IDENTITY WORK E TRANSIÇÃO DE CARREIRA: DA LIDERANÇA CORPORATIVA AO EMPREENDEDORISMO

IDENTITY WORK AND CAREER TRANSITION: FROM CORPORATE LEADERSHIP TO ENTREPRENEURSHIP

DALMO FERNANDES MARINS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LEIDIMARA DA SILVA SANTOS
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

VÂNIA MARIA JORGE NASSIF
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
Agradeço pelo incentivo à pesquisa ofertado pelo Programa de Excelência Acadêmica (PROEX) da CAPES via PPGA da UNINOVE.

IDENTITY WORK E TRANSIÇÃO DE CARREIRA: DA LIDERANÇA CORPORATIVA AO EMPREENDEDORISMO

Objetivo do estudo
O objetivo deste artigo é compreender como profissionais oriundos de posições de liderança corporativa reconfiguram sua identidade na transição para o empreendedorismo, além de fatores que motivam a construção dessa identidade empreendedora.

Relevância/originalidade
O artigo é relevante por apontar um intervalo de liminalidade no processo de transição. Ainda há a construção de capital social intercambiável. O estudo piloto se apresenta como uma forma de validar a estrutura para se aprofundar em estudos posteriores.

Metodologia/abordagem
Trata-se de estudo qualitativo interpretativo, conduzido como piloto de um projeto de doutorado, com três profissionais que transitaram de posições de liderança em grandes corporações para o empreendedorismo.

Principais resultados
Considerados em conjunto, os três relatos indicam que a reconfiguração não ocorre por ruptura imediata, e sim por um percurso de quatro fases sustentado por um período prolongado de liminalidade cuja duração é administrada pelo próprio profissional.

Contribuições teóricas/metodológicas
A primeira contribuição refina a compreensão da liminalidade. A literatura a define como estado e examina o que ele produz na experiência do indivíduo. A segunda diz respeito ao destino das identidades provisórias que não se consolidam

Contribuições sociais/para a gestão
Para profissionais corporativos que querem empreender, há a sugestão de definição de um marco central de saída. Para mentores, a indicação de inclusão da questão identitária na preparação de transição. Para RH a indicação de intraempreendedorismo nas organizações para fidelização de talentos.

Palavras-chave: identity work, transição de carreira, empreendedorismo, liminalidade

IDENTITY WORK AND CAREER TRANSITION: FROM CORPORATE LEADERSHIP TO ENTREPRENEURSHIP

Study purpose
The aim of this article is to understand how professionals coming from corporate leadership positions reconfigure their identities during the transition to entrepreneurship, as well as the factors that motivate the construction of this entrepreneurial identity.

Relevance / originality
The article is relevant for highlighting a period of liminality within the transition process. There is also the construction of interchangeable social capital. The pilot study serves as a means to validate the framework for further in-depth research.

Methodology / approach
This is a qualitative, interpretive study—conducted as a pilot for a doctoral project—involving three professionals who transitioned from leadership positions in large corporations to entrepreneurship.

Main results
Taken together, the three accounts indicate that the reconfiguration does not occur through an immediate rupture, but rather through a four-phase process sustained by a prolonged period of liminality, the duration of which is managed by the professionals themselves.

Theoretical / methodological contributions
The first contribution refines the understanding of liminality. The literature defines it as a state and examines what it produces in the individual's experience. The second concerns the fate of provisional identities that do not become consolidated.

Social / management contributions
For corporate professionals looking to become entrepreneurs, it is suggested that they define a clear exit milestone. For mentors, the recommendation is to incorporate identity-related considerations into transition planning. For HR, the suggestion is to foster intrapreneurship within organizations to boost talent.

Keywords: identity work, career transition, entrepreneurship, liminality

IDENTITY WORK E TRANSIÇÃO DE CARREIRA: DA LIDERANÇA CORPORATIVA AO EMPREENDEDORISMO

1 Introdução

A complexidade do contexto do trabalho, como a globalização, avanços tecnológicos, processos de terceirização (Kilimnik et al., 2016), novas estruturas organizacionais e novas relações de contratação, abre espaço para o movimento de transição de carreira em que o processo cria novas identidades em um modelo que a literatura chama de *identity work*. Nesse cenário as carreiras se apresentam de forma mais fluida e mudanças tornam esse processo dinâmico (Kilimnik et al., 2016) e carreiras são iniciadas e finalizadas de forma mais frequente (Neves et al., 2011).

Diante dessas transformações, o empreendedorismo emerge como uma alternativa para indivíduos que passam por rupturas em suas carreiras corporativas, aproveitando-se de um capital social e experiência que a vivência corporativa deu ao longo do tempo (Anderson et al., 2019; Beyda & Casado, 2011; Czarlinski, 2021).

A literatura sobre transição de carreira explica os motivos da saída, distribuídos entre fatores extrínsecos, intrínsecos e contingenciais, e documenta os recursos que o profissional leva consigo, sobretudo conhecimento e relacionamentos (Beyda & Casado, 2011; De Klerk et al., 2025; Neves et al., 2011). A literatura sobre *identity work*, por sua vez, descreve como identidades de trabalho são formadas, ensaiadas e revistas, e nomeia o estado intermediário em que a identidade anterior ainda não foi abandonada e a nova não se consolidou (Brown, 2022; Ibarra, 1999; Ibarra & Obodaru, 2016). As duas correntes se aproximam do mesmo fenômeno por lados distintos, mas nenhuma delas esclarece o que sustenta esse estado intermediário ao longo do tempo, isto é, por que o profissional permanece nele por períodos prolongados quando a motivação para sair já está formada. Essa limitação importa porque, sem ela, a transição tende a ser explicada pela intensidade do motivo, e não pelo processo que a organiza, o que deixa sem resposta a questão do porquê profissionais igualmente motivados levam prazos tão distintos para efetivar a saída.

O trabalho pretende entender como executivos negociam a desconstrução e reconstrução de identidade a partir da pergunta de pesquisa: como esses profissionais reconfiguram sua identidade na transição para o empreendedorismo, e quais os fatores de motivação para a construção desta nova identidade?

Cabe delimitar desde já o termo executivo. Neste estudo ele designa o profissional que ocupou posição formal de liderança em grande corporação, com responsabilidade sobre equipe, orçamento ou resultado, e não exclusivamente os níveis de diretoria e vice-presidência. Essa delimitação é assumida pelas características da amostra do piloto e reaparece na seção de limitações.

A pesquisa é um estudo piloto com a intenção de servir como base para uma futura tese na qual o tema será aprofundado. A pesquisa qualitativa de caráter interpretativo foi utilizada para esse trabalho, em que 3 indivíduos foram entrevistados seguindo um roteiro semiestruturado de perguntas.

Os resultados indicam que a reconfiguração identitária percorre quatro fases, experimentação, estruturação, reorientação e consolidação, e que o período liminar que as atravessa é sustentado por um mecanismo identificável, o marco simbólico autoimposto, um critério de saída estabelecido pelo próprio profissional que legitima a permanência na estrutura corporativa enquanto preserva o projeto de saída. Um dos casos resultou em transição reversa, com retorno à carreira corporativa, o que permitiu observar que a identidade empreendedora ensaiada não é descartada, e sim incorporada à identidade retomada.

A história que os relatos contam é a de profissionais que decidiram sair muito antes de sair. Uma gerente adiou a saída por um ano e meio à espera de uma promoção que julgava necessária para empreender. Um gerente montou o negócio enquanto permanecia empregado, perdeu o investimento e retornou à corporação. Um especialista levou quase duas décadas transitando entre a estrutura corporativa, na qual já havia ocupado função gerencial sênior, e o negócio próprio antes de considerar a transição concluída. Em nenhum dos três casos a saída foi um evento, e em todos ela foi administrada por critérios que os próprios profissionais estabeleceram para si.

O estudo contribui em duas direções. Acrescenta à literatura de *identity work* um mecanismo de manutenção da liminalidade, sugerindo que sua duração é parcialmente administrada pelo próprio indivíduo, e não apenas imposta pelo contexto. E introduz, a partir do caso de transição reversa, a possibilidade de que identidades provisórias não consolidadas sejam absorvidas pela identidade de origem, alternativa ainda não considerada entre a consolidação e o abandono. Como estudo piloto, o trabalho relata também os ajustes incorporados ao roteiro de entrevista, contribuição de ordem metodológica para a fase seguinte da pesquisa.

2 Referencial teórico

A transição de carreira, especialmente da carreira executiva para o empreendedorismo, vem sendo estudada sob vários prismas: etarismo, gênero, aposentadoria, entre outros (Neves et al., 2011). Para entender o processo de reconfiguração identitária e seus motivadores, é preciso compreender a formação dessa identidade, que a literatura denomina *identity work*. Desta forma, também será possível embasar os gatilhos que motivam a transição, combinando estes dois construtos para dar base aos resultados desta pesquisa.

2.1 *Identity work*

A formação de identidade é construída em várias áreas, passando pela construção de identidade social, pessoal e profissional (Ashforth & Mael, 1989; Sveningsson & Alvesson, 2003). Parte-se de um autoquestionamento sobre o próprio eu, no qual o indivíduo busca descobrir quem é, quem quer ser e como agir para construir essa identidade (Brown, 2022).

Dentro de um contexto de maior turbulência no mercado de trabalho, no qual é possível experimentar novas funções e novas formas de contrato de trabalho, há espaço para experimentação de novas identidades ao longo da carreira (Ibarra, 1999) como ocorre na gig economy e contratação na modalidade de pessoa jurídica.

A partir da metade dos anos 1980 e com mais intensidade a partir dos anos 2000, a construção de *identity work* passa ser mais eclética, múltiplas identidades se manifestam no mesmo indivíduo de forma dinâmica, seja voltando-se para si mesmo ou interagindo em sociedade (Brown, 2022).

Tal processo passa por uma fase de desconstrução de uma identidade já constituída para dar forma a uma nova identidade voltada para uma carreira emergente, que a literatura denomina *identity work* (Ibarra & Barbulescu, 2010; Pratt et al., 2006; Sveningsson & Alvesson, 2003). A identidade do indivíduo é construída a partir de narrativas da própria história que contribuem para a continuidade do papel assumido (Ibarra & Barbulescu, 2010). Ao construir uma identidade, o indivíduo passa por uma fase de transição, na qual experimenta identidades diferentes de forma provisória, que ainda não estão consolidadas (Ibarra, 1999).

O conceito de *identity work* reúne processos complementares como aquisição de atributos físicos, aparências, associação seletiva a grupos e a construção verbal pela autoafirmação (Ibarra & Barbulescu, 2010; Snow & Anderson, 1987). Entretanto, a construção de uma identidade não é fruto de isolamento, ela se desenvolve dentro de um contexto social (Brown, 2022).

O conceito se apresenta como o indivíduo molda o processo de construção da sua identidade de trabalho (*work identity*), sendo esta, um componente da própria identidade (Crafford et al., 2014). Trata-se da criação de um estilo que seja aparente, transmitindo uma identidade que confere ao indivíduo características que o diferenciam dentro do ambiente, seja no modo de se comportar ou de se vestir (Ibarra & Barbulescu, 2010), buscando se destacar dentro do grupo.

A construção de *identity work* também pode ser analisada pelo prisma das emoções. Ao se construir uma identidade, emoções são exploradas e vivenciadas, partindo do princípio de que emoções fazem parte do ser humano (Winkler, 2018), entende-se que elas estão presentes na construção de identidades. Uma transição de carreira pode ser carregada de sentimentos e emoções (Czarlinski, 2021; Winkler, 2018). Assim sendo, entender a forma de processar as emoções apresenta-se como uma lente relevante para se compreender as diversas construções e desconstruções de identidades.

No momento de transição, a identidade também pode ser constituída pelo que a literatura chama de *identity play*, um momento em que se sonha com uma nova carreira. De forma prática, ela complementa o processo de *identity work*, enquanto este último se refere à imagem que a função em exercício demanda, o primeiro se refere a um futuro (Brown, 2022; Ibarra & Obodaru, 2016; Ibarra & Petriglieri, 2010), algo que se pretende alcançar, mas ainda reside apenas no desejo e na mente do indivíduo como aspiração.

A construção de um novo identidade, passando pelo processo de *identity play*, pode ocorrer por uma decisão de período sabático, férias ou licenças mais longas da atividade laboral em curso, ou até mesmo pela adoção de um hobby, momento em que o indivíduo é capaz de experimentar novas atividades que projetam uma nova, e possível, identidade futura (Hegarty, 2009; Ibarra & Obodaru, 2016; Ibarra & Petriglieri, 2010; Petrou et al., 2024).

A literatura também considera um limiar que permeia o processo de transição, no qual ainda há resquícios da identidade que está sendo desconstruída, mas ao mesmo tempo a nova ainda não está consolidada. Esta fase é descrita como liminalidade, um momento de transição em que é possível observar, ao mesmo tempo, a desconstrução e a construção do eu como base de uma identidade crescente (Ibarra & Obodaru, 2016). Mesmo em períodos de estabilidade, a identidade ainda é algo fluido, que confere características orientadas pelo contexto momentâneo (Brown, 2022).

O *identity work* não é algo que possa ser determinado por uma engenharia que impõe quem o indivíduo deve ser, portanto, não é uma questão de força ou poder, mas trata-se de uma decisão autônoma do indivíduo exercendo sua vontade de ser (Brown, 2022; Winkler, 2018).

A transição entre papéis de trabalho antecede conceitualmente essa discussão, ao descrever o ajuste mútuo entre indivíduo e papel, que pode ocorrer por replicação, absorção, determinação ou exploração, conforme o grau em que muda a pessoa ou muda o papel (Nicholson, 1984). A tipologia é útil aqui porque a transição para o empreendedorismo tende ao polo exploratório, no qual tanto o papel quanto o indivíduo são reconstruídos, o que amplia a demanda por trabalho identitário.

2.2 Transição de carreira

A decisão de uma transição de carreira pode acontecer por vários motivos, mas de forma geral, a literatura elenca fatores extrínsecos, como o contexto de avanços tecnológicos, globalização, desregulamentação econômica, processos de terceirização (Kilimnik et al., 2016), mercados emergentes, pressões corporativas (Beyda & Casado, 2011), flexibilização das relações de trabalho (De Klerk et al., 2025); e fatores intrínsecos, como busca por satisfação pessoal, autonomia de decisões, qualidade de vida, expectativa de melhores retornos financeiros (Beyda & Casado, 2011) e aspectos psicológicos (Anderson et al., 2019).

Existem fatores contingenciais involuntários, que também levam o indivíduo a realizar a transição, como, por exemplo, uma demissão inesperada, um momento de vida pessoal, como uma doença (própria ou de algum familiar) (Anderson et al., 2019; Beyda & Casado, 2011). A desmotivação advinda da concorrência no caminho hierárquico das organizações (a cada promoção recebida, a pirâmide se estreita, dificultando a mobilidade vertical do profissional) também é observada como um fator que motiva o indivíduo a buscar outros caminhos para a carreira (Anderson et al., 2019). Porém, há sempre que se considerar que realizar uma transição para empreender é, antes de mais nada, assumir riscos (Beyda & Casado, 2011; Neves et al., 2011).

Os desafios para atravessar esse processo são vários, que atuam como limitadores ou barreiras para a decisão de empreender e dar o primeiro passo em direção à transição. Ao decidir realizar a mudança, o indivíduo considera aspectos da vida corporativa dos quais precisa se desvincular, como status do cargo, o peso do nome da empresa atrelado ao seu próprio nome, benefícios e estrutura corporativa que, em muitos casos, não se verificam nos primeiros anos da transição ou não se verificarão no longo prazo (Beyda & Casado, 2011; Ibarra, 1999; Ibarra & Obodaru, 2016).

É importante destacar que, para realizar uma transição, é preciso ter um senso de adaptação elevado, assim como disposição interna para enfrentar recomeços (Anderson et al., 2019), em um contexto em que a remuneração passa a ser algo incerto (Beyda & Casado, 2011).

Por outro lado, eventos adversos na vida profissional, como, por exemplo, uma demissão involuntária, podem atuar como um incentivo para o empreendedorismo, levando o indivíduo ao processo de transição, basta entender o evento como uma oportunidade e não como um revés (De Klerk et al., 2025).

A partir do momento de decisão de transição, o indivíduo pode contar com uma bagagem de conhecimentos, experiências e relacionamentos adquiridos ao longo da carreira executiva (Neves et al., 2011). Ao longo da carreira como funcionário (mesmo atuando em cargos de liderança), o profissional desenvolve competências, resultado de treinamentos, experiências e mentorias com colegas e pares que já passaram por situações semelhantes (De Klerk et al., 2025).

Cabe destacar que, ao decidir por uma transição de carreira, o indivíduo passa a ser protagonista de sua história e de seu futuro, o que configura a adoção de um modelo de carreira denominado proteana. Nela, o indivíduo dirige a sua própria carreira de acordo com sua vontade e necessidade, deixando de obedecer a determinações organizacionais para esse intuito (Andrade et al., 2011; Czarlinski, 2021; Dante Cordeiro & De Albuquerque, 2016). A atitude de protagonismo da carreira se associa à ideia de disposição para executar transições que trazem uma dinâmica e fluidez para o desenvolvimento profissional e os objetivos do indivíduo, estimulando sucessivas transições (Kilimnik et al., 2016).

O preparo do profissional que decide transitar de um contexto corporativo deve ser analisado individualmente, uma vez que grande parte dos executivos que decidem empreender não se prepara previamente para a empreitada com um planejamento financeiro, (Neves et al., 2011), ou psicologicamente para enfrentar as dores do processo (Beyda & Casado, 2011). O processo é percebido de forma diferente por cada pessoa que decide empreender, os fatores motivadores e as barreiras da transição são únicos diante da percepção individual. Dessa forma afetam de maneira distinta cada um, que podem passar por situações semelhantes, mas com sentimentos e resultados distintos

Os construtos revisados até aqui não operam de forma isolada na leitura das narrativas. O Quadro 1 organiza a relação entre cada um deles e os observáveis esperados nos relatos, servindo de referência para a codificação apresentada adiante e para a interpretação das trajetórias.

Construto	Definição operacional adotada	Observável esperado na narrativa
Identity work	Esforço deliberado de formar, reparar e revisar a autodefinição profissional	Relatos de autoquestionamento sobre quem se é e quem se quer ser no trabalho
Selves provisórios	Identidades experimentadas de forma temporária, ainda não consolidadas	Iniciativas paralelas ao emprego formal, testes de negócio, papéis ensaiados
Identity play	Projeção imaginativa de uma identidade futura, sem compromisso de execução	Menções a sonho, aspiração e planos ainda não convertidos em ação
Liminalidade	Estado intermediário em que a identidade anterior não foi abandonada e a nova não se consolidou	Ambivalência, permanência simultânea nos dois mundos, adiamento da saída
Desidentificação	Afastamento ativo dos atributos que sustentavam a identidade anterior	Crítica ao status do cargo, ao nome da empresa e à previsibilidade corporativa
Carreira proteana	Direção da carreira pelo próprio indivíduo, segundo valores e necessidades próprias	Atribuição da decisão a critérios pessoais e não a determinações organizacionais
Transição de papel	Ajuste mútuo entre indivíduo e papel, do polo replicativo ao exploratório	Descrição de quanto o papel e quanto a pessoa mudaram na passagem

Quadro 1. Construtos analíticos e observáveis esperados nas narrativas
Fonte: elaborado pelo autor.

3 Metodologia

A metodologia adotada para esta pesquisa é qualitativa de caráter interpretativo, orientada pela compreensão atribuída pelos indivíduos ao processo de transição de carreira, transicionando de modelo corporativo para se tornarem empreendedores. A escolha do método qualitativo é justificada pela natureza do fenômeno que se busca investigar, sendo subjetivo, processual e não linear; dessa forma, exige ferramentas capazes de capturar vivências, contradições, complexidades e a individualidade de sentimentos dos entrevistados (Creswell, 2015; Denzin & Lincoln, 2018). Ao buscar interpretar os caminhos para construção e desconstrução de identidades, dentro de um processo de transição, considerando as negociações internas e externas realizadas ao longo do processo, é preciso dar atenção às narrativas sobre como cada indivíduo sente e elabora sua identidade (Flick, 2009). O método qualitativo permite que o fenômeno seja analisado pela perspectiva individual de quem passa pelo processo, expondo sentidos, capacidade de compreensão do contexto de forma holística a partir do problema social, sendo este, capaz de se observar dentro do cenário traçado (Creswell, 2015).

A análise combinou duas operações complementares. A primeira foi a reconstrução da trajetória de cada participante em sequência temporal, com identificação dos marcos de ruptura e de continuidade, orientada pela análise narrativa (Riessman, 2008), que preserva o encadeamento do relato e permite acompanhar a transformação identitária ao longo do tempo. A segunda operação foi a codificação temática do conjunto das entrevistas, que fragmenta os relatos em unidades comparáveis entre os casos. As duas respondem a finalidades distintas e são apresentadas separadamente na análise, a primeira na leitura das fases da transição e a segunda na construção das categorias. Registrar essa distinção importa porque a codificação temática, isoladamente, não sustenta afirmações sobre processo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, permitindo que os entrevistados narrassem suas origens, escolhas, sentimentos, emoções, dores e resultados, tendo o consentimento verbal declarado e gravado no início de cada entrevista. Ao final foram coletados dados de caráter sociodemográfico. As entrevistas foram conduzidas por meio eletrônico digital remoto (Google Meet), sendo gravadas e transcritas pelo próprio software. Todas com consentimento prévio formalizado verbalmente pelos entrevistados no início das gravações. A partir das transcrições, foi utilizado o software Atlas.ti Web para codificação das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2026, com duração média de 63 minutos, a partir de roteiro com 4 questões abertas e 6 questões de caráter sociodemográfico. As transcrições foram geradas de forma automática pela plataforma e utilizadas na decodificação, o que se registra nas limitações. Na apresentação dos excertos, marcas de oralidade e repetições foram preservadas, e supressões estão indicadas por reticências entre colchetes. Os participantes foram identificados por letras, e nomes de pessoas e de organizações foram suprimidos. O estudo não foi submetido ao comitê de ética, o que se registra nas limitações.

A codificação foi conduzida em duas etapas. Na primeira, de caráter indutivo, os relatos foram abertos em códigos de primeira ordem próximos à linguagem dos participantes. Na segunda, esses códigos foram agrupados em categorias e confrontados com os construtos do Quadro 1, o que introduziu um componente dedutivo na análise. A codificação foi realizada por um único codificador. O livro de códigos foi construído a partir da primeira entrevista e submetido a uma rodada de revisão crítica assistida por ferramenta de IA generativa (Claude), prática admitida mediante declaração de uso (Grupo de Pesquisa AI4M, 2026), empregada na avaliação da consistência interna e da nomeação das categorias, sem participação na atribuição de códigos aos trechos destacados nas entrevistas, processo que coube exclusivamente aos pesquisadores. Após a definição do livro de códigos o mesmo foi aplicado às outras entrevistas, com incorporação de novos códigos que emergiram, sem que esses passassem pelo critério da ferramenta de IA. Não houve um segundo codificador independente, o que se registra nas limitações. Não se buscou saturação teórica, incompatível com o número de casos do piloto.

A pesquisa foi conduzida com três participantes por se tratar da etapa inicial de um projeto mais abrangente de pesquisa, que resultará em uma tese de doutorado. Deste modo, utilizou-se o conceito de estudo piloto, sem a intenção de produzir uma teoria final, mas para criação, análise e validação de roteiro de pesquisa *identity work* e transição de carreira de liderança corporativa a empreendedores. A utilização e o relato da estratégia servem para a construção posterior de um estudo mais consistente sobre o tema; a prática pode ser adotada em futuros trabalhos para validação de desenho e roteiro de pesquisa.

Os critérios de elegibilidade foram três: ter ocupado posição formal de liderança em organização de grande porte, com responsabilidade sobre equipe, orçamento ou resultado; ter deixado essa posição por decisão própria ou por evento contingencial para constituir negócio próprio; e ter completado a transição há pelo menos dois anos, de modo que o relato alcance a fase posterior à saída. O critério não restringiu o nível hierárquico à diretoria, o que amplia a variação da amostra e, ao mesmo tempo, limita a generalização para o estrato executivo em sentido estrito, ponto retomado nas limitações.

A unidade de análise é a trajetória individual de transição, e não o indivíduo nem o empreendimento constituído. O contexto é adequado à pergunta porque reúne profissionais que permaneceram tempo suficiente na estrutura corporativa para nela consolidar uma identidade de trabalho, condição sem a qual não haveria desidentificação a examinar. Não foram coletadas fontes documentais sobre os participantes ou seus empreendimentos, desta forma, os resultados são baseados integralmente no relato retrospectivo dos entrevistados.

Cabe justificar a suficiência do material diante do padrão usual em pesquisa qualitativa, que situa em torno de trinta o número de entrevistas capaz de cobrir simultaneamente amplitude e profundidade de um tema. Três entrevistas não atendem a esse padrão e não sustentam pretensão de cobertura. A opção se justifica por dois motivos. O primeiro é o estágio da pesquisa, pois o objetivo declarado é a construção e a validação do instrumento, e não a produção de teoria final. O segundo é a densidade do material por caso, uma vez que cada trajetória foi reconstruída em sequência temporal completa, da entrada na carreira corporativa ao estado atual, o que permite acompanhar o processo e não apenas registrar posições. Ainda

assim, a extensão do material não autoriza afirmações sobre frequência ou distribuição, e a ampliação da base é a primeira tarefa da fase seguinte.

4 Análise dos resultados

A seguir, são apresentados os resultados a partir da codificação das entrevistas realizadas, consolidando as categorias emergentes das falas, sentimentos, experiências e percepções compartilhadas durante o período de transição, desconstrução e reconstrução de identidades.

Os entrevistados foram selecionados pela experiência em cargos de liderança corporativa, independentemente da nomenclatura funcional, sendo que no Quadro 2 é possível identificar o tempo exercido na última função antes da transição, assim como idade, gênero e cargo exercido previamente. Não houve definição prévia de gênero, idade ou escolaridade.

Entrevista	Idade	Gênero	Escolaridade*	Última Posição Corporativa	Tempo no Cargo (anos)	Tempo Empreendedor (anos)
A	38	F	Mestrado	Gerente Jr	4	5
B	44	M	Doutorado	Gerente Pleno	3	8
C	54	M	Doutorado	Especialista em Leasing MKT	2	18

Quadro 2. Perfil dos participantes
Nota. O asterisco indica titulação em andamento. O participante B retornou à carreira corporativa após o período empreendedor, conforme detalhado adiante.
Fonte: elaborado pelo autor.

A variação de nomenclaturas funcionais aparece de forma explícita no material. Por exemplo, a entrevistada A relata que teve a posição criada pela gestora imediata, com denominação definida na própria estrutura regional e ajustada em função da faixa salarial já praticada, situando-se em um patamar inexistente na estrutura formal da organização:

> *"na estrutura regional eles criavam os cargos porque não tinha muito, era uma estrutura pequena também [...] a minha chefe criou um cargo de líder que era entre o gerente, era como se fosse um gerente júnior, vai, era entre o gerente pleno e o coordenador [...] E eles que davam os nomes, eles que criavam tudo no regional". (A)*

A mesma entrevistada declara que, embora tivesse uma posição relativamente baixa na pirâmide hierárquica forma da empresa, mantinha interlocução com vice-presidentes regionais dos clientes, o que indica descompasso entre o título formal e o escopo efetivo. O entrevistado C percorreu movimento inverso, quando aceitou de forma deliberada, uma transferência de área na qual passou de supervisor para especialista. O entrevistado B declara que, embora exercesse liderança em projetos sob a responsabilidade dele, não exercia poder executivo, o que só aconteceu no momento em que era empreendedor. Os três casos justificam a caracterização por escopo adotada na introdução, e o código descompasso cargo x função, que emerge da codificação sendo retomado adiante.

Os trinta códigos criados a partir dos depoimentos foram consolidados em oito categorias, que por sua vez remetem a três dimensões teóricas, o desprendimento da identidade anterior, a experimentação de identidades provisórias e a consolidação da identidade emergente. Duas observações sobre a estrutura são necessárias. As categorias não são mutuamente exclusivas, e os códigos de retorno para o corporativo e descompasso cargo x função aparecem em mais de uma delas porque operam simultaneamente em planos distintos. E a categoria fases do empreendedorismo é de natureza processual, e não temática, razão pela qual recebe tratamento próprio na seção seguinte. As adversidades aparecem em falas que remetem a

frustração com o empreendedorismo e conflitos entre sócios. A fala abaixo explicita a situação quando declara que:

> "*E aí foi quando começou de um ano depois, mais ou menos, onde começa o meu grande problema, os conflitos que eu tive dentro da organização, né?...Eh, eu comecei a me sobrecarregar com muitas funções dentro da empresa e o meu sócio, ele foi perdendo espaço, isso gerava conflito". (B)*

No caso de B, frustração com o empreendedorismo também está conectada à fase de experimentação, em que se inicia uma transição, mas sem deixar o emprego formal, pois não teve êxito na primeira experiência.

As barreiras apresentam-se como fatores que adiam ou dificultam a decisão de transição e construção de identidades. Pode ser causada por fatores externos ou internos que afetam psicologicamente a decisão. Como ilustram os exemplos abaixo:

> *"meu pai descobriu um câncer, então foi, eu fiquei um ano ali quando eu voltei para São Paulo na lado pessoal, com muita coisa acontecendo, eu tive uma separação, eh, enfim, né?... tive uma pausa de um ano quando eu voltei para São Paulo, eh, em pensar em sair, porque eu tava muito focada no pessoal com os meus pais, com, enfim, com com família, tudo". (A)*
>
> *"Aí eu até cheguei, né, no finalmente eu falei assim: "Ô irmão, é o seguinte, eu a gente só abriu a sociedade para vocês porque você ia ser o investidor. Se você não vai ser investidor, então você não me serve para nada". E aí a gente rompeu naquela época". (C)*

A construção de identidade dos entrevistados passa por inquietações com as próprias carreiras, que os levam a abrir mão de uma certa segurança corporativa, com benefícios e salários que conferem previsibilidade e segurança financeira, para transitarem para o empreendedorismo. Por outro lado, é possível identificar entre os entrevistados o desejo de maior liberdade de ação, qualidade de vida e desafios, em que o ambiente corporativo, com seus processos e burocracias, acaba por engessar o desejo de ir além.

> *"quando eu voltei para São Paulo, já tava muito certo para mim que eu precisava fazer esse movimento, porque era um sonho, porque era uma algo que se eu não fizesse eu ia me frustrar". (A)*
>
> *"Eu não sei dizer se o meu espírito inquieto, se a minha incapacidade, né, de tolerância por muito tempo, fazendo uma coisa, uma coisa só, fazendo uma coisa repetitiva, me fez eh procurar conhecimentos, procurar novas atividades e isso acabou sendo um combustível pro meu crescimento, né, na empresa". (C)*

Ao longo do período de transição há processos de experimentação com o empreendedorismo que podem marcar fases em que o modelo de negócio é estruturado e reestruturado até ter o corpo imaginado pelo indivíduo, transitando pela liminalidade. O planejamento faz parte do processo de transição e *identity work*, mas na prática ele pode passar por reavaliações necessárias para se atingir os objetivos.

> *"Não era a minha intenção final, mas eu falei, eu preciso de alguma coisa que me dê um mínimo financeiro para eu ter uma segurança de que eu consigo entregar alguma coisa que as pessoas paguem". (A)*
>
> *"Mas foi exatamente o que eu perdi, cerca de R$ 6 R$ 7.000 que eu perdi naquela época e e empreender me trouxe vários prejuízos, tá?" (B)*

No aspecto das motivações e influências empreendedoras, as entrevistas mostraram, desde desejo latente com exemplos familiares:

> *"eu sempre tive o sonho de empreender... eu tive alguns influenciadores aí que foi meu irmão, meu primo, enfim, eh, meu irmão mais velho, meu primo também mais velho". (A)*

E planejamento futuro como um projeto após a aposentadoria do mundo corporativo:

> *"Mas a minha expectativa era um pouco mais de futuro para que no futuro eu tivesse somente a minha empresa e vivesse somente da minha empresa". (B)*

O networking se configura como fator de destaque tanto para o desenvolvimento como executivo no ambiente corporativo, quanto na vida empreendedora. O que ocorre nesta transição é uma ressignificação e atenção maior para a relevância de se criar relacionamentos que propiciem contratos e indicações quando se empreende. Os entrevistados apontam que há diferença entre as relações construídas dentro do ambiente corporativo depois da transição dentro do novo contexto de *identity work* criado no empreendedorismo.

> *"Mas o que eu percebi era antes eu só tinha pessoas ali que me conheciam, mas eu não ativava essa rede, eu não era uma pessoa de fazer café com ninguém... eu comecei a entender que empreender era muito diferente do corporativo, que na verdade eu tinha que sair, eu tinha que conhecer pessoas, eu tinha que conectar, eu tinha que fazer networking, eu tinha que era é outra era outra realidade" (A)*
> *"o que eu entendo do empreendedor hoje é que se você não tem rede, você não vai existir, né?" (B)*
> *"o networking eu eu não tenho dúvida de que ajuda, abre portas, abre possibilidades". (C)*

A preparação para a saída do mundo corporativo para empreender é uma fase de transição em que o capital social e o conhecimento adquirido durante o período corporativo são levados para o empreendedorismo. O aprendizado na vida executiva é percebido como uma preparação para empreender. Também é uma fase em que o indivíduo se impõe algo tipo de marco para determinar a completude do processo, pode ser uma meta financeira, cronológica ou situacional.

> *"Eu tinha algumas experiências que eu queria passar ainda no corporativo. Eu tinha muito na minha cabeça que eu queria sair do corporativo só depois que eu tivesse um cargo de gerente sênior". (A)*
> *"a empresa começou a se endividar, tava com endividamento muito alto e eu precisava tomar uma decisão. Eu falei: "Ou eu tiro o meu nome daqui e realizo o prejuízo que eu já tomei. Eu já tinha investido muito dinheiro naquilo. E aí eu tomei a decisão de, cara, não vou deixar a peteca cair, eh, eu vou tentar recuperar esse negócio. E aí foi quando foi esse foi o gatilho que fez eu sair do mercado corporativo para tentar recuperar, não recuperar, mas salvar o dinheiro que eu havia investido, todo o recurso que eu havia investido naquela empresa". (B)*

O participante B constitui caso desviante e recebe tratamento próprio por essa razão. Diante de conflitos societários, da pandemia de COVID-19 e da perda de colaboradores centrais, ele percorreu o caminho inverso e retornou ao ambiente corporativo. A viabilidade material do retorno se explica pela rede construída nas duas carreiras, o que indica que o capital social opera nos dois sentidos da transição, e não apenas na saída.

O interesse teórico do caso, contudo, está no plano identitário. O relato indica que o retorno não recompôs a situação anterior à saída. B descreve o período empreendedor como algo que passou a integrar seu modo de trabalhar e de avaliar decisões na nova posição corporativa, e não como episódio encerrado. O tratamento teórico desse padrão é retomado na discussão.

Nas entrevistas é possível identificar que a trajetória corporativa capacita o indivíduo para o empreendedorismo. A vida corporativa enriquece o repertório profissional do indivíduo, contribuindo para o espelhamento desses saberes dentro de sua nova identidade como empreendedor.

> *"Eu passei por várias empresas de escritório de contabilidade, que o foi que me deu uma bagagem fantástica, porque eu aprendi desde o começo, desde abrir a*

empresa até encerrar a empresa, passando por todos os processos, né, intermediários". (C)

4.1 Fases da transição e experiência de liminalidade

A leitura das três trajetórias em sequência temporal indica que a reconfiguração identitária não ocorre por ruptura única, mas por quatro fases sucessivas, identificadas na codificação e observáveis nos três casos, ainda que com durações distintas. A primeira é a experimentação, em que o indivíduo ensaia a atividade empreendedora sem abandonar o vínculo formal, em que a atividade ainda não sustenta a renda principal. A segunda é a estruturação, em que o negócio ganha forma jurídica e operacional e a identidade empreendedora passa a ser afirmada perante terceiros. A terceira é a reorientação, em que o modelo inicial é revisto diante de resultados abaixo do esperado, e é nela que se concentram os relatos de prejuízo e de conflito societário. A quarta é a consolidação, em que a nova identidade deixa de exigir justificação e passa a organizar a rotina.

As três primeiras fases são atravessadas por uma condição intermediária, em que nenhuma das duas identidades está encerrada. Nos relatos, ela aparece de duas formas. Na permanência simultânea nos dois mundos, quando a atividade própria convive com o emprego formal, e no adiamento reiterado da saída, ancorado em marcos autoimpostos, como alcançar determinado cargo ou determinada reserva financeira. Esse segundo mecanismo é o achado mais nítido do piloto: o marco simbólico funciona como dispositivo de gestão da ambivalência, pois permite ao indivíduo sustentar o projeto de saída sem executá-lo, preservando as duas identidades ativas. A pseudossegurança da estrutura corporativa opera, nesse arranjo, como fator de retenção que prolonga a liminalidade em vez de encerrá-la.

Cabe registrar que a passagem entre fases não se mostrou linear. Em dois dos três casos houve retorno a uma fase anterior, com retomada de atividades e arranjos já abandonados.
A passagem dos códigos às dimensões teóricas está exposta no Quadro 3, que apresenta a estrutura de dados em três níveis, dos códigos próximos à linguagem dos participantes aos temas de segunda ordem e às dimensões agregadas que organizam a interpretação.

Códigos de primeira ordem	**Tema de segunda ordem**	**Dimensão agregada**
Bloqueio estrutural de carreira; descompasso cargo x função; equilíbrio de vida; fatores de retenção corporativa	Perda de atratividade da posição corporativa	Desprendimento da identidade corporativa
Identidade corporativa; desidentificação executiva	Afastamento dos atributos que sustentavam a identidade anterior	Desprendimento da identidade corporativa
Insegurança para empreender; eventos inesperados da vida; racionalização instrumental do bloqueio	Barreiras e adiamento da decisão	Administração da condição intermediária
Marco simbólico autoimposto de saída; preparação para empreendedorismo; experimentação intraorganizacional; duração da transição	Critérios autoimpostos de saída	Administração da condição intermediária
Motivação empreendedora; influências para empreender	Origem e sustentação do projeto de saída	Administração da condição intermediária
Fase 1, experimentação; fase 2, estruturação; fase 3, pivô; fase 4, consolidação	Percurso de constituição do negócio	Construção da identidade empreendedora
Transferência de capital corporativo; preparação executiva; carreira executiva; experiência na liderança; networking corporativo; networking empreendedor	Ressignificação dos recursos acumulados	Construção da identidade empreendedora
Frustração com empreendedorismo; conflitos com sócios; identidade	Reversibilidade da identidade ensaiada	Construção da identidade empreendedora

empreendedor emergente; retorno para o corporativo		

Quadro 3. Estrutura de dados, dos códigos de primeira ordem às dimensões agregadas
Fonte: elaborado pelo autor.

O Quadro 4 apresenta falas das entrevistas que corroboram os temas de segunda ordem.

Temas de segunda ordem	Falas representativas dos entrevistados
Perda de atratividade da posição corporativa	*"eu não conseguiria crescer ali, porque eu não tinha como passar de gerente júnior para diretora [...] começou a ficar mais travado o meu crescimento dentro daquela estrutura"* (A) *"eu comecei a crescer muito pro tamanho da cadeira [...] eu tava muito acima na banda salarial. Então é como se eu tivesse me distanciando"* (A)
Afastamento dos atributos que sustentavam a identidade anterior	*"eu também tava muito tempo só na consumo ali, então também já tava meio de saco cheio de fazer aquilo [...] sabe quando você já tá fazendo uma coisa no automático? Eu já conhecia todo mundo, todo mundo me conhecia, eu já fazia as coisas"* (A) *"eu era responsável pela contabilidade de leasing, eu conhecia leasing profundamente [...] E aí eu já tava meio de saco cheio"* (C)
Barreiras e adiamento da decisão	*"o meu pai, ele sempre foi empreendedor, mas ele não deu certo. Então, a minha visão de empreendedor é que não dá certo, não funciona"* (A) *"eu achava até então que eu só precisava guardar dinheiro e que isso ia me dar a sensação de segurança que eu precisava [...] aí eu esbarrei que não é só isso"* (A)
Critérios autoimpostos de saída	*"eu queria sair do corporativo só depois que eu tivesse um cargo de gerente sênior"* (A) *"tenho dinheiro, tenho um plano de negócio, por que que eu simplesmente não saio? alguma coisa tá pegando"* (A) *"entre 2011 e 2014, eu já era empreendedor, mas eu continuava trabalhando no CLT"* (B)
Origem e sustentação do projeto de saída	*"Meu pai era empreendedor, minha mãe trabalhava também no [...] empreendedores"* (A) *"o empreendedorismo como missão de vida"* (B)
Percurso de constituição do negócio	*"entre 2010 e 2011 a gente fez o plano de negócio, estruturou o plano de negócio. Em 2011 a gente abriu a transportadora [...] Só em 2014 que eu saio do mercado corporativo"* (B) *"Eu era CLT, abrir a loja e não deu certo"* (B)
Ressignificação dos recursos acumulados	*"quando eu tornei empreendedor esse conhecimento, essa bagagem me ajudou"* (B) *"eu aprendi desde o começo, desde abrir a empresa até encerrar a empresa, passando por todos os processos"* (C)
Reversibilidade da identidade ensaiada	*"em 2022 eu retorno ao setor corporativo [...] com uma visão por ter uma bagagem muito maior [...] mas veio depois do período do qual eu fui somente empreendedor"* (B) *"foi o período que eu mais me desenvolvi profissionalmente. Eu não teria desenvolvido o que eu desenvolvi nesses 6 anos no mercado corporativo"* (B)

Quadro 4. Evidências dos temas de segunda ordem
Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 Aprendizados do piloto para o roteiro de entrevista

Sendo o objetivo declarado do piloto a construção e a validação do instrumento, cabe relatar o que a aplicação revelou. Quatro ajustes foram incorporados ao roteiro. O primeiro decorre da constatação de que perguntas sobre identidade formuladas de modo direto produziram respostas curtas e genéricas, ao passo que perguntas sobre episódios concretos de decisão geraram material narrativo denso, o que levou a substituir as primeiras por convites à narração de momentos específicos. O segundo decorre da dificuldade dos participantes em datar as fases da transição, que motivou a inclusão de uma linha do tempo construída junto com o entrevistado ao início da conversa. O terceiro decorre do modo como a dimensão emocional se manifestou. Ela não se fez ausente nos relatos, porém, emergiu a partir de sondagens não previstas no roteiro, sendo decisiva em um caso em que a barreira de saída foi narrada como psicológica e não de ordem financeira, ainda que este ponto já estivesse resolvido. O aprendizado está na condução do entrevistador para acessar esse conteúdo. O quarto decorre da riqueza inesperada do caso de retorno ao corporativo, que motivou a inclusão de questões sobre reversibilidade e sobre o destino da identidade empreendedora após o retorno.

5 Discussão

Este estudo perguntou como profissionais oriundos de posições de liderança corporativa reconfiguram sua identidade na transição para o empreendedorismo e quais fatores motivam essa construção. Considerados em conjunto, os três relatos indicam que a reconfiguração não ocorre por ruptura imediata, e sim por um percurso de quatro fases sustentado por um período prolongado de liminalidade cuja duração é administrada pelo próprio profissional. A resposta central oferecida pelo estudo é que a transição identitária depende menos da intensidade da motivação inicial, amplamente documentada pela literatura, e mais do modo como o indivíduo administra a convivência entre a identidade que deixa e a que ainda não assumiu.

O primeiro achado é o mecanismo do marco simbólico autoimposto. Nos relatos analisados, a saída foi condicionada a um critério estabelecido pelo próprio profissional, um cargo a alcançar, uma reserva financeira a formar ou uma experiência a completar. A liminalidade é descrita na literatura como estado intermediário entre identidades, com atenção às suas consequências para a experiência do indivíduo (Brown, 2022; Ibarra & Obodaru, 2016), mas com pouca atenção ao que a mantém. O material aqui reunido sugere que o marco cumpre função dupla, pois legitima a permanência na estrutura corporativa ao apresentá-la como etapa de preparação e, ao mesmo tempo, adia a decisão sem exigir que o projeto de saída seja abandonado. O padrão é compatível com a noção de selves provisórios (Ibarra, 1999), com a diferença de que o ensaio não se dá apenas no papel novo, e sim na administração simultânea dos dois. Uma explicação alternativa precisa ser registrada: o marco pode ser reconstrução narrativa posterior, produzida para conferir racionalidade a uma decisão que foi hesitante no momento em que ocorreu. O desenho retrospectivo do estudo não permite separar as duas leituras, e essa indeterminação orienta a agenda apresentada adiante.

O segundo achado diz respeito ao capital social. Que a experiência corporativa forneça conhecimento e relacionamentos aproveitáveis no empreendedorismo já está documentado (De Klerk et al., 2025; Neves et al., 2011). Os relatos convergem com esse resultado e o especificam em um ponto: o que muda na transição não é a extensão da rede, e sim o modo de operá-la. Antes da saída a rede existia sem ser ativada, e depois passou a ser cultivada de forma deliberada como condição de obtenção de trabalho. A ressignificação da rede aparece, portanto, como parte do trabalho identitário, e não apenas como recurso instrumental transferido de um contexto ao outro. A convergência com a literatura anterior tem valor limitado como novidade, mas sustenta a validade do instrumento, uma vez que o roteiro recuperou o que estudos prévios preveem.

O terceiro achado não estava previsto. Um dos participantes percorreu o caminho inverso e reassumiu uma posição corporativa. O caso poderia ser tratado como insucesso e deixado de lado, mas é ele que expõe uma assimetria da literatura, que descreve com detalhe a construção de identidades e com pouca atenção a eventuais caminhos reversos. O relato indica que o retorno não restaura a identidade anterior, pois a experiência empreendedora permanece como repertório e como critério de leitura do ambiente corporativo. Com um único caso, a afirmação tem estatuto de hipótese, e é assim que deve ser lida.

5.1 Contribuições teóricas

A primeira contribuição refina a compreensão da liminalidade. A literatura a define como estado e examina o que ele produz na experiência do indivíduo (Brown, 2022; Ibarra & Obodaru, 2016). Este estudo acrescenta um mecanismo de manutenção, o marco simbólico autoimposto, e sugere que a duração do estado liminar é parcialmente endógena, isto é, administrada pelo próprio profissional por meio de critérios que ele estabelece e pode revisar. A implicação é que a liminalidade prolongada não deve ser lida apenas como indecisão ou como constrangimento imposto pelo contexto, e sim como arranjo que preserva os ativos das duas identidades enquanto a escolha permanece adiada. O alcance da afirmação está limitado a transições voluntárias, uma vez que saídas involuntárias não foram examinadas e, nelas, o marco perde a função que aqui se lhe atribui.

A segunda contribuição diz respeito ao destino das identidades provisórias que não se consolidam. O self provisório é tratado como ensaio que se converte em identidade ou é abandonado (Ibarra, 1999). O caso de transição reversa sugere uma terceira possibilidade, a absorção, em que a identidade ensaiada é incorporada à identidade retomada e passa a operar dentro dela. Se confirmada em amostra maior, essa possibilidade altera a leitura do insucesso na transição, que deixaria de ser retorno ao ponto de partida para se tornar transformação da identidade de origem. Trata-se de contribuição incremental e condicionada à verificação, formulada aqui como proposição e não como resultado estabelecido.

5.2 Contribuições para a prática

Para profissionais em posição de liderança que consideram empreender, o achado central sugere uma ação específica: explicitar o marco de saída que se autoimpuseram e examinar a função que ele cumpre, distinguindo o critério que sustenta a preparação efetiva de um eventual adiamento de decisão, e substituí-lo por um critério verificável e datado. A recomendação é acionável porque o marco costuma permanecer implícito, e sua explicitação permite distinguir preparação efetiva de adiamento. O resultado esperado é a redução do tempo entre a formação da intenção e a decisão, com a ressalva de que antecipar a saída não é, em si, desejável, e sim torná-la deliberada.

Para profissionais que atuam com aconselhamento de carreira e educação executiva, os resultados indicam que a preparação para a transição deveria incluir, além do planejamento financeiro já usual, o exame da ambivalência identitária e do papel que a estrutura corporativa cumpre em sua manutenção. Um instrumento simples, como a construção conjunta de uma linha do tempo com marcos e critérios explícitos, é compatível com o que os relatos indicam.

Para áreas de gestão de pessoas, o padrão observado indica que a saída de profissionais com perfil empreendedor é precedida por um período longo e identificável de experimentação interna, o que abre janela para iniciativas de intraempreendedorismo antes que a decisão se consolide. O uso aqui é preventivo, voltado a evitar a perda de profissionais que ainda poderiam exercer esse perfil na organização, e a recomendação tem menor impacto quando a motivação de saída se apoia em qualidade de vida e não em desafio. Em todos os três públicos, a aplicação exige cautela, dado o número de participantes.

5.3 Limitações

A primeira limitação é o número de casos, próprio de um piloto, que impede generalização e restringe os achados à condição de hipóteses de trabalho. A consequência para a interpretação é direta: as quatro fases e o mecanismo do marco descrevem os três percursos examinados e não autorizam afirmação sobre frequência ou sobre condições de ocorrência.

A segunda limitação é o nível hierárquico formal das posições dos entrevistados, os quais se situavam em posição de liderança intermediária, e não na alta. Como o custo de saída e a densidade identitária do cargo tendem a crescer com o nível hierárquico, é plausível que o marco simbólico seja mais rígido e a liminalidade mais longa entre diretores e vice-presidentes, o que recomenda cautela na transposição dos resultados para esse grupo.

A terceira é a ausência de submissão a comitê de ética, suprida pelo registro de consentimento dos participantes e pela anonimização dos relatos, procedimento a ser formalizado na fase seguinte da pesquisa.

A quarta é o intervalo entre a transição e a entrevista, que alcança dezoito anos em um dos casos. A reconstrução retrospectiva tende a conferir às trajetórias uma coerência que elas não tinham enquanto eram vividas, e essa é justamente a explicação alternativa levantada a respeito do marco simbólico, que o estudo não consegue descartar.

5.4 Pesquisas futuras

A primeira frente decorre da segunda limitação. Uma amostra que pudesse contrastar os profissionais por escopo de responsabilidade e nível de interlocução permitiria examinar se a densidade identitária do cargo altera a rigidez do marco e a duração da liminalidade, comparando profissionais de gerência intermediária com diretores e vice-presidentes em desenho qualitativo comparativo entre casos.

A segunda decorre do achado inesperado. A inclusão deliberada de casos de transição reversa, hoje representados por um único participante, permitiria examinar se a identidade empreendedora não consolidada é de fato absorvida pela identidade retomada, e por meio de quais elementos, o que exigiria entrevistas com profissionais que retornaram ao ambiente corporativo há pelo menos dois anos.

A terceira decorre da quarta limitação. Um desenho longitudinal, com entrevistas em pelo menos dois momentos separados por doze meses, permitiria distinguir o marco simbólico efetivamente estabelecido no curso da transição daquele construído em retrospecto, esclarecendo se o mecanismo aqui proposto opera na experiência vivida ou apenas na narrativa que a organiza.

6 Conclusões

Diante da pergunta de pesquisa, as entrevistas mostram que a motivação pode surgir de forma natural como um chamado interno, mesmo que influenciada por pessoas próximas com experiência empreendedora, bem como por fatores contingenciais, em que a oportunidade surge de maneira inesperada. Qualidade de vida e autonomia também são motivadores para a transição e construção de uma identidade empreendedora.

Nos casos pesquisados, a reconfiguração da identidade segue um caminho corporativo, onde se adquire capital intelectual e social, além de experiências que preparam o indivíduo para novos desafios. Um fator importante é o networking, que apresenta características diferentes quando analisado pelo prisma corporativo em comparação com o empreendedor.

Portanto, a transição para diferentes identidades encontra uma base de formação na experiência do indivíduo como executivo corporativo. Paradoxalmente, a pseudossegurança corporativa, também pode atuar como um fator de adiamento para o início da transição.

Em síntese, o estudo respondeu à pergunta proposta ao indicar que a reconfiguração identitária na passagem da carreira corporativa ao empreendedorismo se organiza em quatro

fases atravessadas por um período liminar que o próprio profissional administra por meio de marcos que estabelece para si. A contribuição mais importante é a identificação desse mecanismo de manutenção da liminalidade, até aqui pouco especificado pela literatura. O alcance do conhecimento produzido é o de um piloto, com três trajetórias, e as proposições formuladas valem como hipóteses a serem examinadas na fase seguinte da pesquisa.

7 Referências

Anderson, M. M. D. M., Tonato, R. M., & Tavares, L. M. (2019). Transição de carreira: Mudança profissional a partir dos 40 anos. *Revista de Carreiras e Pessoas*, *9*(1). https://doi.org/10.20503/recape.v9i1.40597

Andrade, G. A. D., Kilimnik, Z. M., & Pardini, D. J. (2011). Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: Um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. *Revista de Ciências da Administração*, 58–80. https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p58

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social Identity Theory and the Organization*.

Beyda, T. T., & Casado, R. U. (2011). Relações de trabalho no mundo corporativo: Possível antecedente do empreendedorismo? *Cadernos EBAPE.BR*, *9*(4), 1066–1084. https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400008

Brown, A. D. (2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, *75*(7), 1205–1237. https://doi.org/10.1177/0018726721993910

Crafford, A., Adams, Bright, Saayman, Tamsen, & Vikenburg, C. (2014). The Process of Identity Work: Negotiating a Work Identity. Em P. G. W. Jansen & G. Roodt (Ed.), *Conceptualising and Measuring Work Identity South-African Perspectives and Findings* (p. 53–86).

Creswell, J. W. (2015). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (L. C. Shaw, Org.; V. 16). Sage Publications. https://doi.org/10.1177/1524839915580941

Czarlinski, L. S. G. C. (2021). TRANSIÇÃO DE CARREIRA: COMO O INDIVÍDUO LIDA COM SITUAÇÕES IMPREVISÍVEIS, SUPERA OS OBSTÁCULOS E RECONSTRÓI SUA IDENTIDADE. Em D. García Martul, *Ciências Socialmente Aplicáveis: Integrando Saberes e Abrindo Caminhos Vol I* (1º ed.). Editora Artemis. https://www.editoraartemis.com.br/livro/2866/

Dante Cordeiro, H. T., & De Albuquerque, L. G. (2016). Validação da escala de atitudes de carreira sem fronteiras e carreira proteana no Brasil. *Revista de Carreiras e Pessoas*, *6*(2). https://doi.org/10.20503/recape.v6i2.29409

De Klerk, S., Scheepers, R., & McCormack, M. (2025). Career transitions from work-to-entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *37*(5), 749–777. https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2412967

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Org.). (2018). *The Sage handbook of qualitative research* (Fifth edition). Sage.

Flick, U. (2009). *Desenho da Pesquisa Qualitativa* (Reprint). SAGE.

Grupo de Pesquisa AI4M. (2026). *IA em pesquisa em Business & Management: Do princípio à prática* [Guia Prático]. Universidade Nove de Julho. IA em pesquisa em Business & Management: do princípio à prática

Hegarty, C. B. (2009). The value and meaning of creative leisure. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *3*(1), 10–13. https://doi.org/10.1037/a0014879

Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, *44*(4), 764–791. https://doi.org/10.2307/2667055

Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). IDENTITY AS NARRATIVE: PREVALENCE, EFFECTIVENESS, AND CONSEQUENCES OF NARRATIVE IDENTITY WORK IN MACRO WORK ROLE TRANSITIONS. *Academy of Management Review*, *35*, 135–154.

Ibarra, H., & Obodaru, O. (2016). Betwixt and between identities: Liminal experience in contemporary careers. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 47–64. https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.003

Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(1), 10–25. https://doi.org/10.1108/09534811011017180

Kilimnik, Z. M., De Oliveira, L. C. V., & Neto, S. P. D. S. (2016). Transição da docência para o empreendedorismo: Motivos e dinâmicas de inserção. *Revista de Carreiras e Pessoas*, *6*(1). https://doi.org/10.20503/recape.v6i1.28020

Neves, M. M., Trevisan, W., & Petrokas, L. A. (2011). A Transição de Carreira de Executivos Seniores para Carreira Empreendedora. *Revista de Carreiras e Pessoas*, *1*(2). https://doi.org/10.20503/recape.v1i2.8882

Nicholson, N. (1984). A Theory of Work Role Transitions. *Administrative Science Quarterly*, *29*(2), 172. https://doi.org/10.2307/2393172

Petrou, P., Hamrick, A. B., & Abdel Hadi, S. (2024). Unraveling the power of leisure crafting for unengaged employees: Implications for creativity and meaning at work. *Journal of Organizational Behavior*, *45*(8), 1170–1188. https://doi.org/10.1002/job.2824

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Residents. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 235–262. https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786060

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage. (Trabalho original publicado Sage)

Snow, D. A., & Anderson, L. (1987). Identity Work Among the Homeless: The Verbal Construction and Avowal of Personal Identities. *American Journal of Sociology*, *92*(6), 1336–1371. https://doi.org/10.1086/228668

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

Winkler, I. (2018). Identity Work and Emotions: A Review. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 120–133. https://doi.org/10.1111/ijmr.12119