (Entrevistada A).*

*Realizar algo produtivo que te satisfaça e também que tenha um recurso financeiro que seja adequado para pessoa tá, não necessariamente algo muito alto e com certeza não algo muito baixo, mas algo que atenda a necessidade (Entrevistada H).*

Outro aspecto bastante valorizado pelos entrevistados está relacionado ao respeito à individualidade. Fica evidente a mensagem de que a empresa exige que os profissionais se adequem aos valores e objetivos da companhia, renunciando a muitas de suas individualidades,

sendo que, os entrevistados passaram a se dar conta disso em determinado momento da carreira e a atribuem uma sensação de perda, de vazio em relação a sua própria essência.

*As empresas pedem para você vestir a camisa dela e você acaba perdendo a sua personalidade cara, esse é o pior ambiente que tem, é quando você é forçado a ser quem você não é para poder garantir alguma coisa ali [...] eu acho que o ambiente mais saudável é o ambiente que você se sente bem sendo quem você é e sendo reconhecido por aquilo que você faz (Entrevistado D).*

*Ambiente saudável é o que respeita a individualidade das pessoas entende, enxerga as pessoas não só como um mero trabalhador, mas como uma pessoa que tem sonhos, que tem desejos, que têm necessidades. [...] Eu entendo nosso tempo aqui como uma experiência né, e você vai viver a experiência da empresa, você vai viver o objetivo, a meta que ela quer, então assim, isso para mim não faz o mínimo sentido, não faz mínimo sentido mesmo (Entrevistada E).*

*Eu tinha que estar sempre muito pronta e muito disposta para as mais diferentes situações, as vezes mesmo no horário de lazer eu era interrompida ou acionada para entrar em alguma negociação, resolver algum problema, e eu tinha que estar sempre aparentemente bem, disposta, eloquente, então isso era uma pressão colateral do trabalho [...] que nos últimos anos foi me deixando muito sobrecarregada, de alguma forma hoje eu consigo ter mais nitidez sobre isso (Entrevistada C).*

Em seu estudo acerca de mulheres que realizaram uma transição da carreira em uma organização para um regime autônomo e mais flexível, Cohen, Durbeley e Mallon (2004) observaram que as participantes da pesquisa justificam a mudança como um desejo de independência, autonomia, crescimento pessoal, aprendizado e equilíbrio, e há uma urgência em deixar a organização que lhes estava causando dor pessoal e profissional, o que está bastante alinhado ao discurso dos oito entrevistados nessa pesquisa. As autoras também defendem que dentro da nova literatura sobre carreira, essas motivações são vistas como dignas para a saída das organizações.

### **A decisão de mudança**

O construtivismo social questiona a existência de um ambiente estável e ordenado, o que está implícito na noção do desenvolvimento normativo tradicional de carreira. Ademais, desafia a ideia de que um indivíduo pode ser julgado e avaliado objetivamente de acordo com tal sequência normativa (YOUNG; COLLIN, 2004).

O processo de decisão dessa mudança de carreira não pôde ser atribuído a um evento específico para nenhum dos entrevistados. Observa-se nos discursos a presença de um processo de reflexão e autoconhecimento que os levou a tal caminho. Outra característica comum a todos participantes está relacionada ao tempo da mudança, que levou alguns meses ou mesmo anos, ou seja, uma transição lenta e que demandou preparação.

*Eu não tive assim um turning point, talvez forçando um pouco eu consiga pensar em alguns momentos, em algumas reuniões muito absurdas, algumas tarefas completamente absurdas, algumas relações*

*com muita falta de respeito, eu acho que dá para elencar alguns episódios como esses que foram construindo essa decisão, mas eu acho que independentemente da empresa que eu estava eu fui construindo, tentando amadurecer um pouco que tipo de profissional eu queria ser, ou o que eu queria voltar a ser (Entrevistada C).*

*Eu tava gostando muito mais de dar aulas de sábado e domingo, estava sendo muito mais divertido do que de segunda a sexta, então também foi isso que me motivou, porque essa outra atividade estava brilhando mais os meus olhos (Entrevistada A).*

*As vezes eu entrava tipo em um pequeno pânico sabe, com algumas entregas, com alguns projetos [...] e entrava um pouco em parafuso sabe, eu tinha um pouco de acúmulo de estresse que gerava ansiedade excessiva [...] então eu comecei a refletir bastante sobre isso cara, eu não sei se teve algum momento assim de epifania, do tipo "nossa, agora virou a chave", mas tiveram algumas situações, principalmente relacionadas à saúde, relacionadas a ansiedade, que me fizeram pensar sobre onde eu tava (Entrevistado B).*

As explicações da mudança de um trabalho organizacional para o modelo autônomo frequentemente leva em consideração a atração pela independência, flexibilidade e liberdade de escolha (COHEN; DUBERLEY; MALLON, 2004).

Em geral os participantes afirmaram que a decisão foi compartilhada, com o cônjuge, pessoas próximas, ou com apoio de um terapeuta ou profissional da área de coaching.

*Foi compartilhada, não só para eu melhorar o modelo do negócio, a ideia que eu tinha, mas também por conta do meu perfil, também querer ouvir outras pessoas, compartilhar, então foi uma decisão que foi construída, ela foi tomada, ela já era um desejo antigo, mas eu intensifiquei essas conversas e pensei no modelo de elaboração de forma mais intensa por dois meses até pedir demissão e abrir minha própria empresa (Entrevistada A).*

*Compartilhada, eu tomei essa decisão com a minha esposa, e falei "e aí, que que a gente faz, eu tenho uma ideia, talvez ela possa dar certo, mas ela vai ser totalmente do zero, pode dar muito errado" e eu só tomei essa decisão porque ela aceitou (Entrevistado D).*

*Não foi algo que eu tive algum dia e aí depois eu já tomei a decisão e muito próximo já saí da empresa, inclusive eu acho que vai fazer um ano né agora que eu tô pensando nessa transição, então para mim é um processo mesmo, que eu repenso e repensei várias vezes [...] Eu tenho uma terapeuta, eu faço terapia né com uma psicóloga, então estar desenvolvendo ali os assuntos com ela também me apoia a clarear as ideias e estar cada vez mais segura do próximo passo (Entrevistada H).*

O aspecto financeiro certamente teve grande peso na decisão, sendo um discurso comum dentre os entrevistados no que diz respeito à preparação para a transição, através de um período de composição de uma poupança para suportar eventuais ajustes na rota. Outra característica,

em especial observada naqueles que mudaram mais radicalmente a atividade de atuação profissional, está relacionada à preparação técnica sobre temas da nova área.

*Eu diria que desde 2014 eu tô me preparando tecnicamente para isso com o mestrado, e a reserva financeira desde 2010, que foi quando eu comecei trabalhar e eu já tinha muito claro essa visão de reserva financeira, de ser mais econômica, realmente foram anos de preparação, mas assim, a elaboração do modelo de negócio mesmo [...] foi em dois ou três meses, que aí foi quando decidi fazer a virada de chave acontecer (Entrevistada A).*

*Eu sempre juntei dinheiro [...] eu tinha uma reserva suficiente né para fazer a transição por um tempo que eu entendia naquele momento que seria necessário, então eu simplesmente fiz, eu olhei para minha reserva e falei "meu, eu acho que isso aqui dá para um tempo legal até eu me restabelecer" (Entrevistada E).*

*Fui aproximando de potenciais parceiros, tem a parte também de fazer o pé de meia né, testar ali com um pé de meia, que se desse um problema ninguém ficaria na mão (Entrevistado G).*

### **Colocando a carreira de volta nos trilhos**

No discurso de alguns entrevistados fica evidente que a mudança foi vista como uma fuga, como o desejo de deixar aquele ambiente da organização, desejo em deixar a ausência em busca de sua própria essência. Manifestaram-se nas narrativas expressões relacionadas ao stress e toxicidade do ambiente no qual conviviam, de tal forma que alguns se viram em uma espiral negativa de produtividade e de ansiedade até chegarem ao ponto de duvidarem da própria capacidade, uma vez que não se sentiam desempenhando suas funções ou se dedicando da forma como era exigido pela empresa. Colocar sua carreira de volta o trilho significa deixar esse ambiente e voltar a um caminho que esteja alinhado com seus valores e no qual sigam se desenvolvendo profissionalmente, sem a nocividade que observavam nas organizações.

Apesar do desejo pela mudança, a vivência prévia em uma grande organização é valorizada pelos entrevistados, tendo proporcionado experiências, ferramentas e habilidades que lhes são úteis na nova atuação. Os aspectos valorizados estão relacionados ao desenvolvimento da habilidade de construir relacionamentos, conhecimento da estrutura funcional de uma empresa e conhecimento do mercado de atuação, sendo, para muitos, fatores que lhes proporcionaram maior confiança para a tomada de decisão.

*Eu não cuspo no prato que comi né, tem essa questão também, o mundo corporativo me faz errar menos no empreendedorismo, é importante falar isso também que a minha decisão foi uma decisão livre, eu vivi muitas coisas boas e foi uma faculdade de 12 anos o mundo corporativo, aprendendo a lidar com pessoas, a ter um repertório de informações, um repertório de intuições digamos assim, um repertório de um pouquinho de cada área ali, seja do financeiro, seja da operação, do marketing, do comercial, e isso me faz pensar que o que eu faço hoje é uma maneira mais envelopada, mais encaixadinha, daquilo que eu vivi no mundo corporativo (Entrevistado D).*

*Essa experiência aqui na gestão direta como head da área foi importante também para ganhar musculatura, conhecer o mercado (Entrevistado F).*

Em geral os entrevistados não salientaram as dificuldades relacionadas à nova atuação profissional, mas evidenciaram o sentimento de que a decisão correta foi tomada e que eventuais ajustes no modelo de negócios podem ser necessários, exigindo flexibilidade para contornar dificuldades e revisar os planos. Apenas o entrevistado D ressaltou alguns dos anseios, que no seu caso envolve a falta de estabilidade.

*Tem os desafios, é zoadado também, tem noite que você não dorme, você fica preocupado que você não tem estabilidade, mas no final do dia é mais prazeroso quando eu comparo com amigos meus que tem 40 50 anos e os caras falam "cara, é zoadado tem que passar por isso nessa idade", então são coisas assim que me faz pensar e cara eu tomei a decisão correta sabe (Entrevistado D).*

O ambiente fora das organizações impõe novas preocupações ao promover um ambiente menos estável financeiramente e ao exigir dos profissionais habilidades até então não desenvolvidas em relação à gestão de um negócio. Essas dificuldades também foram observadas no estudo de Cohen, Durbeley e Mallon (2004) que avaliou 41 mulheres em cargos de média ou alta liderança, onde ficou evidente que elas haviam usufruído dos benefícios que uma carreira tradicional poderia oferecer e, portanto, tinham muito a perder ao optar por um trabalho autônomo.

A nova atividade profissional de todos os entrevistados está pautada em uma atuação autônoma, através da prestação de serviços que podem envolver consultoria e treinamentos, seja em áreas correlatas à experiência profissional prévia, ou em novas áreas nas quais eles tem buscado desenvolvimento teórico.

*Eu saí desse modelo CLT da empresa para dar treinamentos, mentoria e consultoria focada em toda essa minha experiência, então assim, não foi uma mudança radical de profissão [...] De 60 a 70% do que eu pensei é o que eu tô executando hoje e as outras coisas são coisas que foram surgindo de forma orgânica, que eu não tinha pensado inicialmente, mas que foram surgindo e para mim fizeram sentido então eu fui abraçando (Entrevistada A).*

*Eu atuo ainda né com o que eu já trabalhava, então é uma parte de consultoria e mais autônoma que é a fonte principal da questão financeira para mim [...] mas o que eu venho trilhando, que eu quero construir, realmente trabalhar e servir, é com a parte de desenvolvimento de pessoas (Entrevistada E).*

*Eu sabia assim o final, porque eu conhecia empresas que já fazem esse serviço, então eu pensava em prestar esse serviço, mas como estruturar e como montar um plano de negócios, e quando a gente fala de plano de negócio né é como a gente vai fazer que todas as engrenagens funcionem com uma pessoa só né [...] eu nunca fiz isso sozinho (Entrevistado D).*



Os principais motivadores que levaram esses profissionais à transição estão relacionados ao desejo de: i) mais flexibilidade, no que diz respeito à organização da própria rotina de trabalho; ii) busca por mais autonomia, relativa à possibilidade de escolha das atribuições que irá assumir e dos projetos que participará; iii) oportunidade de maior desenvolvimento profissional em áreas diversas, muitas vezes limitada na organização; iv) busca por equilíbrio entre compromissos profissionais e pessoais; v) senso de propósito em relação a sua atividade; vi) maior respeito à própria individualidade e aos valores pessoais, que, em um modelo tradicional de trabalho, tendem a ser suprimidos pelos objetivos e valores da organização.

A decisão de mudança em geral foi compartilhada, seja com cônjuges, pessoas próximas ou profissionais de aconselhamento, o que evidencia uma característica importante preconizada no socioconstrutivismo relacionada à busca pelo discurso que seja aceito e justificável perante a sociedade. Em relação à nova profissão, foi unânime a opção por atuações que envolvam a prestação de serviços de forma autônoma, seja através de consultorias ou treinamentos técnicos, com base no conhecimento previamente adquirido em organizações, ou através da busca por desenvolvimento em novas áreas.

Resgatando o objetivo desse estudo, fica evidente que o fenômeno da “Grande Resignação”, que tem levado milhões de profissionais em idade produtiva a deixarem seus empregos em organizações tradicionais, está presente no discurso dos entrevistados. Foi possível também aprofundar nas motivações que embasam esse movimento, sendo essas bastante relacionadas à fuga da ausência observada nas organizações, seja em relação ao desenvolvimento profissional ou mesmo à ausência de valores compartilhados.

Em entrevistas é natural que alguns participantes estejam conscientes do processo de criação de uma história de carreira e, ao fazê-lo, escolhem uma versão dos eventos em detrimento de outra, de tal forma, a narrativa prioriza os benefícios da transição e enaltece uma visão de futuro positiva (COHEN; DUBERLEY; MALLON, 2004), portanto, o estudo tem como limitação a própria versão dos fatos apresentadas pelos participantes que possivelmente estão enviesadas com base em seus paradigmas que definem as formas como justificam suas decisões. Seria benéfico também a condução das entrevistas de forma presencial, possivelmente permitindo a captura de mais informações.

O trabalho contribui à literatura sobre carreira, em especial no que diz respeito ao fenômeno recente da “Grande Resignação”, analisando sua concepção e as bases teóricas na qual se fundamenta. Se trata de um estudo também relevante ao explorar uma abordagem socioconstrutivista, ainda pouco utilizada nesse campo de estudo no Brasil. As conclusões aqui observadas poderão servir como referência para novos estudos na área.

Como proposta de pesquisas futuras seriam relevantes novos estudos com foco na atuação das organizações em relação ao tema, na forma como estão se estruturando para atender às necessidades de um grupo, cada vez mais extenso, de profissionais que não valorizam o crescimento hierárquico, mas sim as possibilidades de desenvolvimento nas esferas pessoal e profissional associada a maior flexibilidade e alinhamento de valores. As motivações que levam os profissionais a deixarem seus empregos, com base nas entrevistas conduzidas nesse estudo, estão claras, fica como dúvida se, e como, as empresas responderão à “Grande Resignação”.

## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BAYRAKTAR, M. The Great Resignation of US Labor Force. **SSRN Electronic Journal**, 1 mar. 2022.

BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley, 1964.

BLS. **Job Openings and Labor Turnover Survey News Release - 2022**. Disponível em: <<https://www.bls.gov/news.release/jolts.htm>>. Acesso em: 18 maio. 2022.

CAGED. **Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho (PDET)**. Disponível em:

<<https://pdet.mte.gov.br/acesso-online-as-bases-de-dados>>. Acesso em: 18 maio. 2022.

CAVALLINI, M. **País bate recorde de pedidos de demissão em 12 meses, mostra levantamento.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/06/30/pais-bate-recorde-de-pedidos-de-demissao-em-12-meses-mostra-levantamento.ghml>>. Acesso em: 9 jul. 2022.

CHANLAT, J.-F. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67–75, 1995.

COHEN, A. **How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom.** Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

COHEN, L.; DUBERLEY, J.; MALLON, M. Social constructionism in the study of career: Accessing the parts that other approaches cannot reach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, n. 3, p. 407–422, 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ELHEFNAWY, N. Are Attitudes Toward Work Changing? A Note. **SSRN Electronic Journal**, 5 jun. 2021.

ELHEFNAWY, N. Contextualizing the Great Resignation (A Follow-Up to 'Are Attitudes Toward Work Changing? A Note'). **SSRN Electronic Journal**, 7 jan. 2022.

GERGEN, K. J. The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. **American Psychologist**, v. 40, n. 3, p. 266–275, mar. 1985.

GILL, R. Análise de Discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa Qualitativa, com Texto, Imagem e Som: um manual prático.** 7. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: A preliminary statement. **American Sociological Review**, v. 25, p. 161–178, 1960.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. L.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The sage handbook of qualitative research.** 3. ed. Los Angeles: Sage, 2005. p. 193–215.

HALL, D. T. **Careers in and out of Organizations.** Londres: SAGE Publications, Inc., 2002.

KLOTZ, A.; BOLINO, M. Saying Goodbye: The Nature, Causes, and Consequences of Employee Resignation Styles. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 10, p. 1386–1404, 2016.

KLOTZ, A.; ZIMMERMAN, R. On the Turning Away: An Exploration of the Employee Resignation Process. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 33, n. 51–119, 2015.

KUHN, T. S. **A Estrutura das Revoluções Científicas.** 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

MARWAH, S.; DEFLEM, M. Revisiting Merton: Continuities in the theory of anomie-and-opportunity-structures. In: DEFLEM, M. (Ed.). **Sociological Theory and Criminological Research.** Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2006. v. 7p. 57–76.

ORLANDI, E. P. **Discurso e Texto: formulação e circulação dos sentidos.** 2. ed. Campinas: Pontes, 2005.

SERENKO, A. The Great Resignation: The Great Knowledge Exodus or the Onset of the Great Knowledge Revolution? **Journal of Knowledge Management**, v. Vol. ahead, 2022.

SOARES, M. **Eu me demito: fenômeno da grande resignação chega ao Brasil**. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/economia/eu-me-demito-fenomeno-da-grande-resignacao-chega-ao-brasil/>>. Acesso em: 5 jun. 2022.

SULL, D.; SULL, C.; ZWEIG, B. Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. **MIT Sloan Management Review**, v. 63, p. 1–9, 2022.

YOUNG, R. A.; COLLIN, A. Introduction: Constructivism and social constructionism in the career field. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, p. 373–388, 2004.