

Andréia de Oliveira Coelho

**MULHERES GESTORAS E MÃES SOZINHAS:**

**Desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade**



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa,

Porto, 2019



Andréia de Oliveira Coelho

**MULHERES GESTORAS E MÃES SOZINHAS:**

**Desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade**



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa,

Porto, 2019

©2019

Andréia de Oliveira Coelho

“TODOS OS DIREITOS RESERVADOS”

Andréia de Oliveira Coelho

**MULHERES GESTORAS E MÃES SOZINHAS:**

**Desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade**

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação do Professor Doutor Luís Santos.

Assinatura do autor:

---

Universidade Fernando Pessoa,  
Porto 2019

## **RESUMO**

Os desafios de articulação entre a vida familiar e a vida profissional têm vindo a ser estudados por diferentes áreas do saber, e são inúmeros, independentemente do gênero. Contudo, quando uma mulher decide investir numa carreira profissional diferenciada, enquanto vivencia a maternidade sem o apoio do pai de seu(s) filho(s), os desafios não só aumentam como se tornam mais complexos. A partir de uma metodologia qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com recurso à entrevista em profundidade, o presente trabalho explora as trajetórias de sete mulheres brasileiras, entre os 35 e os 55 anos, que assumiram funções de direção como gestoras em múltiplos setores de atividade profissional. Identificam-se os desafios na conciliação das responsabilidades de ordem familiar e profissional, bem como as estratégias pensadas e implementadas no sentido de superar expectativas, pressões e obstáculos socialmente construídos e impostos. Problematiza-se ainda o surgimento de dúvidas resultantes de processos de construção de si, que espelham múltiplas e históricas assimetrias em termos de gênero, família e carreira profissional. Os resultados apurados sugerem percursos dificultados pela permanência de expectativas sociais - partilhadas pelo universo profissional e, em alguns casos, pelas próprias mulheres - que reclamam um maior investimento destas na área familiar, ainda que à custa de prejuízos no cumprimento das suas legítimas ambições pessoais e profissionais. Enfatiza-se, assim, a necessidade de aprofundar o estudo em torno da compatibilização entre a vida familiar e profissional, a partir de uma perspectiva de gênero, problematizando assimetrias e discriminações, de modo a contribuir para a concepção e implementação de políticas públicas mais justas e equilibradas.

**Palavras-Chave:** Gênero, Maternidade, Mulheres gestoras, Liderança, Discriminação

## **ABSTRACT**

The challenges of articulation between family life and professional life have emerged as a topic of study in different areas of knowledge, and they are countless, regardless of gender. However, when a woman decides to invest in a differentiated professional career path, while experiencing motherhood without the support of her child's father, the challenges not only become larger but more complex. Through a qualitative, exploratory and descriptive methodology, using the in-depth interview, the present study explores the trajectories of seven Brazilian women, between the ages of 35 and 55, who exercise or have already held management positions in different sectors of economic activity. Challenges are identified in reconciling family and professional responsibilities, as well as strategies designed and implemented to overcome expectations, pressures and obstacles built and imposed by society. The emergence of doubts resulting from the processes of constructing one's own identity, which reflect multiple and historical divergences in terms of gender, family and professional career, is also problematic. The results show signs of difficult paths for the permanence of social expectations - shared by the professional universe and, in some cases, by the women themselves - that claim a greater investment in the family area, albeit at the expense of damages in the fulfillment of their legitimate ambitions personal and professional. It is emphasized, therefore, the need to deepen the study around the compatibilization between family and professional life, from a gender perspective, exposing asymmetries and discriminations, in order to contribute to the conception and implementation of fairer and more balanced public policies.

**Key words:** Genre, Maternity, Women managers, Leadership, Discrimination

## **DEDICATÓRIA**

"Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar, mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota".  
Madre Teresa de Calcutá

Dedico este trabalho a todas as mães sozinhas, que persistiram na missão de cuidar dos filhos sem desistir da carreira, mesmo enfrentando tantos desafios.

Dedico também a tantas avós, tias, madrinhas e amigas, que com seu apoio, tornam essa missão mais leve.

Que as histórias de coragem e superação aqui presentes sejam gotas de inspiração e motivação para outros estudos sobre o tema, nesse oceano que é o conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e aos espíritos de luz por me guiarem e colocarem no meu caminho pessoas especiais que me motivam a fazer o meu melhor.

Ao Professor Doutor Luís Santos, que escolhi como orientador desde a primeira semana de aula, e aceitou percorrer esse caminho comigo. Obrigada por me inspirar sobre o tema da minha dissertação, e por compartilhar seu conhecimento, contribuindo para a beleza deste trabalho.

Aos meus pais, por tudo que me ensinaram, e por todo amor e cuidado comigo e com meus filhos. Especialmente à minha mãe, companheira do mestrado e da vida, por seu exemplo como pessoa, mãe e profissional. Obrigada por tudo, sem vocês eu não teria conseguido.

Agradeço aos meus filhos, pois também aprendo muito com vocês. "Crescemos" juntos! Vocês são meu maior legado. Ao meu irmão, a quem vi crescer e hoje é um homem que muito me orgulha, obrigada por tantas horas dedicadas às leituras e sugestões para esse trabalho.

Agradeço as mulheres que generosamente compartilharam histórias e sentimentos, enriquecendo esse estudo. Ao professor Paulo Melo, pela boa vontade em contribuir com ideias e sugestões de bibliografia. A amiga Jamile, por estar sempre disposta a compartilhar ideias e livros. Aos colegas de trabalho, por estarem ao meu lado nos dias de cansaço, após tantas noites em claro, obrigada pelo apoio desde o início!

Aos professores e colegas de mestrado, em especial a “Família Porto”, minha profunda gratidão por tudo que aprendi com vocês. Ficarão para sempre na memória as músicas e risadas no refeitório, os trabalhos e passeios juntos, a cumplicidade e a amizade.

Por fim, agradeço ao Nuno, amigo que me recebeu no Porto e esteve desde o início à disposição para me ajudar em todas as situações. Hoje você é meu amigo, e meu noivo! Em meio a tantos desafios e ausências, obrigada por não soltar a minha mão...

Compartilho com vocês mais essa vitória.

# ÍNDICE

RESUMO.....	VI
ABSTRACT .....	VII
DEDICATÓRIA.....	VIII
AGRADECIMENTOS .....	IX
LISTA DE TABELAS.....	XIII
LISTA DE SIGLAS.....	XIV
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I - O Lugar da Mulher, Maternidade e Gênero.....</b>	<b>7</b>
1.1 Introdução.....	7
1.2 O lugar da mulher .....	7
1.2.1 Compreendendo a submissão histórica .....	10
1.3 O papel social tradicional da maternidade.....	12
1.3.1 Paternidade, maternidade e julgamentos.....	14
1.3.2 “Tu vais arrepende-te de não ter filhos”: a profecia da desgraça .....	17
1.3.3 As mães sozinhas e a culpa .....	19
1.4 Sobre gênero.....	21
<b>Capítulo II - Mulheres e Gestoras: Superando Desafios.....</b>	<b>24</b>
2.1 Introdução.....	24
2.2 Gestão e liderança: Definições e estilos .....	24
2.3 Desafios desde a inclusão da mulher no mercado de trabalho .....	29
2.3.1 Mulheres gestoras: Estratégias de sobrevivência em uma sociedade patriarcal. ....	32
2.3.2 Conciliação entre as exigências profissionais e a vida pessoal.....	35
2.3.3 A discriminação silenciosa .....	38
<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO .....</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo III - Metodologia .....</b>	<b>43</b>
3.1 Introdução.....	43
3.2 Questão de investigação e objetivos de estudo.....	43
3.2.1 Objetivo geral:.....	43

3.2.2 Objetivos Específicos .....	43
3.3 Participantes .....	44
3.4. Instrumentos .....	47
3.5. Procedimentos .....	47
3.6. Análise de dados.....	48
<b>Capítulo IV - Apresentação e Discussão dos Resultados .....</b>	<b>51</b>
4.1 Introdução.....	51
4.2 Entre a maternidade e o trabalho: principais desafios .....	51
4.2.1 Conciliar as atividades maternas e profissionais .....	51
4.2.2 Superar as limitações profissionais após a maternidade .....	52
4.2.3 Superar o sentimento de culpa: “Será que eu fui uma boa mãe?” .....	53
4.2.4 Suprir as necessidades financeiras .....	54
4.2.5 Privilegiar as necessidades dos filhos sem esquecer-se de si .....	55
4.2.6 Administrar a sobrecarga de responsabilidades devido à falta de participação paterna.....	56
4.2.7 Superar a discriminação .....	57
4.3 Estratégias de conciliação entre a vida familiar e a vida profissional .....	60
4.4 Impacto da história de vida no estilo de gestão e liderança.....	62
4.5 Sugestões propostas em apoio ao equilíbrio na rotina das mães sozinhas .....	63
4.6 Discussão.....	66
4.6.1 Primeiro objetivo: Identificar os desafios na conciliação dos papéis de gestora e mãe, experienciados por mulheres que assumem a maior parte das responsabilidades com os filhos.....	66
4.6.2 Segundo objetivo: Explorar as estratégias utilizadas na conciliação da vida privada e pública de mulheres gestoras e mães sozinhas.....	69
4.6.3 Terceiro objetivo: Compreender como a trajetória das mães sozinhas, e as exigências em torno de si, afetam seu estilo de gestão e liderança.....	70
4.6.4 Quarto objetivo: Explorar a visão de mulheres gestoras em relação a como as empresas, o governo e a sociedade podem contribuir para o equilíbrio das responsabilidades impostas às mães sozinhas que também optam por uma carreira	72
<b>Conclusão .....</b>	<b>78</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>82</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
ANEXO 01 -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	90
ANEXO 02 – QUESTIONARIO SOCIO DEMOGRAFICO .....	92
ANEXO 03 – GUIÃO DE ENTREVISTA .....	93

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela I - Caracterização sociodemográfica das participantes.....	46
---	----

## **LISTA DE SIGLAS**

CF/88 - Constituição da República Federativa do Brasil de 1988

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente

FUNDEB - Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

IE – Inteligência emocional

INE – Instituto Nacional de Estatística Português

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada

ONU – Organização das Nações Unidas

## **Introdução**

As formas como as mulheres geralmente são vistas pela sociedade ocidental, no mercado de trabalho e ambientes corporativos ainda dominados pelos homens, tem impactado na maneira como elas pensam e se portam. Legitimamente, elas buscam reconhecimento, aceitação e validação de suas competências como gestoras, tanto por homens quanto por outras mulheres. A inserção e a representatividade em funções de direção ainda estão longe do ideal e o ambiente pouco receptivo faz com que elas busquem seu lugar de forma tímida, como se estivessem invadindo um espaço que não é seu por direito. Em meio a esse contexto, é importante observar, avaliar e discutir como a sociedade, as empresas, e inclusive as mulheres, se posicionam perante a presença feminina em posições relevantes nas organizações, assim como os desafios enfrentados em torno disso.

Além dos desafios inerentes à vida corporativa, as mulheres deparam-se com outras situações delicadas, como a decisão sobre a maternidade, a pressão do relógio biológico, a conciliação entre a carreira e a vida pessoal e a discriminação sofrida em diversas searas. Donath (2017), em suas investigações sobre os fatores que impulsionam a escolha pela maternidade, reforça a existência da pressão que as mulheres frequentemente são alvo, e o julgamento social quando optam por não ter filhos. A sociedade “empurra” as mulheres para maternidade, que em sua maioria deixa-se levar, ou pela visão romântica que isso envolve, ou para evitar o julgamento e a profecia do arrependimento futuro caso não tenham filhos.

Algumas mulheres têm filhos planejados, outras não, algumas são casadas ou têm um relacionamento estável, outras não. Independente das circunstâncias, as que optam pela maternidade e almejam conservar uma identidade própria, especialmente através de uma carreira profissional, percebem que a mesma sociedade que pede e cobra por filhos, se exige das responsabilidades depois que eles nascem. É comum que essas mulheres sejam presenteadas com um fardo de culpa e insinuações de que não é possível conciliar a maternidade com outros sonhos que demandem tempo e dedicação, afinal, para ser a mãe adequada, mesmo todo o tempo dedicado aos filhos parece não ser o bastante.

Outro fardo, talvez tão pesado quanto a culpa, é a discriminação sofrida no momento de ingressar ou retornar ao mercado de trabalho, principalmente por ser tão difícil de ser

comprovada, pois “(...) ela nunca é ostensiva, mas dissimulada, camuflada” (Barros (2009, p. 1138). Desta forma, a maternidade que anteriormente era apresentada como algo positivo e natural, torna-se um ponto negativo aos olhos das empresas, e as dificuldades para encontrar e manter um trabalho, ou ascender profissionalmente, mostram-se cada vez mais presentes, em especial para mulheres que almejam funções de direção.

Durante o processo de decisão sobre o tema desta dissertação, foi publicado no *facebook* sobre a intenção de conversar com mulheres gestoras<sup>1</sup>, a respeito dos desafios em conciliar a maternidade com a carreira. Várias mulheres responderam, e seus relatos incluíam o preconceito e a discriminação sentidos em diversas situações, como por exemplo: ser demitida por não estar disponível a transferências por causa dos filhos; ser demitida após a licença maternidade mesmo tendo um histórico de sucesso na empresa; recrutamentos onde quem selecionava afirmava sem pudor que a empresa não contratava mulheres com filhos pequenos; além dos casos em que precisaram adaptar ou mudar de profissão para conciliar trabalho e maternidade. Elas demonstraram muita vontade de serem ouvidas de forma empática, particularmente em relação ao preconceito e a discriminação sofridos, pois é muito comum ver esses tipos de relatos invalidados, o que é interpretado por Karnal (2017) como uma explicação de quem ainda não sentiu preconceito contra si, e como tal, diz que não há preconceito.

Também foram feitas algumas buscas em *sites* de emprego brasileiros (e.g., [www.catho.com.br](http://www.catho.com.br), [www.empregos.com.br](http://www.empregos.com.br)) observando o perfil solicitado para funções de direção, onde foi possível perceber que as descrições de habilidades e competências exigidas, em sua grande maioria, são neutras, assumindo um padrão que não aparenta preconceito ou discriminação de gênero – o que possivelmente se deve a alguma evolução em termos jurídicos. Ao mesmo tempo, em vários *sites* e redes sociais, é possível encontrar relatos de mulheres que consideram ter sofrido discriminação durante os processos de recrutamento e seleção, onde recrutadores deixaram em segundo plano a formação, as experiências e habilidades, focando em questionamentos divergentes aos

---

<sup>1</sup> No presente estudo o termo “mulheres gestoras” refere-se às que exercem ou exerceram funções de direção: diretoras, gerentes ou supervisoras.

feitos para homens, principalmente no que se refere à conciliação da maternidade com o trabalho.

De forma geral, as empresas, representadas tanto por homens quanto por mulheres, afirmam que a discriminação envolvendo a maternidade não existe, que isso já foi superado, e que as reclamações de algumas mulheres não passam de tentativas de justificar que outras pessoas foram mais competentes que elas. Nesse sentido, Fleury (2000) complementa que a demora em combater a discriminação se origina da barreira cultural implícita: a do não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação. Apesar da negação por parte de alguns, o leque de experiências negativas vividas e relatadas por mulheres que precisaram superar desafios envolvendo o trabalho e a maternidade, demonstram que o que temos, muitas vezes, é uma discriminação velada, nas entrelinhas.

Partindo para a análise científica, foi possível encontrar bibliografia sobre discriminação, gestão, liderança feminina, gênero, história de subordinação e submissão da mulher, maternidade e famílias monoparentais. Via de regra, esses assuntos não estão no mesmo contexto e, por conta disso, a pretensão desta dissertação foi abordar um tema que abraçasse todos esses aspectos juntos, envolvendo os desafios enfrentados (onde a discriminação é apenas um deles), além das estratégias utilizadas por gestoras que são mães sozinhas<sup>2</sup> para administrar tantas reponsabilidades. Sobre a maternidade sozinha, é importante destacar que, assim como algumas participantes, alguns autores referem-se a essas mulheres como mães solteiras, mas como ser solteira trata-se de um estado civil (o fato dessas mães terem se casado ou não, não será objeto deste estudo), prevalecerá aqui o termo “mãe sozinha”.

Após observar o quanto a sociedade ainda impõe a maternidade às mulheres, ao mesmo tempo em que discrimina exatamente por terem filhos, este trabalho resulta de um conjunto de motivações de ordem científica, pessoal e social. A motivação científica envolve investigar os desafios em torno da conciliação da maternidade sozinha com a carreira, as estratégias utilizadas para superá-los, além de identificar como a história de vida dessas mulheres impactou em seu estilo de gestão e liderança. Em complemento a

---

<sup>2</sup> Mães que são solteiras, separadas ou viúvas, e assumem a maior parte das responsabilidades com os filhos.

isso, ninguém melhor que essas mulheres para propor sugestões e ideias na busca de mudanças positivas envolvendo os desafios elencados.

A motivação pessoal vem do fato da pesquisadora ter enfrentando vários desafios para conciliar a maternidade sozinha com a carreira, em dois momentos – enquanto estudava e buscava uma colocação profissional, e depois exercendo uma função de direção, como gestora. Por fim, a motivação social vem do desejo de buscar alternativas que apoiem outras mulheres que passam ou virão a passar pelas mesmas circunstâncias.

Em determinado momento pareceu interessante englobar tanto mães sozinhas, como mães que moravam com o pai de seus filhos, pois essas últimas, em sua maioria, não pareciam ter grande apoio. Entretanto essa ideia foi deixada de lado, pois isso resultaria em uma análise muito extensa e conclusões muito abrangentes. O critério final para definir o tema principal e o perfil das entrevistadas foi a reflexão sobre como a maternidade é abordada como algo bom e natural em uma família convencional, enquanto que em uma família monoparental ainda surgem olhares de reprovação. O preconceito social sofrido por uma mãe sozinha é agravado quando envolve o trabalho remunerado que, normalmente, não é apenas uma escolha, é uma questão de sobrevivência para a mãe e seu filho, tornando a discriminação sofrida nas empresas ainda mais cruel.

Inúmeros acontecimentos reforçam que, salvo algumas conquistas femininas, ainda há muito pelo que reivindicar, pois as mulheres são punidas em qualquer circunstância pelo simples fato de serem mulheres. Se não tiverem filhos, a punição é a ameaça do arrependimento futuro, e quando querem ou já tem filhos, as empresas discriminam pelo temor que engravidem ou precisem se ausentar por causa deles. Quando se trata de uma mãe sozinha, os questionamentos sobre os cuidados com os filhos são ainda mais enfáticos, afinal, já é uma grande responsabilidade cuidar deles sozinhas, como vão conseguir investir também em uma carreira profissional?

É um assunto amplo, polêmico e sem dúvida com muitos aspectos a serem abordados. Em função disso, investigar o que acontece fora do meio acadêmico em situações reais vivenciadas, visa enriquecer o presente estudo, pois o que impulsiona a mudança, mesmo que a passos lentos, é observar a realidade, investigar o porquê dos fatos, e sugerir debates sobre as possíveis soluções.

Para tanto, este estudo buscou responder a seguinte pergunta: *Quais são os principais desafios e as estratégias desenvolvidas, por mulheres gestoras que são mães sozinhas, na conciliação entre a maternidade e a carreira?*

Direcionando a investigação que tenciona responder a questão acima, temos como objetivo geral:

- Explorar as trajetórias de mulheres gestoras brasileiras, em torno dos desafios na conciliação das responsabilidades que envolvem a maternidade sozinha e a carreira.

Como objetivos específicos, elencamos os seguintes:

- Identificar os desafios na conciliação dos papéis de gestora e mãe, experienciados por mulheres que assumem a maior parte das responsabilidades com os filhos.
- Explorar as estratégias utilizadas na conciliação da vida privada e pública de mulheres gestoras e mães sozinhas.
- Compreender como a trajetória das mães sozinhas, e as exigências em torno de si, afetam seu estilo de gestão e liderança.
- Explorar a visão de mulheres gestoras em relação a como as empresas, o governo e a sociedade podem contribuir para o equilíbrio das responsabilidades impostas às mães que também optam por uma carreira.

Em torno da pergunta de investigação e dos objetivos elencados, esta dissertação se divide em duas partes. A primeira parte, voltada para a contextualização teórica, se divide em dois capítulos. O primeiro capítulo embasa questões históricas femininas, como o lugar ocupado pela mulher na sociedade, a submissão histórica, o papel social tradicional da maternidade, incluindo questões sobre a maternidade sozinha e gênero. O segundo capítulo aborda a inclusão feminina no mercado de trabalho, as estratégias utilizadas por mulheres gestoras para se adaptar a um mercado de trabalho dominado por homens, os desafios na conciliação entre maternidade e carreira, e as discriminações vividas em várias situações.

Na segunda parte da dissertação, também composta por dois capítulos, será demonstrada a metodologia utilizada no estudo empírico, a apresentação e a discussão dos resultados. O terceiro capítulo apresenta as metodologias de investigação, bem como os objetivos gerais e específicos que foram delineados para este trabalho, as participantes, os instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados. No quarto capítulo será feita a apresentação e a discussão dos resultados, visando responder tanto a pergunta de investigação, como o objetivo geral e os objetivos específicos.

Finalmente será apresentada a conclusão com a síntese dos resultados e contribuições obtidas neste estudo, seguida da bibliografia utilizada, e dos anexos. Deste modo, a presente investigação visa contribuir de alguma forma com mulheres em contextos semelhantes, e para outros estudos nas áreas envolvidas.

## Capítulo I - O Lugar da Mulher, Maternidade e Gênero

### 1.1 Introdução

O presente capítulo visa problematizar o lugar ocupado pela mulher na sociedade, bem como o contexto histórico enraizado de subordinação e preconceitos, principalmente, no que se refere ao seu papel social. Outro ponto que será destacado diz respeito às expectativas de uma sociedade machista que ainda carrega os laços tradicionais da maternidade, proferindo assim julgamentos quanto às decisões das mulheres no que envolve ter ou não ter filhos, além dos desafios adicionais enfrentados por mães sozinhas.

### 1.2 O lugar da mulher

“Tudo que os homens escreveram sobre as mulheres deve ser suspeito, pois eles são, a um tempo, juiz e parte.” (Poulain de la Barre)

Mesmo após tantos anos de lutas e conquistas femininas, a frase de Poulain de la Barre utilizada em 1949, por Simone de Beauvoir no início do livro *O Segundo Sexo*, ilustra perfeitamente o começo deste capítulo. A história das mulheres foi escrita pelos homens, entretanto, não seriam elas as mais indicadas para elucidar suas próprias histórias e trajetórias? Não seriam elas, as personagens legítimas nesta tarefa? Esta questão é um dos pilares que sustenta e ilustra a obra da autora.

Legisladores, sacerdotes, filósofos, escritores e sábios empenharam-se em demonstrar que a condição subordinada da mulher era desejada do céu e proveitosa a Terra. As religiões, forjadas pelos homens refletem essa vontade de domínio (...) (Beauvoir, 2016, p. 19).

O domínio exercido pela sociedade e pela igreja sobre a mulher, bem como as decisões sobre o que ela pode utilizar ou fazer, mostram o quanto a sociedade patriarcal consegue ser convincente em relação à necessidade de domínio masculino e subordinação feminina. Desta forma, para compreender e modificar o que acontece hoje é necessário voltar no tempo para analisar o porquê de certas crenças e costumes, e questionar de forma crítica porque algumas coisas ainda são como eram há muito tempo.

Percebe-se que razões profundas, individuais e inconscientes ainda levam certas mulheres e homens a optarem por viver de acordo com modelos tradicionais ultrapassados, mesmo numa sociedade dita esclarecida e progressista (Giampino, 2004). Esse modelo

tradicional que reproduz antigos padrões induz à submissão, pois as mulheres, ao passarem por determinadas situações, tendem a se sentir diminuídas e renegadas, o que se dá pela representação dominante da figura masculina, que busca a todo o momento, mostrar o lugar da mulher na sociedade (Bordieu, 2012). Diante disso, nota-se que tanto a dominação dos homens, quanto a submissão das mulheres é o resultado dessa repetição de comportamentos históricos.

Mesmo a necessidade biológica – desejo sexual e desejo de posteridade – que poderia colocar o macho sob a dependência da fêmea, não libertou socialmente a mulher, pois os dois sexos nunca partilharam o mundo em igualdade de condições. As mulheres são assim definidas em virtude de sua estrutura fisiológica, mas isso não bastaria para definir uma hierarquia dos sexos, e tão pouco para condená-las a conservar uma condição subordinada (Beauvoir, 2016). A diferença comportamental entre homens e mulheres existe, mas é muito relativa, pois as características supostamente femininas encontram-se nos homens, e as qualidades masculinas nas mulheres (Giampinho, 2004).

O escritor feminista Poulain de la Barre, em 1673, já reconhecia que os homens, sendo os mais fortes, favoreciam o próprio sexo, e as mulheres, por hábito, aceitavam essa dependência, pois nunca tiveram suas possibilidades, nem liberdade, nem instrução. Naquela época, apesar dos costumes permanecem severos e a maioria das jovens receberem apenas uma educação sumária, sendo obrigadas ao casamento ou encerradas num convento sem seu consentimento, é essencialmente no terreno intelectual que algumas passam a se distinguir, evoluindo um pouco em termos de liberdade e independência. Mesmo assim, “somente no século XVIII que alguns homens encaram a questão com objetividade, esforçando-se por demonstrar que a mulher é, como o homem, um ser humano” (Beauvoir, 2016, p. 19).

Relacionado à formação educacional da mulher, Badinter (1980) destaca que o conteúdo do ensino das meninas era de uma mediocridade espantosa até a primeira metade do século XIX, com a finalidade de fazer delas esposas crentes, donas-de-casa e mães eficientes, pois se acreditava que o saber estragava e distraía a mulher desses deveres sagrados. Contudo, o interesse pelo conhecimento despertado na mulher, que até então só conhecia a submissão e a dominação do companheiro, passa a influenciar na transformação da relação entre os sexos, e a sociedade é contaminada pelo desejo

feminino de liberdade e independência, e nem os conventos, nem o lar conjugal, conseguem contê-la como antes (Bourdieu, 2012).

No que se refere às novas perspectivas, após a inserção feminina no contexto educacional, Badinter (1980, p. 111) discorre sobre a euforia das mulheres:

Esperam que o saber as eleve à posição dos homens e lhes dê o mesmo prestígio. Talvez até queiram mais do que a igualdade dos sexos. Há espírito de revanche nessas mulheres, como se esperassem que o poder intelectual castigasse os homens pela tradicional sujeição feminina.

Além da instrução, outro fator importante na evolução e independência feminina foi o trabalho remunerado, que desde sempre sofreu o impacto dos desafios na conciliação do papel de reprodutora com o trabalho produtor. O tempo dedicado à gestação e criação dos filhos sempre interferiu no tempo disponível aos estudos e ao trabalho, e sobre isso, Beauvoir (2016) remete à origem da história, quando uma das razões que votou a mulher ao trabalho doméstico - limitando sua participação na construção do mundo - foi o desconhecimento de métodos anticoncepcionais seguros, o que transformava sua vida numa série ininterrupta de partos. A consequência era a fragilidade feminina do ponto de vista físico, onde o tempo necessário à recuperação do corpo e o cuidado com os filhos permitia ao homem exercer seu domínio pela necessidade de proteção e sustento da família. Contexto que sofreu alterações gradativas à medida que a sociedade foi mudando:

A “fraqueza” só se revela como tal a luz dos fins que o homem se propõe (...) quando o pleno emprego da força corporal não é exigido nessa apreensão, abaixo do mínimo utilizável, as diferenças anulam-se; onde os costumes proíbem a violência, a energia muscular não pode alicerçar um domínio (...) (Beauvoir, 2016, p. 63).

De fato, a primazia universalmente concedida aos homens se afirma nas atividades produtivas e reprodutivas, em uma divisão sexual do trabalho de produção e de reprodução biológica e social que deixam muito clara a divisão entre os sexos, conferindo aos homens a melhor parte (Bourdieu, 2012). Todavia, à medida que as mulheres se instruem, inclusive a respeito de métodos anticoncepcionais, a separação dos papéis por conta da justificativa biológica, assim como pela educação, passa a não fazer mais sentido, invalidando argumentos a favor da desigualdade de gênero (Giampino, 2004).

Em consonância a esses fatos, Butler (2017) pontua que aos poucos foi se fazendo necessário o desenvolvimento de uma linguagem capaz de representar as mulheres adequadamente, a fim de promover sua visibilidade. Isso parecia obviamente importante,

considerando a condição cultural difusa na qual a vida das mulheres era mal representada, ou simplesmente não representada.

O conjunto de ideias dos autores citados aponta a importância da formação das mulheres, principalmente no que diz respeito à sua liberdade de decisão. A partir da possibilidade de instrução, controle das gestações e participação nos meios de produção, a história feminina toma um novo rumo e abrem-se novas possibilidades. Contudo, ainda há o desafio de superar a subordinação imposta pela sociedade, incluindo a submissão incorporada pela própria mulher, que a impede de se sentir merecedora do lugar que realmente deseja ocupar.

### **1.2.1 Compreendendo a submissão histórica**

A submissão da mulher na sociedade, como discorrido anteriormente, tem sua origem com a formação da humanidade. Sempre existiram relações de dominação entre os sujeitos, onde, via de regra, é a desigualdade numérica que confere esse privilégio: uma maioria impõe sua lei à minoria ou a persegue. Mas as mulheres não são a minoria, há tantos homens quanto mulheres na Terra (Beauvoir, 2016). Desta forma, como explicar a reprodução dos comportamentos de dominação masculina, e principalmente a aceitação disso por grande parte das mulheres como ordem natural das coisas?

Em relação à aceitação dessa inferioridade por parte das mulheres, o argumento de Bourdieu (2012, p.51) é que “os dominados contribuem, muitas vezes à sua revelia, ou até contra sua vontade, para sua própria dominação, aceitando tacitamente os limites impostos”. Esses limites são cuidadosamente mantidos através do esforço do dominante em manter o dominado subordinado: “O opressor esforça-se sempre por diminuir os que oprime; é propositadamente que o homem recusa às mulheres quaisquer possibilidades” (Beauvoir, 2016, p. 315). De fato, os esforços pela igualdade entre os sexos contrariam costumes muito antigos, que contaminam a sociedade como um todo:

A igualdade entre os sexos perturba as escalas de valores e as imagens estereotipadas, fruto de uma cultura que não encontra fundamento científico na época atual. A força dessas ideias preconceituosas a respeito da imagem da mulher é tão forte que em geral, ela própria tende a adaptar-se a tais preconceitos (...) (Barros, 2009, p.1169).

O lugar das mulheres na sociedade tende a reproduzir costumes históricos ultrapassados, e esta tradição de resignação e submissão talvez diminuísse se não fosse para elas um meio de se defender e escapar a opressão (Beauvoir, 2016). Por outro lado, Badinter

(1980, p. 31) remete a um passado onde, para a mulher, “a única virtude moral que lhe reconheciam era a de vencer a dificuldade de obedecer. Sua honra residia num modesto silêncio”. Levando em consideração que em alguns momentos colocar-se ou manter-se numa posição de inferioridade é questão de sobrevivência, é possível compreender o silêncio relacionado a alguns efeitos negativos da dominação e exploração feminina. Isso toma maiores proporções ante uma postura muito comum de culpar a vítima, que vem de muito tempo em nossa sociedade.

Talvez essas situações tenham se mantido por conta de uma corrente forte que envolve a transmissão de valores de uma geração para outra, desencorajando a mulher ao maior nível de escolaridade, e induzindo ao segundo plano sua vida profissional para que esteja mais disponível às atividades domésticas e familiares. Valores esses, que são esquemas de interpretação, baseados em preconceitos e não em fatores reais, mas acabam a delinear a posição da mulher na sociedade e na família (Barros, 2009).

Em se tratando de influências externas, através das ordens explícitas que lhes são dirigidas pelos pais, professores e colegas, as meninas tendem a incorporar, quase que inconscientemente, os princípios da visão dominante que as levam a achar normal, ou mesmo natural, a ordem social tal como é. A postura submissa que se impõe às mulheres, e dificulta que elas se imponham como líderes, por exemplo, revela-se em alguns imperativos, como sorrir, baixar os olhos, aceitar as interrupções etc., como se a feminilidade se medisse pela arte de se fazer pequena. Isso dificulta a adoção de uma postura que permita tomarem o lugar que realmente desejam, pois acabam, de certo modo, acatando o próprio destino, por vezes recusando posições ou carreiras de que estão sistematicamente excluídas, encaminhando-se para as que lhes são socialmente destinadas (Bourdieu, 2012).

Além disso, percebe-se que a vivência da subordinação na família acaba por corresponder à subordinação no trabalho, ou seja, “a superioridade conferida ao homem na família interfere negativamente nas relações de trabalho e caracteriza um aspecto particular da discriminação em razão do sexo” (Barros, 2009, p. 1163).

Sobre a necessidade da mudança na postura, tanto de homens quanto de mulheres, para que a sociedade evolua em termos de igualdade, Karnal (2017) pontua que tendências de pensamentos podem ser modificadas, ou não, ao longo do tempo; há questões estruturais,

com raízes antigas, que mudam lentamente, mas, um dos pressupostos da História é que todos mudam. Nesse contexto, Scott (1989) defende a mudança de hábitos, sem deixar de lado a história e o estudo do passado, enfatizando a importância das mudanças na configuração familiar e no trabalho, propondo assim, um exame sobre todas as possibilidades que possam contribuir de forma positiva para a realidade das mulheres.

Os séculos passaram e, ainda hoje, para que as mulheres ocupem o lugar que almejam é necessário que se imponham, recusando tradições de submissão e resignação. Isso obviamente não é tarefa simples, mas é extremamente necessário para que sejam reconhecidas e tenham seus direitos respeitados.

Sabe-se que não é possível alterar o passado, o problema consiste em saber se esse estado de coisas vai se perpetuar, pois, habitualmente, os obstáculos mais difíceis de transpor são os que cada um encontra em si mesmo (Bourdieu, 2012). Ainda há muito a ser conquistado em termos de igualdade e liberdade, e para isso, além das mudanças culturais, são necessárias as mudanças no pensamento e no comportamento das próprias mulheres, afinal, como afirma Beauvoir (2016, p. 190): “Achar-se situada à margem do mundo não é posição favorável para quem quer recriá-lo”.

### **1.3 O papel social tradicional da maternidade**

É comum que a identidade da mulher se confunda com seu papel de mãe, onde a função social tradicional da maternidade é supervalorizada e romantizada pela sociedade:

(...) desde que foi escravizada como mãe, é primeiramente como mãe que será querida e respeitada. Das duas faces da maternidade, o homem não quer conhecer senão a sorridente (Beauvoir, 2016, p. 237).

Em contrapartida, Badinter (1980, 2010) defende que o amor materno é apenas um sentimento humano, e como todo sentimento, é incerto, frágil, imperfeito, e talvez não esteja profundamente inscrito na natureza feminina. Embora seja um assunto polêmico, há mais de trinta anos, algumas mulheres já questionavam o instinto materno e as obrigações que lhes eram impostas, mas esses questionamentos nunca foram bem aceitos:

(...) como essas mulheres eram feministas, fingiu-se acreditar que sua inspiração era mais militante do que científica. Em lugar de discutir seus trabalhos, foram muitos os que ironizaram a esterilidade voluntária de uma, a agressividade e a virilidade da outra (Badinter, 1980, p. 20).

Desta forma, o trabalho de reprodução esteve garantido por agentes principais, como a família, a igreja, a escola e o Estado, que tinham em comum o fato de agir sobre as estruturas inconscientes da dominação masculina, que eram produto de um trabalho incessante (e, como tal, histórico) voltado à reprodução (Bourdieu, 2012). A moral e os valores sociais ou religiosos podem ser incitadores tão poderosos quanto o suposto desejo da mãe, e como a sobrevivência da espécie exige que façamos filhos, a pressão da sociedade induz muitas mulheres a acreditarem que não têm escolha. Pesam sobre elas os deveres para com a maternidade, onde a gravidez, o parto, a amamentação e os cuidados com os filhos reduzem a capacidade de trabalho, tonando natural que por um longo período não seja possível uma maior dedicação à vida pública (Beauvoir, 2016).

Sobre a obrigação materna imposta pela sociedade, Scott (1989) pontua que, historicamente, as crises demográficas causadas pela fome, pestes ou guerras, também provocaram políticas natalistas que insistiram na importância exclusiva das funções maternas e reprodutivas das mulheres. Além disso, em fins do século XVIII, a figura da criança adquire um valor mercantil, e esta passa a ser considerada potencialmente uma riqueza econômica:

As perdas passam a interessar o Estado, que procura salvar da morte as crianças. (...) Inconscientemente, algumas mulheres perceberam que ao produzir esse trabalho familiar necessário à sociedade, adquiriam uma importância considerável, que a maioria delas jamais tivera. Acreditaram nas promessas e julgaram conquistar o direito ao respeito dos homens, o reconhecimento de sua utilidade e de sua especificidade. Finalmente, uma tarefa necessária e "nobre", que o homem não podia, ou não queria, realizar (Badinter 1980, p.145).

A estratégia, então, foi dificultar o acesso à instrução e à cultura para que a mulher fosse escravizada ao lar, e para mantê-la assim, convencendo-a que deveria priorizar a função primordial da maternidade, os homens argumentavam que não poderia haver ocupação mais agradável do que zelar pelos filhos. Ao mesmo tempo, utilizavam um discurso que valorizava e dava um falso poder às mães, alegando que “governando a criança, a mãe governa o mundo.” (Badinter, 1980, p. 256).

Envolvidas por esses discursos, muitas aceitavam a maternidade como destino inevitável, sujeitando-se às exigências e limitações impostas. Isso levou as mulheres a ficarem, por muito tempo, confinadas ao universo doméstico e às atividades associadas à reprodução biológica e social da descendência, levando também a uma tendência de exclusão dos assuntos públicos, em especial dos econômicos, enquanto desempenhavam a função de mãe (Bourdieu, 2012). Em função disso, é importante admitir que se viola profundamente

a vida de uma mulher ao exigir que tenha filhos, argumentando que assim está cumprindo sua obrigação perante a sociedade (Beauvoir, 2016).

Aos poucos, as mulheres vêm se desvencilhando das limitações inerentes à dedicação exclusiva à maternidade, e ao tentar sair deste ciclo em busca de autonomia e liberdade para não serem apenas as mães que a sociedade exige, elas têm conciliado a maternidade com outras atividades que auxiliem na sua independência, e como consequência, têm assumido toda a sobrecarga que isso acarreta.

### **1.3.1 Paternidade, maternidade e julgamentos**

“Face às idealizações masculinas e femininas, homens e mulheres têm em comum o fato de serem apenas seres humanos que, na realidade, não podem fazer tudo” (Giampino, 2004, p. 84).

Desde o início dos tempos, o papel do homem toma uma proporção diferente em relação ao papel da mulher, principalmente no tocante ao que é aceitável, ou não, no comportamento paterno e materno. Segundo Badinter (1980, 2010), continua presente no inconsciente coletivo, a ideia de que a criação de uma criança cabe, antes de tudo, à mulher, e que o pai é apenas um colaborador, sendo sua participação menos necessária e mais acessória. Se voltarmos ao fim do século XVIII, encontramos inclusive, registros justificando a ausência do pai, como no exemplo citado abaixo:

(...) os negócios, as políticas absorvem os chefes de família. A competição e o excesso de trabalho impedem que sejam pais. Não têm mais o tempo, nem a disponibilidade de espírito necessária para assumir uma função educativa (Badinter, 1980, p.282).

Esses posicionamentos refletem uma estrutura cultural arraigada de estereótipos sexistas, que atribuem à mulher apenas o papel secular de mãe e dona de casa, fortalecendo o preconceito do homem no tocante às atividades familiares e domésticas (Barros, 2009). Em consequência disso, alguns homens acreditam diminuir-se ao participar de tarefas outrora reservadas às mulheres e, mesmo que demonstrem o desejo de compartilhar das responsabilidades, essa participação masculina ainda é vista de forma preconceituosa, tanto por homens como por mulheres, dificultando para os que querem estar mais próximo das atividades domésticas e da criação e educação dos filhos (Beauvoir, 2016). Essas situações são percebidas na sociedade como um todo, incluindo o ambiente de trabalho:

É difícil para um homem declarar ao seu empregador que deve deixar o seu trabalho mais cedo para acompanhar os filhos ao pediatra. Os homens encontram-se desvalorizados no atual discurso social, instrumentalizados quando declaram “eu trato dos meus filhos” (Giampino, 2004, p.251).

As faltas ao trabalho para assistência às crianças frequentemente originam resistência por parte das entidades empregadoras quando são reivindicadas pelo pai, e não pela mãe. As dificuldades enfrentadas prendem-se não só à percepção de custos organizacionais, mas também à prevalência da ideologia que identifica a masculinidade com a provedoria da família, resultando em críticas negativas (preconceito e discriminação, comentários depreciativos do “ser homem”) por parte de colegas e de chefias (Ferreira & Santos, 2010). Em contrapartida, Giampino (2004) identifica que apesar dos preconceitos enfrentados, há homens que se interessam cada vez mais pelo que se passa em casa, e são muitos os que fazem questão de não se privarem de uma verdadeira proximidade com os filhos - o que é muito positivo.

Muitos desequilíbrios sociais que vemos hoje têm a sua origem na diferença histórica do que é considerada obrigação para um pai ou para uma mãe, o que resulta em olhares e julgamentos bem mais brandos sobre a paternidade. Um pai presente e amoroso é visto como herói, e um pai ausente, ou que privilegia os assuntos da carreira, é visto como normal por se preocupar com o sustento da família. “Simplesmente, ficamos menos chocados com a atitude masculina porque ninguém, até hoje, erigiu o amor paterno em lei universal da natureza” (Badinter, 1980, p.143).

Aos homens é permitido que o trabalho interfira na vida familiar ao ponto de colocar a carreira à frente das obrigações para com os filhos e a esposa, sem julgamentos sociais, enquanto que, das mulheres, é exigido que coloquem a família em primeiro lugar. Esta diferenciação tem a ver com toda uma herança cultural transmitida através das gerações, onde ao marido e pai está incumbida a tarefa de zelar pela sobrevivência da família, e à esposa e mãe, a missão de cuidar da casa, do marido e dos filhos (Loureiro & Cardoso, 2008).

O cuidado dos filhos e do lar, na maioria das vezes, é suportado pela mulher. Isso resulta em maior dificuldade na conciliação entre a vida familiar e a vida profissional, e nesse aspecto será preciso a libertação econômica das mulheres e seu acesso às carreiras outrora reservadas aos homens, para que, estabelecida a igualdade, os homens (e também, as mulheres) pensem em questionar o papel paterno (Badinter, 1980, 2010). De fato, a

necessidade, e ao mesmo tempo, o grande desafio para a mulher é buscar a independência através do trabalho, apesar de ser mãe.

No tocante a inserção e permanência da mulher no mercado de trabalho, os desafios são percebidos desde os questionamentos em entrevistas e seleções de emprego, onde as questões sobre a gravidez e o cuidado com os filhos são mais aprofundadas. Na visão de Loureiro e Cardoso (2008), a maternidade pesa contra a mulher desde a gestação, pois a gravidez é o sinal mais evidente, e o principal denunciador da sexualidade feminina, e por conta disso, está sobrecarregada de atribuições negativas.

Se uma mulher é solteira, é muito comum ser questionada sobre sua vontade de engravidar. Se é casada e sem filhos, as questões são sobre quando pretende tê-los. No mesmo cenário, os homens dificilmente são abordados em relação ao desejo de ter filhos, ou como irão fazer para conciliar quando tiverem. Os homens solteiros sem filhos, teoricamente, estão totalmente disponíveis para a empresa, e os que têm filhos (casados ou não), baseado na cultura paternalista em que vivemos, terão uma figura feminina para cuidar disso.

Para as mulheres que já são mães, surgem mais questionamentos sobre as responsabilidades familiares: “*com quem ficam as crianças?*”, “*como você vai fazer se eles ficarem doentes?*”, “*há alguém mais que possa cuidar?*”. Para as mães sozinhas, as questões relacionadas aos cuidados com os filhos são ainda mais invasivas, afinal, já é uma grande responsabilidade cuidar deles sozinhas, como vão dar conta de tantas responsabilidades em casa e no trabalho? Interessante frisar que para os homens, o mesmo processo não costuma abordar o tema paternidade com tantos detalhes.

No que tange as mulheres executivas, a partir das pesquisas de Neto, Tanure e Andrade (2010) foi possível observar situações em que há uma grande pressão por conta da sobreposição das demandas profissionais e a maternidade. Um exemplo citado é sobre os primeiros anos de ascensão na carreira que, via de regra, se sobrepõem aos anos mais apropriados, biologicamente, à maternidade - o que não representa desafio aos homens executivos. Além disso, os autores identificaram que o sentimento de culpa relacionada aos filhos - quase inexistente nos homens executivos entrevistados - é evidente nas mães executivas, por causa das ausências, viagens, possíveis mudanças de moradia, e até

mesmo pelo tempo dedicado ao trabalho depois de estarem em casa (através de celulares, *e-mails*, etc.).

Hewlett (2002, *cit. in* Neto, Tanure & Andrade, 2010) também menciona uma pesquisa realizada nos EUA, feita com o objetivo de explorar a vida profissional e privada de mulheres bem remuneradas e com elevado nível de instrução, que sugere que quanto mais bem-sucedido o homem, maior é a probabilidade de que ele se case e tenha filhos, enquanto com as mulheres bem-sucedidas ocorre o inverso. Percebe-se que o fato da sociedade jogar quase que exclusivamente para as mulheres a cobrança em relação aos filhos, faz com que algumas acreditem que precisam escolher entre a carreira e a maternidade.

Ante a estes posicionamentos, nota-se que a dificuldade em mudar a mentalidade relacionada à maternidade e à paternidade apresenta-se de forma generalizada na sociedade e nas empresas, tanto para homens quanto para mulheres, que sofrem críticas e resistência quando tentam mudar o padrão de comportamento. É urgente que os comportamentos se moldem num sentido de colaboração entre a maternidade e a paternidade, sem julgamentos. Além disso, Ferreira e Santos (2010) defendem que é muito importante que as mulheres repartam com os homens, tanto os direitos, quanto os deveres de paternidade, para que a reprodução dos seres humanos possa ter benefícios e prejuízos socialmente equilibrados para ambos.

### **1.3.2 “*Tu vais arrependerte de não ter filhos*”: a profecia da desgraça**

“Vais arrependerte! Tu vais arrependerte de não teres filhos!” (...) A profecia de desgraça contida nestas palavras, dirigida uma e outra vez a quase todas as pessoas que não querem filhos, e, em particular às que não querem sem mães (...). As mulheres arrependem-se de não terem tido filhos. Ponto final (Donath, 2017, p.11).

Ainda que o presente estudo seja voltado aos desafios e estratégias de mulheres gestoras que são mães sozinhas, considera-se importante abordar como as organizações têm exigido cada vez mais dedicação, em especial nos cargos de gestão e liderança, induzindo muitas mulheres que almejam uma carreira a prorrogarem a maternidade, ou optarem por não ter filhos. Ao mesmo tempo, a sociedade julga de forma rígida as mulheres que optam por não tê-los:

Enclausurada em seu papel de mãe, a mulher não mais poderá evitá-lo sob pena de condenação moral. Foi essa, durante muito tempo, uma causa importante das dificuldades do trabalho feminino (Badinter, 1980, p.238).

Esse contrassenso faz com que muitas mulheres que não idealizam ser mães, encarem com sofrimento a escolha de ter, ou não ter filhos. Torna-se complicado tomar uma decisão tão definitiva, tendo em vista que a sociedade cobra por filhos, mas há muito tempo a obrigação de ser mãe se contrapõe às atividades profissionais, limitando os movimentos das mulheres e o seu grau de independência (Donath, 2017).

Como não é comum o incentivo na divisão de tarefas e a participação masculina nas responsabilidades familiares, além de gerenciar a carreira, em geral, as mulheres são responsabilizadas pelas atividades de casa, além da educação e convivência com os filhos. Segundo Neto, Tanure e Andrade (2010), esse acúmulo de atividades dificulta a vida de muitas, trazendo como consequência um percentual de mulheres no topo da carreira, que prefere não ter filhos, bem maior que o percentual de homens. Para o homem executivo, como geralmente não é ele quem cuida, o fato de ter filhos não representa carga adicional de trabalho.

Mesmo que as situações descritas pesem na decisão pessoal de algumas mulheres em não ter filhos, ainda persiste a ideia equivocada de que a condição da maternidade é pré-requisito social para a felicidade; que ter filhos transforma as mulheres de incompletas a realizadas e implicará certamente uma vida melhor do que tinham antes de serem mães (Donath, 2017). Todavia, em defesa às mulheres que não vislumbram a maternidade, Badinter (1980) argumenta que uma mulher pode ser "normal" sem ser mãe, e que nem todas as mulheres têm uma pulsão irresistível a se ocupar de um filho, discordando que a vocação materna tenha que ser obrigatória e universal.

Independente dos conflitos internos gerados em muitas mulheres por conta da decisão sobre a maternidade, aos olhos de algumas empresas a inexistência de filhos representa a ideia de total disponibilidade e visibilidade positiva perante a organização. Essa ideia leva a refletir sobre o estudo de Loureiro e Cardoso (2008), que mostra que evitar casamento e filhos tem sido uma das alternativas para as profissionais com cargos de grande responsabilidade, resultando em um maior número de mulheres do que de homens solteiros em cargos de gestão, onde as mulheres que optam pelo casamento normalmente têm apenas um filho, ou nenhum. Situação também apontada nas pesquisas de Ferreira e Santos (2010), que identificaram que as mulheres gestoras pagam um preço ainda mais elevado em termos familiares do que outras mulheres, devido ao seu envolvimento numa

carreira de gestão, apresentando muito mais probabilidades de serem solteiras ou divorciadas do que os homens e, principalmente, de não terem filhos.

Em síntese, espera-se que as mulheres tenham filhos, mas se elas almejam uma carreira, as empresas preferem que estas não os tenham. Quando têm filhos, são quase que inteiramente responsáveis por eles, caso não os tenham, são questionadas sobre arrependimento futuro. A sentença é a solidão por não ter filhos, ou a solidão de serem responsabilizadas e limitadas por tê-los:

As sociedades recusam assumir a sua responsabilidade por empurrar toda e cada mulher que é considerada fisicamente capaz, não só para os braços da maternidade, como para os braços da solidão (...) (Donath, 2017, p.14).

A sociedade faz as suas imposições sobre a maternidade, mas em contrapartida não oferece o apoio necessário às mães que também almejam uma carreira e realização profissional.

### **1.3.3 As mães sozinhas e a culpa**

A maternidade sozinha pode ocorrer por diversas razões: viuvez, separação, divórcio, opção da mulher, ou até mesmo por falta de opção - quando o pai decide não compartilhar das responsabilidades. Embora alguns autores se refiram a essas mulheres como mães solteiras, prevalecerá aqui o termo mãe sozinha, destacando que este termo não é utilizado no sentido literal, de não ter absolutamente ninguém, e muito menos menosprezando o apoio e ajuda de familiares e amigos. É no sentido de assumir a responsabilidade de ter um filho sem a presença do pai biológico ou de alguém que o substitua. Responsabilidade que deveria ser dividida entre duas pessoas igualmente, e na situação em questão, é assumida apenas pela mãe, o que gera uma grande sobrecarga.

Como já foi mencionado, além de razões como viuvez, abandono, separação e divórcio, existem os casos de maternidade sozinha por opção. Muitas mulheres têm postergado a maternidade para focar na vida profissional, e caso não tenham um companheiro que queira ser pai quando a pressão do relógio biológico for inadiável, a opção de ter filhos sozinhas pode ser considerada, e merece respeito. A exemplo disso, uma jovem executiva entrevistada no estudo de Neto, Tanure e Andrade (2010) afirmava querer mais ter um filho do que se casar, pois para ter filho há um limite de idade, o que não há para o casamento.

Em se tratando da forma como a sociedade vê as mães sozinhas, desde a idade média os costumes estão longe de outorgar-lhes possibilidades sexuais idênticas as do homem, onde até pouco tempo, a mãe solteira em particular, era objeto de escândalo (Beauvoir, 2016). Apesar de continuar carregando uma conotação negativa no imaginário popular, em meados dos anos 70, num contexto em que se debatia a crise da família tradicional, causada pela explosão da separação conjugal, surgiu a noção de família monoparental, predominando a nomenclatura “mulher chefe de família” para indicar um domicílio em que o principal provedor fosse a mulher. Isso auxiliou a reconhecer como famílias os lares onde apenas um dos pais (na maioria dos casos, a mãe) estava presente (Santos, 2008).

A realidade é que muitas famílias contam apenas com a presença da mãe, e a respeito da do afastamento paterno, percebe-se que muitos homens, mulheres, profissionais de saúde mental e até mesmo agentes legais isentam, frequentemente, o pai desta responsabilidade ao reagirem com relativo silêncio a sua ausência na rotina dos filhos, enquanto as mães são fortemente denunciadas ao fazê-lo (Donath, 2017). Enfim, se os pais vão viver para longe dos filhos, geralmente, isso importa pouco à opinião pública, mas quando são as mulheres vão viver longe, são estigmatizadas e culpadas.

Outra situação interessante observada por Giampino (2004), é que ao tentar compartilhar as angústias e contingências relacionadas à maternidade, é comum que algumas mulheres ouçam como resposta “*you teve filhos porque quis*”. A autora reforça que, mesmo havendo mais acesso à contracepção do que havia tempos atrás, a escolha de fazer ou não crianças não pode ser imputada exclusivamente às mulheres, e nada disso justificaria que elas devam assumir sozinhas tal responsabilidade.

A maternidade e a paternidade envolvem várias responsabilidades, e a necessidade de compensar a ausência paterna, associada ao medo de ser culpabilizada pelo fracasso em relação aos filhos, faz com que a mãe chefe de família sinta-se muito mais pressionada (Santos, 2008), tornando essa culpa uma qualidade ou um defeito especificamente feminino, pago pelo acesso a maternidade, e cuidadosamente mantido pela educação, pela sociedade, pela ciência e pela religião (Giampino, 2004).

Sobre o sentimento de culpa das mães em função do trabalho fora de casa, este vem de muito tempo, pois os moralistas sempre consideraram boas mães as que se dedicavam integralmente aos filhos, alegando que apenas as viúvas e as abandonadas teriam

necessidade de trabalhar para sobreviver - acrescentando que seus filhos seriam as vítimas dessa dura necessidade (Badinter, 1980). Em se tratando da escolha de cuidar exclusivamente da família, grande parte das “mães sozinhas” não tem essa opção, pois em sua maioria, precisam prover quase que inteiramente o sustento dos filhos. Não obstante o julgamento e a culpa, em torno do trabalho remunerado, acompanharem todas as mães, o caso das mães sozinhas é ainda mais crítico:

As mães podem ser caracterizadas como negligentes quando regressam aos seus empregos remunerados demasiado cedo ou demasiado tarde depois de terem tido filhos, ou nunca; quando não amamentam ou o fazem durante demasiado tempo ou de forma demasiado pública; quando preferem o ensino doméstico para os seus filhos, ou quando – mães solteiras ou não – tem de trabalhar muitas horas fora de casa e, como tal, são acusadas de negligência. Além disso, as mães solteiras, as mães que dependem de apoios sociais, as mães imigrantes e as mães lésbicas – características que, muitas vezes, se sobrepõem - tendem a ser encaradas de forma ainda mais crítica (Donath, 2017, p.59).

Além da culpa e da responsabilidade moral, a questão financeira é mais um fator que torna delicada a situação das mães sozinhas. Em alguns casos há alguma ajuda financeira por parte do pai dos filhos (obrigatória por lei, mas nem sempre ocorre) ou de familiares próximos, mas cabe a essas mães se organizarem financeiramente para prover a família materialmente. Outro agravante é o foco que algumas empresas dão às atividades maternas como empecilho à rotina do trabalho, questionando sobre possíveis faltas por filhos doentes ou imprevistos com creches - principalmente no caso de mães sozinhas. Por vezes, essas empresas evitam contratá-las, e quando isso ocorre, a falta de contribuição (presencial e/ou financeira) do pai prejudica ainda mais a mãe e os filhos (Santos, 2008).

Frente a tantas responsabilidades e circunstâncias que precisam ser contornadas, é interessante observar as características e estratégias desenvolvidas pelas mães sozinhas. É possível que as alternativas encontradas para gerenciar a rotina e administrar uma situação que por regra seria exercida por duas pessoas, possam ser utilizadas de forma positiva tanto no lar, quanto nas empresas.

#### **1.4 Sobre gênero**

“Se alguém é uma mulher, isso certamente não é tudo o que esse alguém é (...)” (Butler, 2017, p.21).

Após a abordagem de vários temas associados à distinção entre os papéis exercidos por homens e mulheres na sociedade, considera-se importante contextualizar sobre diferenças biológicas e algumas definições sobre gênero. É evidente que existem diferenças físicas entre homens e mulheres,

(...) basta passear de olhos abertos para comprovar que a humanidade se reparte em duas categorias de indivíduos, cujas roupas, rostos, corpos, sorrisos, atitudes, interesses, ocupações são manifestamente diferentes; talvez essas diferenças sejam superficiais, talvez se destinem a desaparecer. O certo é que por enquanto elas existem com uma evidência total (Beauvoir, 2016, p.11).

Em torno disso surgiram teorias distinguindo sexo de gênero, concebidas originalmente para questionar a formulação de que a biologia é o destino, e atendem a tese de que, por mais que o sexo pareça intratável em termos biológicos, o gênero é culturalmente constituído (Butler, 2017).

O gênero não nega a biologia, apenas enfatiza a construção social e histórica produzida sobre as características biológicas. Apesar de estarem inter-relacionados e serem frequentemente confundidos, gênero não pretende significar o mesmo que sexo, pois sexo refere-se essencialmente à parte biológica, enquanto o gênero refere-se à construção social (Louro, 1997).

A respeito do tema, Scott (1989, p. 7) complementa:

Com a proliferação dos estudos do sexo e da sexualidade, o gênero se tornou uma palavra particularmente útil, porque ele oferece um meio de distinguir a prática sexual dos papéis atribuídos às mulheres e aos homens. (...)

É no âmbito das relações sociais que se constroem os gêneros, onde o conceito de gênero está relacionado com o caráter social do feminino e do masculino, e nesse aspecto as justificativas para as desigualdades precisam ser buscadas, não nas diferenças biológicas, mas sim nos arranjos sociais, na história e nas condições de acesso aos recursos da sociedade (Louro, 1997).

Grande parte das desigualdades é baseada em conceitos ultrapassados que defendem que a natureza dos homens é diferente da natureza das mulheres, destacando aspectos individuais como comportamento, valores e predileções, que induzem a conclusão de que o homem estaria predisposto para funções viris, enquanto a mulher possui inclinações naturais para a esfera doméstica, dada a sua capacidade de ser mãe (Barros, 2009). Os papéis e os estatutos organizacionais também são tradicionalmente associados ao gênero,

e por conta disso, algumas posições são consideradas mais masculinas (ou femininas) que outras, em um mundo socialmente patriarcal, em que os homens (brancos) ocupam posições de chefia e domínio sobre as mulheres (Loureiro & Cardoso, 2008).

Na mesma linha de raciocínio, Scott (1989) enfatiza que as estruturas hierárquicas se baseiam em compreensões generalizadas da relação entre o masculino e o feminino, onde a ênfase colocada sobre o gênero não é explícita, mas constitui uma dimensão decisiva da organização, da igualdade e desigualdade. Nesse contexto, a divisão entre os sexos parece estar "na ordem das coisas", termo utilizado para falar do que é normal, natural, a ponto de ser quase inevitável (Bourdieu, 2012, p.17).

O gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder e designar as relações sociais, e o seu uso deve rejeitar explicitamente as justificativas biológicas de subordinação, onde as mulheres têm filhos e os homens têm uma força muscular superior (Scott, 1989). É importante reconhecer as implicações das diferenças físicas, biológicas e reprodutivas no conceito de construção de gênero, sem justificar a segregação profissional entre os sexos por causa disso. O sexo não poderá constituir critério para atribuições de encargos a mulher e ao homem na família, no trabalho e na sociedade, ao contrário, a igualdade almejada jamais será atingida (Barros, 2009).

De fato, percebe-se uma tendência em buscar relações igualitárias e simétricas entre homens e mulheres, entretanto, Donath (2017) destaca que este suposto equilíbrio não é necessariamente refletido na realidade, pois se formam, frequentemente, diferentes estruturas de poder – manifestas, latentes ou invisíveis – que ainda demonstram a desigualdade de gênero em torno de decisões relevantes.

Por conta dos pontos abordados, conclui-se que as desigualdades, em geral, são fruto desta organização social que remete homens e mulheres para lugares rígidos na estrutura e nas organizações sociais. Nesse sentido, Ferreira e Santos (2010) defendem que o caminho para uma genuína e completa igualdade de gênero exige uma alteração profunda de dois aspectos essenciais: os valores individualistas e competitivos que moldam a cultura da maior parte das organizações, e a forma de pensar a relação entre o trabalho e a vida pessoal e familiar de homens e mulheres.

## Capítulo II - Mulheres e Gestoras: Superando Desafios

### 2.1 Introdução

O presente capítulo visa abordar os desafios enfrentados pelas mulheres desde a inclusão no mercado de trabalho, bem como as estratégias de mulheres gestoras para se afirmar em um ambiente dominado por homens, além de alguns conceitos a respeito de gestão e liderança. Também será abordado sobre as dificuldades em torno da conciliação da vida pública e privada, principalmente para mulheres que ocupam cargos de gestão e são mães sozinhas, assim como os desafios em torno das discriminações sofridas em vários sentidos.

### 2.2 Gestão e liderança: Definições e estilos

Como o presente estudo tem como protagonistas mulheres gestoras, torna-se relevante abordar algumas definições e teorias em torno do tema gestão e liderança, incluindo características, habilidades e competências importante para um bom líder.

Na visão de Kotter (1990, *cit. in* Antônio, 2016), gestão e liderança são dois processos diferentes, onde a gestão se debruça sobre planejamento, organização e controle, o que implica lidar com recursos financeiros, materiais, e também com pessoas. Por outro lado, a liderança é puramente relacionada com pessoas e prende-se com estabelecer direções, alinhar pessoas, motivá-las e inspirá-las.

Liderança é definida por Robbins e Judge (2014) como a capacidade de influenciar um grupo para a realização de uma visão ou conjunto de metas. A origem desta influência pode ser formal, tal como a fornecida pela hierarquia gerencial em uma organização, o que não significa que todos os líderes são gestores, assim como nem todos os gestores são líderes:

Só porque uma organização fornece a seus gestores certos direitos formais isso não assegura que eles vão liderar de modo eficaz. A liderança não sancionada – a capacidade de influenciar que se origina fora da estrutura formal da organização – frequentemente é tão ou mais importante do que a influência formal. Em outras palavras, os líderes podem emergir de dentro de um grupo assim como por indicação formal (Robbins & Judge, 2014, p. 249).

A despeito das diferenças apontadas entre liderança e gestão, Hooper e Potter (2013, *cit. in* Antônio, 2016) reconhecem que os gestores precisam ser líderes competentes para

transformar e comprometer os seus colaboradores. Nesse aspecto, Robbins e Judge (2014) reafirmam a importância dos líderes para criar visões de futuro e inspirar pessoas a quererem alcançar as visões; assim como, a importância de gestores para formular planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e supervisionar operações do dia a dia - onde a liderança, além de outros traços, são bastante relevantes para o sucesso das funções administrativas e de gestão.

Para Chiavenato (2000), as quatro funções básicas que constituem o chamado processo administrativo são planejar, organizar, dirigir e controlar, onde a liderança está inserida dentro da função direção - que inclui as atividades de designar pessoas, coordenar os seus esforços, comunicar, motivar, orientar e liderar.

Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir. Os diretores dirigem os gerentes, os gerentes dirigem os supervisores e os supervisores dirigem os funcionários ou operários (Chiavenato, 2000, p.204).

Baseado na definição acima, quando nos referirmos a “mulheres gestoras” no presente estudo, estão incluídas as que exercem ou exerceram algumas das funções de direção citadas, em diferentes posições: diretoras, gerentes ou supervisoras, em empresas de diversos portes.

Independente se um líder atua em posições estratégicas, intermediárias ou na base da pirâmide empresarial, ele precisa envolver outras pessoas, ajustar seus valores, mudar as perspectivas e aprender novos hábitos, ou seja, liderança exige uma estratégia de aprendizado contínuo (Costa & Costa, 2015). Pautado nessa definição, torna-se importante compreender melhor sobre características, habilidades e competências.

De forma geral, competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa (ser competente); seu oposto, ou antônimo, implica na negação desta capacidade (ser incompetente), e guarda um sentimento pejorativo e depreciativo nos circuitos de trabalho e de reconhecimento social (Fleury & Fleury, 2001). Além dessas interpretações mais populares, o termo competência tem sido estudado por vários especialistas, gerando diversas definições e entendimentos, conforme segue:

Uma competência constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor econômico a

organização e valor social a pessoa. Em cada indivíduo, a competência é construída a partir de suas características inatas e adquiridas (Chiavenato, 2010, p. 142).

Um conceito interessante de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, em que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (Fleury & Fleury, 2001). Em outra abordagem que ficou conhecida como CHA, a competência novamente é definida como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, onde

(...) conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionadas com o “querer ser” e o “querer agir” (Carvalho, Passos & Saraiva, 2008, p. 37).

Em relação às habilidades que um profissional de gestão precisa desenvolver, Katz (1974, *cit. in* Oliveira & Lacerda, 2007) elenca a habilidade conceitual (capacidade cognitiva de entender e visualizar a organização), a habilidade técnica (entendimento e proficiência no desempenho de tarefas específicas), e por fim, a habilidade humana (capacidade de trabalhar com e entre outras pessoas de maneira eficaz, como membro de um grupo). Essa última trata, entre outras coisas, da capacidade de comunicação, liderança, motivação e de trabalho em equipe por parte dos gestores organizacionais. Corroborando com esse pensamento, Chiavenato (2011) pontua que, a liderança ocorre a partir do processo de comunicação e ligação interpessoal para atingir os diversos objetivos almejados.

São muitas as habilidades desejáveis em um gestor, onde a habilidade humana é, sem dúvida, um diferencial positivo. Em torno disso, Kliewer (1991, *cit. in* Cecconello & Koller, 2000) traz o termo competência social, utilizado como o entendimento de quais comportamentos são apropriados para determinadas circunstâncias, num esforço em adequar o comportamento à situação. Seguindo na direção do comportamento e dos traços pessoais, Robbins e Judge (2014) citam a Teoria dos Traços da Liderança, que concentra seu foco na qualidade de características pessoais, buscando por atributos da personalidade - sociais, físicos ou intelectuais - que diferenciam líderes de não líderes. No mesmo caminho, baseado na Teoria dos Traços de Personalidade, Chiavenato (2011) afirma que o líder deve apresentar características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas:

A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de algum modo intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo maneiras pelas quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais (Chiavenato, 2011, p.134).

As teorias citadas enfatizam a importância de características e traços pessoais voltados a compreender e influenciar pessoas e equipes. Dentro disso, Robbins e Judge (2014) pontuam que outro traço que pode indicar uma liderança eficaz é a inteligência emocional - IE. Segundo os autores, os defensores da IE argumentam que sem ela, a pessoa pode ter excelente formação, uma mente altamente analítica, uma visão convincente, e uma interminável fonte de ideias fantásticas, e mesmo assim, não ser uma grande líder, acrescentando que um componente de núcleo da IE é a empatia.

A empatia consiste em compartilhar uma emoção percebida de outra pessoa, compreendendo a emoção que ela está sentindo (Cecconello & Koller, 2000). Empatia também pode ser definida como “a potencialidade de pensar e elaborar um apoio, social ou afetivo, com outro, de ser, estar e ter uma cumplicidade com a situação do outro” (Formiga, 2012, p. 2). Em síntese, para um bom processo de gestão e liderança é preciso que o indivíduo aprenda a aplicar os princípios da eficácia interpessoal, examinando suas atitudes, habilidades e estratégias necessárias à criação e manutenção de relação de confiança com as outras pessoas (Covey, 2002).

Relacionado aos diferentes estilos de um líder, Chiavenato (2011) coloca a figura do líder em diversas vertentes, tais como: a autocrática, que tem como um objeto centralizador de decisões; o liberal que delega aos grupos o que deve ser feito; e o democrático, que orienta e toma as decisões a partir do diálogo entre os envolvidos. Abordando um possível estilo de liderança mais feminino, Mandelli (2015) descreve a liderança feminina como interativa, colaborativa e fortalecedora de pessoas, e a liderança masculina como comando-controle, envolvendo assertividade em autoridade e acumulação de poder.

A forma de dirigir adotada pelas mulheres é, em alguns casos, diferente, porque trabalham mais em equipe e fortalecem o diálogo, enquanto os homens adotam mais frequentemente o modelo de que ordens são ditadas para serem cumpridas (Barros, 2009). Nas análises do livro *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego Em Portugal*, algumas investigações, como as conduzidas por Rosener (1990, *cit. in* Ferreira & Santos, 2010) e Bass (1996, *cit. in* Ferreira & Santos, 2010), mostram que as mulheres gestoras se caracterizam por um estilo de liderança transformacional, mais voltado às pessoas e ao

relacionamento interpessoal; já o estilo transacional descreve melhor o estilo de liderança masculino, que enfatiza o resultado e a competição.

Em um sentido mais amplo, apesar de haver concordância entre alguns autores citados, Tourish (2013, *cit. in* Silva, 2014) salienta que, quando mergulhamos no domínio da liderança no feminino é possível perceber que esta é uma matéria ainda sub investigada, comportando assim um imenso espaço de progressão. Em outras investigações sobre liderança, Ferreira e Santos (2010) observam ainda que existem grandes variações dentro do mesmo gênero, onde homens e mulheres não parecem diferir significativamente em termos de comportamentos, afinal, algumas mulheres gestoras podem ser descritas como autocráticas e directivas e, por outro lado, alguns homens gestores podem ser descritos como democráticos e participativos. Para os autores, quaisquer diferenças de gênero que existam em termos de estilos de liderança não podem ser assumidas como homogêneas e universais, e podem variar com o contexto e com a profundidade da cultura e das práticas organizacionais.

Validando a importância dos diversos estilos de liderar, a Teoria Situacional da Liderança discutida por Chiavenato (2011) observa que, não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação, é a diversidade na forma de liderar que enriquece e traz diferentes resultados para as organizações.

Uma analogia interessante sobre a forma de agir e liderar em momentos distintos é feita por Drucker (1997), ao comparar a situação de um barco afundando. Segundo o autor, mesmo que o capitão adote um estilo mais democrático, ele não pode convocar uma reunião para ouvir as pessoas. Nesse caso, ele precisa dar ordens. Aqui a confiança dos indivíduos neste líder é fundamental para que tudo ocorra bem, pois a liderança não pertence apenas ao líder, e para que ela ocorra é necessário adesão a ele, onde deve existir inter-relação entre a visão e as ações do líder, com as necessidades e desejos de um determinado grupo e época (Costa & Costa, 2015). Com base na analogia apresentada, é necessário saber em que situações atuar de forma mais democrática, e em que situações deve-se agir como chefe (em uma família, ou em uma empresa), onde a confiança e engajamento das pessoas é um fator decisivo.

Seguindo o mesmo raciocínio, a Teoria das Relações Humanas abordada por Chiavenato (2011) frisa a influência da liderança no comportamento pessoal dos colaboradores, onde

o grupo tende a escolher um líder que possa lhe transmitir confiança e abertura no processo de colaboração nas decisões. Em função disso, a confiança, ou a falta dela, influencia no sucesso ou no fracasso dos relacionamentos e, conseqüentemente nos resultados finais de um negócio (Covey, 2002).

É possível concluir que grande parte das definições e teorias discutidas traçam características e princípios que se aplicam tanto a empresas, quanto a um lar, pois nos dois ambientes existem processos que precisam seguir de acordo com o planejado para obterem sucesso, e tanto em equipes de colaboradores, quanto em uma família com filhos, os indivíduos serão motivados a realizar as atividades necessárias baseados na confiança e na orientação de um líder.

### **2.3 Desafios desde a inclusão da mulher no mercado de trabalho**

Em termos históricos, a inclusão da mulher no mercado de trabalho contrariou muitos interesses, pois a autonomia e a independência das mulheres sempre representaram uma ameaça à ordem socialmente estabelecida. Com pequenas conquistas ao longo do tempo a participação feminina foi ganhando espaço. A força física e as armas que eram fundamentais para sobrevivência e domínio - fatores diretamente ligados ao poder e ao trabalho - foram reduzindo sua importância:

(...) desde os mais antigos documentos de pré-história o homem surge bem armado, e a fraqueza física da mulher constituía uma inferioridade flagrante; basta que o instrumento exija uma força ligeiramente superior à de que dispõe a mulher para que ela se apresente como radicalmente impotente. Mas pode acontecer, ao contrário, que a técnica anule a diferença muscular que separa o homem da mulher: a abundância só cria superioridade na perspectiva de uma necessidade (...). Assim, o manejo de numerosas máquinas modernas não exige mais do que uma parte dos recursos viris. Se o mínimo necessário não é superior às capacidades da mulher, ela torna-se igual ao homem no trabalho (Beauvoir, 2016, p. 83).

No tocante à evolução da presença feminina nos ambientes de trabalho, Barros (2009) remete ao passado lembrando que, desde as sociedades primitivas a mulher já tinha participação na coleta de frutos e cultura da terra; assim como na Antiguidade, quando a ceifa do trigo para o preparo do pão e as vestimentas eram produções totalmente femininas; e na Idade Média onde a agricultura, os trabalhos de tapeçaria, ourivesaria e vestuário também competiam à mulher. A autora complementa que do século X ao XIV, apresenta-se uma fase um pouco mais positiva, onde profissões como escritãs, médicas e professoras se avolumaram, mas nos primórdios do século XVI as mulheres foram

perdendo algumas atividades e se confinando às paredes de casa, entregues ao trabalho doméstico.

Relacionado ao trabalho doméstico, autores como Bourdieu (2012) e Beauvoir (2016) concordam que o fato da mulher não ter uma retribuição em dinheiro acaba por desvalorizá-lo, inclusive aos seus próprios olhos. Como se este tempo, não tendo valor de mercado, fosse sem importância. Mais à frente, a partir do século XIX, esse tipo de trabalho foi perdendo espaço, e por conta da revolução industrial, uma das consequências foi a participação da mulher no trabalho produtor. Nesse período, a mão-de-obra da mulher e do menor foi solicitada na indústria têxtil, e o processo de industrialização teve como uma de suas características a exploração do trabalho dessas chamadas “meias-forças”, que eram consideradas menos dispendiosas (Barros, 2009).

Ainda sobre o início do século XIX, Beauvoir (2016) discorre a respeito da exploração da mulher ante os trabalhadores do sexo masculino, quando os patrões, muitas vezes, as prefeririam pelo seu menor custo, além de ter uma cruel preferência pelas mulheres com filhos, porque estas mostravam mais atenção e docilidade, e trabalhavam até ao esgotamento de suas forças a fim de conseguir os meios indispensáveis à subsistência dos seus. Fazendo uma comparação entre o passado e o presente, atualmente nos deparamos com outra forma de exploração feminina. Ao contrário do que ocorria quando as empresas preferiam mulheres com filhos, porque se sujeitavam a trabalhar mais por conta das necessidades da família, hoje, muitas empresas preferem as mulheres sem filhos, para que estas possam trabalhar mais, uma vez que possuem maior mobilidade e disponibilidade de tempo.

Voltando a meados do século XIX, mesmo em um contexto trabalhista pouco favorável as mulheres persistiram, e o aumento do número das que trabalhavam fora de casa afetou a divisão de tarefas domésticas, bem como os modelos tradicionais masculinos e femininos no seio da família. Uma das consequências disso foi que as filhas dessas mulheres passaram a ter aspirações de carreira mais elevadas, além de serem menos apegadas ao modelo tradicional da condição feminina (Bourdieu, 2012).

Passo a passo, a inclusão da mulher na vida laboral foi conferindo um papel ativo na estabilidade da sua vida pessoal (Tocalino, 2013), fato confirmado nas pesquisas de Barnett (2004, *cit. in* Silva, 2014), que indicam que o projeto profissional é especialmente

importante para o bem estar das mulheres, evidenciando uma superioridade da autoestima proveniente da realização pessoal e da independência financeira.

Percebendo o crescente desejo feminino por independência, e como isso afetava a sociedade, a burguesia apegou-se novamente à velha moral que valorizava a solidez da família e exigia a presença da mulher no lar, pois a sua emancipação tornou-se uma ameaça à ordem socialmente estabelecida:

Assim é que muitos homens afirmam quase com boa fé que as mulheres são iguais aos homens e nada tem a reivindicar, e ao mesmo tempo, que as mulheres nunca poderão ser iguais aos homens e que suas reivindicações são vãs.(...) O homem declara, por exemplo, que não vê sua mulher diminuída pelo fato de não ter profissão, a tarefa do lar é tão nobre quanto, e assim por diante. Entretanto, na primeira disputa, exclama: “Serias totalmente incapaz de ganhar tua vida sem mim” (Beauvoir, 2016, p. 22).

Eis que na luta por autonomia e independência, já naquela época, iniciam-se os desafios em conciliar o trabalho com a família, pois a sociedade permitiu que a mulher exercesse alguma atividade profissional, desde que as obrigações com a casa, os filhos e o marido estivessem cumpridas. Atualmente essa sobrecarga de responsabilidades permanece, pois historicamente a mulher foi destinada a cuidar do lar, e esse tipo de pensamento ainda permeia o inconsciente coletivo da sociedade contemporânea na qual vivemos (Mandelli, 2005).

A despeito desse histórico que intercala desafios e conquistas na inclusão da mulher no mercado de trabalho, é possível observar alguns avanços com expectativas futuras positivas, onde Neto, Tanure e Andrade (2010) trazem ao rol das discussões o avanço de algumas culturas em que a mulher tem ocupado gradativamente o cenário que outrora era reservado ao sexo masculino, dividindo inclusive as responsabilidades inerentes à família, a exemplo de alguns países mais desenvolvidos. Na expectativa de quadros mais favoráveis em termos de igualdade, percebe-se que a competitividade com a qual nos deparamos no século XXI traz constantes mudanças relacionadas ao contexto organizacional, e segundo Fernandes (2013), para que essas mudanças sejam um diferencial em prol do sucesso das empresas é preciso que se valorize o talento humano, que inclui a valorização da diversidade e a presença feminina no mercado de trabalho. O autor vislumbra de forma positiva a inserção da mulher, com um viés progressista, aonde as contribuições que vão para além das obrigações domésticas têm sido valorizadas por algumas organizações que veem essas mulheres como uma conquista para as empresas.

Algumas empresas estão percebendo que o recrutamento de uma variada força de trabalho, permite aceder a uma clientela e a mercados de consumo mais amplos, criando uma imagem mais positiva da organização junto do público (Ferreira & Santos, 2010). Gerenciar a diversidade pode impactar no crescimento e sucesso de um negócio (Fleury, 2000), e a partir do momento em que as empresas veem vantagens para si, isso também beneficia a empregabilidade feminina. Nota-se que, à medida que as mulheres passam a participar do setor produtivo, tornam-se também consumidoras em potencial dessas organizações, e a inserção feminina, que desagradou tanto aos homens, tem sido vista por alguns como uma oportunidade de visibilidade positiva para empresas que estão atentas as mudanças na sociedade e no mercado consumidor.

### **2.3.1 Mulheres gestoras: Estratégias de sobrevivência em uma sociedade patriarcal**

A época atual convida as mulheres ao trabalho, ao mesmo tempo em que o privilégio econômico detido pelos homens, e a utilidade de um apoio masculino impeliu muitas ao desejo, ou até mesmo, a necessidade de agradá-los (Beauvoir, 2016). Além de outras dificuldades impostas pela sociedade, a mulher se depara com um mercado de trabalho dominado por homens, fato que toma maiores proporções quando ela almeja cargos estratégicos e de gestão nas empresas. Diversos estudos mostram que, para avançar em direção ao topo da hierarquia organizacional, a mulher teve de se adaptar a organizações que foram criadas para homens e por homens, baseada em valores masculinos (Henderson, Ferreira & Dutra, 2016).

A definição de um cargo, sobretudo de autoridade, inclui todo tipo de capacitações e aptidões sexualmente conotadas: se tantas posições dificilmente são ocupadas por mulheres é porque elas são talhadas sob medida para homens, cuja virilidade se construiu como oposta às mulheres tais como elas são hoje (Bourdieu, 2012, p. 78).

Além disso, pessoas que investem mais em educação e treinamento obtêm mais opções profissionais ao longo da carreira, e os homens, historicamente, puderam investir mais nisso que as mulheres, o que lhes permitiu maior participação nas posições executivas (Neto, Tanure & Andrade, 2010). Sobre o tema, Henderson, Ferreira e Dutra (2016) enfatizam que as mulheres estão buscando superar as barreiras que as impedem de crescer profissionalmente, onde os estudos e a dedicação são considerados por elas essenciais para sua ascensão.

Complementando os desafios descritos, Barros (2009) aponta que outra barreira para a ascensão profissional das mulheres é a descontinuidade da carreira, causada algumas vezes pelo casamento, mas principalmente em face da gravidez, do parto e dos cuidados com os filhos. Embora a discriminação se apresente, em alguns casos, nas entrelinhas, a gravidez - seja em decorrência dos meses de licença-maternidade ou em virtude das limitações e dificuldades previstas com filhos pequenos - acaba sendo um obstáculo à ascensão feminina, pois em geral, as funções estratégicas e as promoções ocorrem com mais facilidade para aqueles que têm maior mobilidade (Bruschini & Puppini, 2004).

No tocante à maternidade (ter filhos ou a possibilidade de engravidar), percebe-se que, frequentemente, ainda é abordada como um ponto negativo no currículo das mulheres. A respeito disso, Giampino (2004) reforça que muitas empresas evitam contratar ou promover mulheres em torno dos 30 anos e sem filhos para um posto de responsabilidade, com receio que elas engravidem. A autora discorda dessa postura empresarial de forma enfática:

Como é que se explica que nos setores de trabalho mais feminizados, como a saúde e a educação, as mulheres são chefes de serviço ou diretoras de estabelecimento? Será possível pensar-se que a saúde dos doentes, os cuidados prestados a 200 crianças de um infantário, ou ainda, a organização da escolaridade de 400 alunos de um liceu não constituem responsabilidades? Alguém acredita a sério que este tipo de responsabilidade se pode exercer sem trabalhar à noite ou aos fins de semana? (Giampino, 2004, p.243).

Percebe-se que a mentalidade que confere às mulheres o cuidado com os filhos, e aos homens o sustento, reflete-se no campo do trabalho sob a forma de estereótipos negativos a respeito das mulheres, buscando desqualificá-las para os cargos de direção e chefia (Barros, 2009). As regras, as convenções e os valores direcionam e mantêm as divisões de gênero, onde a discriminação e a segregação têm marcado de uma forma mais ou menos constante a carreira das mulheres (Ferreira & Santos, 2010). Sobre isso, os autores ilustram com situações em que mulheres gestoras são habitualmente confundidas com secretárias, e o oposto também ocorre quando, por exemplo, enfermeiros homens são confundidos com médicos.

Como a presença das mulheres em cargos de gestão é algo teoricamente recente, além das situações citadas, Mandelli (2015) observa certo incômodo, consciente ou inconsciente, por parte de alguns homens e, inclusive por parte de algumas mulheres, quando estas estão em posição de liderança. Nesse aspecto, Neto, Tanure e Andrade (2010) lembram que a mulher executiva sofre ainda mais pressões, pois teve que concorrer com vários

homens que também disputavam o cargo que ela conquistou, e muitas vezes eles passam a ser seus subordinados.

Outro elemento diferenciador da relação entre a mulher e o homem é o que Neto, Tanure e Andrade (2010) chamam de temor do uso indevido da sexualidade, que resulta de ao menos dois preconceitos: primeiro, que a mulher atingiu o topo porque usou de sua sexualidade (se envolveu sexualmente com algum homem que a auxiliou na ascensão profissional); segundo, que ela apresenta um comportamento masculino. Sobre esse segundo temor, Mandelli (2015) destaca que na busca por aceitação devido à ideia de que o líder é um afigura masculina, algumas líderes têm apresentado atitudes e temperamentos mais comumente atribuídos aos homens. Em muitos casos a imagem da mulher gestora não se distancia de forma clara das características do estereótipo do gestor (Ferreira & Santos, 2010).

Em um estudo sobre liderança feminina e análise das características desse estereótipo, conduzido por Mandelli (2015) durante seu mestrado em 2013, as mulheres entrevistadas declararam que se alternam entre o estereótipo feminino e masculino, com o objetivo de ganhar respeito e satisfazer as suas necessidades emocionais, ou seja, é como se elas quisessem de algum modo agir como um homem apenas para ter o mesmo respeito que eles têm. Outro resultado observado pela autora é que quando masculinizam seu comportamento em ambientes corporativos na busca de aprovação social, passam uma imagem não muito acolhedora, e acabam sendo mal avaliadas por suas equipes por terem quebrado as normas da expectativa de papéis sociais. Assim, na busca de aceitação como líder vem o dilema: quando ela é feminina, a equipe não a respeita plenamente e, quando ela é masculina, a equipe tende a criticá-la.

Os preconceitos com as mulheres que violam o estereótipo social estão muito presentes, tanto na percepção de homens quando de mulheres, pois as que adotam um estilo de comando e controle, ou se comportam de uma forma demasiadamente assertiva, correm o risco de não serem bem-vistas, muito embora os homens que apresentem tais características sejam valorizados exatamente por isso (Mandelli, 2015).

No que tange a percepção das mulheres sobre a influência da variável gênero em seu comportamento no trabalho, um estudo de Sheppard (1989, *cit. in* Loureiro & Cardoso, 2008) envolveu mulheres em cargos de chefia, visando observar de que forma elas

enfrentavam a situações de serem mulheres e gestoras. Algumas afirmaram que o gênero não era um fator determinante no trabalho, e o fato de serem do sexo feminino não fazia diferença. Ao mesmo tempo, sem perceber, descreveram toda uma variedade de estratégias de proteção, desde a roupa, a linguagem, passando pelo tipo de relações com os colegas e os superiores. Era nítida a constante vigilância de si próprias e o quanto estas profissionais temiam que as suas tarefas fossem dificultadas (que não fossem levadas a sério, parecerem pouco esforçadas, parecessem incapazes de participar do sistema organizacional) caso admitissem ser necessário um comportamento de proteção por serem mulheres (Loureiro & Cardoso, 2008).

O estudo acima demonstrou o que se observa no cotidiano. Talvez sem perceber, ou como uma forma de proteção, algumas mulheres incorporam a discriminação como algo natural ou inexistente. Nota-se que algumas têm até mesmo o receio de se dizerem discriminadas, como se admitir que isso fosse sinônimo de fragilidade - e a fragilidade não é bem vista no mundo corporativo.

Bourdieu (2012) faz uma reflexão interessante sobre os desafios e conquistas das mulheres, considerando que é preciso ser vigilante a respeito da reprodução de comportamentos que levam até mesmo elas a contribuírem para sua exclusão. De fato, diante de tantas dificuldades impostas pela sociedade, as mulheres precisam de um esforço moral maior que os homens para escolherem o caminho da independência (Beauvoir, 2016). Afinal, é comum que elas precisem provar sua capacidade com mais afinco, evidenciando suas competências, para terem direito à posição que para o homem é um *status quo* da liderança, relacionado com a figura masculina (Mandelli, 2015).

### **2.3.2 Conciliação entre as exigências profissionais e a vida pessoal**

(...) pelo fato de ter tomado consciência de si e de poder libertar-se também do casamento pelo trabalho, a mulher não mais aceita a sujeição com docilidade. O que ela deseja é que a conciliação da vida familiar com um ofício, não exija dela desesperantes acrobacias (Beauvoir, 2016, p.196).

Boa parte do século passado foi baseado na ideia de que a mulher era a única responsável pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o papel do homem era o de provedor econômico (Capelle *et al.*, 2006). Atualmente nos deparamos com uma nova realidade, onde, em muitas famílias, a mulher continua sendo a única responsável pelo cuidado dos filhos, e agora também a provedora econômica, incorporando dois papéis anteriormente distintos.

Mesmo enfrentando a falta de apoio e outras dificuldades sociais, muitas mulheres escolheram formar uma família e também seguir uma carreira. Contudo, normalmente cabe a elas a organização da rotina familiar. Em função disso, Beauvoir (2016, p.84) reforça que o apoio da sociedade em relação à maternidade é fundamental:

(...) se ela deve alimentar e cuidar dos filhos sem mais ajuda isso se torna muito pesado, mas se a sociedade a auxilia durante a gravidez e se ocupa da criança, os encargos maternos são mais leves e suportados com mais facilidade.

Desta forma, torna-se urgente que a sociedade admita que “a problemática do equilíbrio entre trabalho e vida fora do trabalho não é um problema feminino, é um problema humano e atual” (Giampino, 2004, p.247). A grande questão é que, ao mesmo tempo em que a sociedade requisita a força de trabalho das mulheres, também cobra sua presença junto aos filhos, exigindo delas a gestão impecável de dois mundos – da família e da carreira.

O cruzamento entre a sociedade patriarcal (que faz pressão no sentido da maternidade) e o capitalismo (que faz pressão no sentido dos rendimentos), cria uma dualidade que não deixa espaço para que as mulheres se considerem a si mesmas (Donath, 2017). Sobre os desafios que envolvem essa dualidade - maternidade e trabalho remunerado - uma das entrevistadas no estudo de Orna Donath relata:

A questão é que fomos deixadas sozinhas. Espera-se que trabalhemos fora de casa, em casa, que sejamos supermulheres em todo o lado, que sejamos perfeitas, ao mesmo tempo ninguém julga os homens (Donath, 2017, p.197).

Os desafios a serem superados são vários. As mulheres trabalham apesar das pressões ideológicas, apesar do desemprego que as atinge com mais frequência e dos salários menos elevados do que os dos homens, além dos problemas relativos à guarda das crianças e à menor participação dos homens nas tarefas domésticas; por conta disso, as mulheres encaram uma sobrecarga, com custos físicos e psicológicos, assumindo todas as responsabilidades e acumulando as cargas, ao ponto de efetuarem o que é chamado de dupla jornada (Giampino, 2004). Situações que tornam a conciliação entre o trabalho e a família mais difíceis para as mulheres do que para os homens.

Uma pesquisa feita com mulheres gestoras, relatada por Neto, Tanure e Andrade (2010), mostrou que uma das alternativas utilizadas para conciliar as demandas do trabalho com a família é a terceirização de tarefas relacionadas ao lar e aos filhos, com babás e

empregadas. Mesmo contando com esse apoio, Giampino (2004) reforça que, na maior parte dos casos, tudo o que as mulheres delegam a outros no que se refere à casa e aos filhos, permanece sob sua responsabilidade. Nota-se que são elas as responsáveis por encontrar estratégias que lhes permitam vencer as barreiras impostas, tanto pelo gênero, quanto pelas políticas e práticas organizacionais, e em consequência disso, as mulheres nas posições de topo acabam deixando em segundo plano as decisões pessoais que envolvem casamento e filhos (Loureiro & Cardoso, 2008).

O artigo de Neto, Tanure e Andrade (2010) segue analisando a percepção de mulheres que chegaram ao topo da hierarquia organizacional, demonstrando que além das altas exigências profissionais, elas enfrentam outros desafios: preconceitos arraigados, pressão do relógio biológico, sobrecarga com os cuidados com os filhos em conjunto com a jornada de trabalho muito extensa. As mulheres que atingiram os mais altos cargos (chefe, diretora, gerente, supervisora) normalmente consideram que têm que pagar, de certo modo, por este sucesso profissional com um menor sucesso na ordem doméstica (divórcio, casamento tardio, dificuldades ou fracassos com os filhos), ou ao contrário, que o sucesso na vida doméstica teria por contrapartida uma renúncia parcial ou total ao sucesso profissional (Bourdieu, 2012).

Por outro lado, Donath (2017) considera que não é justo tratar a dificuldade de conciliar a maternidade com a carreira como algo pessoal, como um fracasso da mulher em adaptar-se à maternidade, insinuando que aquela mãe específica deveria esforçar-se mais. Afinal, todos esses desafios em torno da conciliação dos papéis são resultado de uma sociedade que ainda não evoluiu suficientemente em termos de igualdade.

Conectando o acúmulo de responsabilidades familiares ao ambiente corporativo, é possível dizer que a rotina de uma mãe que assume as tarefas que envolvem uma criança é extremamente desafiante, assim como a rotina de uma gestora em uma empresa. Dois papéis distintos, e ao mesmo tempo semelhantes, pois são profundamente absorventes, exigindo planejamento, adaptação a situações inesperadas, empatia e escolhas pouco populares quando necessário. A conciliação destes papéis em alguns momentos vai beneficiar a vida pessoal e profissional com realizações, em outros vai exigir grandes sacrifícios, lembrando que:

(...) a igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego é apenas uma das dimensões da igualdade de homens e mulheres, pelo que outras medidas se imporão para a coerência do sistema

e a “construção” pelo direito da igualdade de facto entre as duas metades da humanidade que asseguram futuro à espécie (Ferreira & Santos, 2010, p.98).

### 2.3.3 A discriminação silenciosa

Por mais que a desigualdade entre os gêneros seja uma constante no mundo atual, Beauvoir (2016) aponta que as raízes profundas desta questão atravessam séculos, onde o preconceito contra a mulher é algo registrado desde Aristóteles quando este afirmava que a fêmea é fêmea em virtude de certa carência de qualidades. E como ele, São Tomas, quando decreta que a mulher é um homem incompleto, um ser ocasional; entre tantos outros. É difícil enumerar todos os casos em que os homens mais bem-intencionados realizam atos discriminatórios, excluindo as mulheres de posições de autoridade ou reduzindo suas reivindicações a caprichos (Bourdieu, 2012).

Ao escrever sobre o tema, Karnal (2017) aponta o preconceito como uma defesa, uma ideia para que alguém se sinta melhor do que outro grupo. De fato, tanto a discriminação quanto o preconceito, consistem em atitudes ou ações que inferiorizam uma pessoa ou grupo perante outro (Henderson, Ferreira & Dutra, 2016). Em termos gerais, um ato discriminatório implica um tratamento diferenciado, que tenha por efeito causar determinado dano à vítima do ato - que pode ser uma pessoa ou um grupo específico (Lima, 2011). Relacionado a quem pratica e a quem sofre o ato mencionado, o autor discorre:

(...) o discriminador é o sujeito que possui a capacidade de praticar determinado ato discriminatório, por ação ou omissão, contra determinada pessoa, que será a vítima da prática discriminatória. (...) A vítima é toda aquela pessoa que sofreu determinada prática discriminatória, foi privada de um direito ou sofreu tratamento prejudicial diferenciado (Lima, 2011, p. 75).

Sobre as discriminações que envolvem o gênero, a maioria dos casos diz respeito às que se estabelecem contra a mulher, e é comum que possuam vinculação com a vida familiar e social (Barros, 2009). Validando algumas reivindicações femininas, em 18 de dezembro de 1979 a Assembleia das Nações Unidas aprovou a *Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher*<sup>3</sup>, onde se destaca o artigo 1.º como definição descritiva relevante sobre o assunto:

---

<sup>3</sup> Adotada em 18 de dezembro de 1979 pela Resolução 34/180 da Assembleia Geral das Nações Unidas. Ratificada pelo Brasil em 2 de março de 1984, com reservas, sendo executada e cumprida integralmente após o Decreto n.º 4.377, de 13 de setembro de 2002.

Artigo 1.º Para fins da presente Convenção, a expressão “discriminação contra a mulher” significará toda distinção, exclusão ou restrição baseada no sexo e que tenha por objeto ou resultado prejudicar ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício pela mulher, independentemente de seu estado civil, com base na igualdade do homem e da mulher, dos direitos humanos e liberdades fundamentais nos campos político, econômico, social, cultural e civil ou em qualquer outro campo.

A despeito de alguns avanços e legislações sobre o tema, nota-se que a discriminação continua sendo um dos grandes desafios a serem superados pelas mulheres, tanto na vida pessoal quanto na vida profissional. Em alguns casos ela se apresenta de forma explícita, mas em outros, ela é implícita. Abordando a discriminação implícita, Ferreira e Santos (2010) reforçam a importância de observar a existência da discriminação que subsiste de forma invisível e silenciosa, onde os processos de seleção e recrutamento nas empresas são considerados por Lima (2011) um exemplo de ambiente extremamente fértil para essa prática, quando surgem perguntas de cunho discriminatório sem deixar isso explícito. Além disso, não é incomum o empregador questionar, ou investigar sobre o estado civil ou gravidez da mulher, e nesse contexto, a experiência tem demonstrado que o tratamento desigual atribuído às mulheres, em geral, vem do fato que sua contratação pode aumentar os custos para o empregador por conta da maternidade e cuidado com os filhos (Barros, 2009).

Em síntese, a vida pessoal e familiar continua a representar um constrangimento significativo ao desenvolvimento profissional das mulheres. Mesmo quando não querem ter filhos, ou quando recebem total apoio para a prossecução da carreira, alguns empregadores continuam a acreditar nos estereótipos sexuais que pressupõem uma maior orientação das mulheres para a família, e dos homens para o trabalho, influenciando assim, suas decisões e escolhas em processos de recrutamento e seleção (Ferreira e Santos, 2010). Essa desigualdade de gênero reflete também na disparidade salarial entre homens e mulheres, injustificada, mas presente em algumas empresas:

Não são poucos os estudos que procuram mostrar o quanto da desigualdade salarial não é explicada por nenhum fator observável (idade, escolaridade, cargo, região, etc), sendo esta lacuna normalmente atribuída à variável “discriminação” (Pinheiro, *et al*, 2016, p. 12).

Outro assunto delicado é a discriminação contra a mulher praticada por outras mulheres:

Não nos enganemos, a atitude de dificultar a vida às jovens mulheres no trabalho não é apanágio dos homens. (...) Acontece encontrarmos mulheres cuja atitude para com as outras mulheres não tem a mesma dignidade. O fato de terem conseguido atravessar o deserto e de se encontrarem numa posição de poder não as tornou mais compreensivas. Muitas vezes, a adversidade que tiveram de afrontar no caminho do seu êxito profissional obrigou-as a sacrificar muito ao trabalho.

(...) elas não veem porque é que as coisas hão de ser mais fáceis para as outras (Giampino, 2004, p.244).

Na citação acima, percebe-se uma relação hierárquica entre as mulheres em questão, mas é possível observar também formas de discriminação mais sutis, onde algumas ironizam e duvidam do relato de outras que se declaram prejudicadas, ou reivindicam algo. Isso sem dúvida inibe ainda mais as ações e denúncias nesse sentido.

Karnal (2017) complementa que assim como há negros racistas e *gays* homofóbicos, existem também mulheres misóginas - uma postura onde os oprimidos se posicionam como opressores, para se defender da discriminação. Diante do exposto, Barros (2009) sinaliza a importância do esforço das mulheres, não só na luta contra os preconceitos de uma sociedade patriarcal, mas também contra os seus próprios preconceitos e estereótipos transmitidos durante toda uma existência. Ilustrando essas situações, os estudos de Neto, Tanure e Andrade (2010) trazem mais contribuições:

Baseado nas respostas de algumas entrevistadas que encaram como elogio quando é dito que elas não pensam ou não tem “essas coisas de mulher”, ou por não apresentarem instabilidade e não trazerem problema pessoal para o trabalho, etc, percebe-se que o preconceito está muito mais enraizado na sociedade do que se imagina, inculcado não só nos homens, mas também nas próprias mulheres.(...) Elas sequer percebem o preconceito como tal, assumindo-o como elogio. Os estereótipos machistas estão tão arraigados culturalmente que por vezes não são percebidos por suas próprias vítimas.

Trabalhando a questão da reprodução de comportamentos repassados de uma geração para outra, Giampino (2004) enfatiza que ainda são as mulheres as principais responsáveis pela educação dos filhos, são elas as principais mediadoras entre as crianças e a sociedade, podendo assim influenciar comportamentos mais positivos nas gerações futuras. Em função disso, Karnal (2017) reforça a importância do cuidado com aquilo que se fala, pois, as crianças não têm, por si, preconceito, mas incorporam e reproduzem o que ouvem de adultos próximos, por conta da autoridade e do afeto.

Outro fator importante que tem influenciado os jovens, além da educação formal e do exemplo, são as redes sociais. Em um relato mais moderno, Karnal (2017, p.107) sinaliza o perigo do alcance do preconceito e da discriminação através do mundo virtual:

Há cem anos, se eu fosse um racista, precisaria expressar meu racismo num livro. Para publicar um livro, eu teria de escrevê-lo durante meses. Depois teria que revisá-lo, achar um editor e vendê-lo. Dava muito trabalho. Hoje eu faço um *post*, e com um *enter*, atinjo mais gente do que um livro clássico atingiria.

Isso nos alerta sobre a rapidez com que as informações e suas consequências podem se alastrar. Atualmente não é apenas a autoridade e o afeto dos adultos próximos que influencia os jovens, as redes sociais são uma nova e grande influência, que exige vigilância redobrada de pais e educadores. A *internet* pode ser tanto uma ferramenta positiva na identificação e reparação de situações sofridas, como um fator agravante na disseminação de práticas e comentários preconceituosos e discriminatórios, contra mulheres e outros grupos.

Após vários esforços e conquistas ao longo da história, o preconceito e a discriminação já não são bem vistos por grande parte da sociedade, mas pela dificuldade da sua comprovação, por vezes, permanecem implícitos. As próprias mulheres quando se queixam, são criticadas por estarem reclamando injustamente de algo que “não existe”, e em muitos casos, se reclamam, veem questionado seu profissionalismo e sua competência. Desta forma Barros (2009) conclui que a igualdade só será atingida quando a mentalidade dos povos mudar, e para acelerar esse processo é necessária a educação e o incentivo para que as mulheres reivindiquem os seus direitos sem constrangimento, conscientizando-as de que deverão assumir, na mesma proporção os seus deveres, a fim de que possamos viver numa sociedade mais humana, mais justa e mais solidária.

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

## Capítulo III - Metodologia

### 3.1 Introdução

Neste capítulo, destaca-se a questão de investigação na qual foi pautado o presente estudo, assim como o objetivo geral e objetivos específicos. A partir disso, pretende-se caracterizar a metodologia de investigação, destacando as principais características das participantes, os instrumentos concebidos no âmbito dos procedimentos efetuados, e a forma como as informações foram analisadas para a discussão.

### 3.2 Questão de investigação e objetivos de estudo

Este trabalho de investigação foi orientado por uma metodologia qualitativa de caráter exploratório e descritivo, que vem a responder à seguinte pergunta de partida: *Quais são os principais desafios e as estratégias desenvolvidas, por mulheres gestoras que são mães sozinhas, na conciliação entre a maternidade e a carreira?*

#### 3.2.1 Objetivo geral

Para responder à questão de investigação, temos como objetivo geral:

- Explorar as trajetórias de mulheres gestoras brasileiras, em torno dos desafios na conciliação das responsabilidades que envolvem a maternidade sozinha e a carreira.

#### 3.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, elencamos os seguintes:

- Identificar os desafios na conciliação dos papéis de gestora e mãe, experienciados por mulheres que assumem a maior parte das responsabilidades com os filhos.
- Explorar as estratégias utilizadas na conciliação da vida privada e pública de mulheres gestoras e mães sozinhas.
- Compreender como a trajetória das mães sozinhas e as exigências em torno de si afetam seu estilo de gestão e liderança.

- Explorar a visão de mulheres gestoras em relação a como as empresas, o governo e a sociedade podem contribuir para o equilíbrio das responsabilidades impostas às mães sozinhas, que também optam por uma carreira.

### 3.3 Participantes

O presente estudo empírico contou a participação de um total de 7 (sete) participantes mulheres, com idades compreendidas entre 35 e 55 anos que, por razões éticas, serão mencionadas ao longo da dissertação com nomes fictícios. Como critério de inclusão, considerou-se a disponibilidade das entrevistadas, além dos seguintes requisitos: i) mães, que por algum motivo (e.g., viuvez, separação) assumiram a maior parte das responsabilidades com os filhos; ii) ocuparam/ocupam cargos de gestão e liderança (e.g., diretoria, gerencia, supervisão) em empresas de diversos portes e ramos de atividade; iii) concluíram ao menos curso superior/graduação; iv) conciliaram/conciliam a carreira de gestora com as responsabilidades da maternidade sozinhas; v) brasileiras, que residiram em Lages-SC, Brasil.

Relacionado à idade em que as participantes foram mães pela primeira vez, cinco delas disseram que foi entre os 20 e 25 anos, as outras duas disseram que isso ocorreu entre os 16 e 19 anos. Sobre a idade em que passaram a conciliar a carreira com a maternidade sozinha, quatro mulheres relataram que esse momento ocorreu entre os 20 e 25 anos, para outras duas ocorreu entre os 26 e 30 anos, e para uma delas foi aos 38 anos de idade. No que tange ao motivo que resultou a maternidade sozinha, apresentaram-se duas situações: separação e viuvez, onde quatro participantes se separaram, e três ficaram viúvas.

O número de filhos que as participantes tinham quando passaram a ser mães sozinhas variou entre 1 e 2 filhos, e apenas uma participante teve 3 filhos, apresentando a condição de mãe sozinha em dois momentos distintos - a primeira vez com filhos gêmeos, e a segunda vez com o terceiro filho de outro relacionamento. Interessante observar que entre as participantes, três entrevistadas foram mães sozinhas de gêmeos.

A respeito da idade que os filhos tinham na época, houve uma variação maior, onde uma delas estava com o filho recém-nascido, quatro estavam com filhos pequenos entre 2 e 4 anos, e duas entrevistadas estavam com filhos adolescentes, em que uma delas, num segundo momento, também foi mãe sozinha desde a gravidez. Destaca-se aqui que todas as participantes afirmaram que tiveram apoio de alguém com seus filhos (familiar,

empregada ou babá) para conseguirem conciliar as atividades profissionais e familiares, e a maioria enfatizou que esse apoio foi fundamental.

No que se refere à idade em que as participantes iniciaram a vida profissional, uma delas afirmou ter iniciado aos 9 anos de idade com seu pai, outras três relataram que a primeira experiência foi entre 14 e 15 anos, e apenas três disseram ter ocorrido quando já eram maiores de idade - entre os 18 e 23 anos. O que demonstra que além de terem sido mães bem jovens, também iniciaram bastante cedo as atividades profissionais. Sobre a primeira vez que assumira uma função como gestoras, quatro disseram que ocorreu entre 26 e 31 anos, uma participante disse ter ocorrido entre 20 e 25 anos, e duas disseram que ocorreu entre 16 e 19 anos, estas últimas em empresas familiares.

Todas as participantes são graduadas, onde cinco delas fizeram cursos na área de administração/gestão, e duas entrevistadas - embora uma seja gerente e outra empresária - fizeram cursos na área de contabilidade e direito. Outro ponto que chamou atenção foi que, das sete entrevistadas, apenas uma (a participante que teve 3 filhos e foi mãe sozinha em dois momentos) não cursou outras especializações após a graduação.

No tocante à profissão exercida atualmente, apenas duas não atuam como gestoras, onde uma delas relatou estar buscando uma promoção como gestora novamente, e outra afirma estar priorizando qualidade de vida ao invés da carreira, por hora. Das outras participantes, 3 são gerentes e 2 são empresárias.

Na página a seguir consta a tabela I com a caracterização sociodemográfica das participantes, onde é possível visualizar melhor algumas características das mulheres entrevistadas.

MULHERES GESTORAS E MÃES SOZINHAS:  
Desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade

**Tabela I**

*Caracterização sociodemográfica das participantes*

Participantes		Fato que resultou a maternidade sozinha		Quantos filhos e qual idade tinham quando passaram a ser mães sozinhas		Formação Acadêmica	Função que exerce atualmente
		Separação	Viuvez	Filhos	Idade		
Adriana	36	X		2 (gêmeos)	2 anos	Graduação: Serviço Social.  Pós-graduação: cooperativismo e crédito. Cursando gestão de negócios	Assistente de negócios em uma cooperativa
Geovana	35		X	1	Recém-nascido	Graduação: Contabilidade.  Pós-graduação: Controladoria Tributária.	Gerente Contábil
Maria	40	X		1	2,5 anos	Graduação: Administração.  Pós-graduação: Negócios Imobiliários.	Pesquisadora de documentos italianos (na Itália)
Flavia	40	X		1	4 anos	Graduação: Administração.  Pós-graduação: MBA Gestão empresarial.	Gerente geral comercial em um banco
Ana	49		X	2 (gêmeos)	2 anos	Graduação: Letras.  Pós-graduação: língua inglesa/ MBA Gestão empresarial.	Gerente geral em um banco
Vanessa	55	X		1º vez: 2 (gêmeos)  2º vez: 1 filho	13 anos  Grávida	Graduação: Administração.	Empresária - franqueada em escola de idiomas
Julia	51		X	2 filhos	11 e 15 anos	Graduação: Direito Pós-graduação: Processo civil	Empresária - proprietária de uma loja; e advogada

### **3.4. Instrumentos**

A investigação realizada combina os seguintes materiais: questionário sociodemográfico (Anexo 2), e guião de entrevista (Anexo 3), criados para o efeito pela investigadora e respectivo orientador, em torno dos objetivos do estudo.

O questionário sociodemográfico é composto de 8 (oito) questões, pensadas de modo à recolher informações sobre os filhos, idade das participantes, escolaridade, além da cronologia relacionada à maternidade e à trajetória profissional. O guião de entrevista foi pensado para ser aplicado na forma semiestruturada, composto por 11 (onze) perguntas de partida, abertas e exploratórias, que serviram de mote para a construção de uma conversa entre a entrevistadora e cada participante,

### **3.5. Procedimentos**

Dos procedimentos iniciais, consta a revisão da literatura sobre a temática e a construção dos instrumentos de recolha da informação empírica. Após a construção colaborativa dos instrumentos - entre a autora e o orientador - foi iniciada a seleção das mulheres, entre algumas conhecidas e acessíveis, que se enquadravam nos critérios de inclusão anteriormente explicitados. Os contatos convidando as possíveis entrevistadas foram feitos via *WhatsApp*, assim como os agendamentos após o aceite. A organização, realização e transcrição integral das entrevistas decorreram entre os meses de julho de 2018 e janeiro de 2019.

As entrevistas foram previamente agendadas e realizadas em dia e horário marcados, tendo em atenção a disponibilidade das partes envolvidas. Das sete entrevistas, duas foram realizadas pessoalmente, e as outras cinco foram realizadas *online* via *WhatsApp web* em função da distância física. A todas as participantes foi disponibilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1), que todas assinaram e demonstraram ficar agradecidas em participar e auxiliar de alguma forma para este estudo.

A realização de cada entrevista teve diferença de duração de tempo, de acordo com a forma de aplicação. Com as cinco participantes que não residem mais na cidade de Lages-SC as entrevistas foram feitas pela *internet* e via *WhatsApp web*, conforme mencionado anteriormente. Duraram entre 1:30 e 2 horas, sendo registradas diretamente por escrito, *online*. Nesses casos, os termos de consentimento foram enviados por *e-mail* e devolvidos por *e-mail*, com as respetivas assinaturas.

Para Gil (2008), a forma mais confiável de reproduzir as respostas com precisão é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso do gravador, onde a gravação eletrônica é o melhor modo de preservar o conteúdo da entrevista. Diante disso, as outras duas entrevistas que foram realizadas pessoalmente na casa das participantes, foram gravadas em áudio com o aparelho de celular e fielmente digitadas nos dias seguintes. Gil (2008) também destaca que o uso do gravador só pode ser feito com o consentimento do entrevistado, o que foi cuidadosamente confirmado com todas, que autorizaram com tranquilidade a gravação por meio do gravador do celular.

Importante mencionar que as entrevistas presenciais duraram entre 40 minutos e 1 hora, mas cada transcrição levou em torno de 6 a 7 horas. Em relação ao tempo dedicado a transcrição das entrevistas pessoais, Lakatos e Marconi (2003) salientam que a fase da coleta de dados quase sempre toma mais tempo do que se espera, exigindo do pesquisador, além de um bom preparo anterior, paciência, perseverança, esforço pessoal, e cuidado no registro dos dados.

### **3.6. Análise de dados**

A expressão “análise dos dados” é utilizada em pesquisas exploratórias e descritivas, e refere-se à análise dos dados recolhidos empiricamente (Martins Jr, 2008). No presente estudo, foram utilizadas as modalidades de pesquisa mencionadas que, segundo Gil (2008), têm como objetivo primordial fazer com que o pesquisador se torne mais próximo do objeto a ser investigado. A metodologia de análise utilizada foi a qualitativa, assim definida por Martins Jr (2008, p.132):

É a descrição dos dados obtidos através de instrumentos de coleta dos dados, tais como: entrevistas, observações, descrição e relatos. Consiste em buscar a compreensão particular daquilo que se está investigando, não se preocupando com generalizações, princípios e leis.

A respeito da abordagem qualitativa, Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo, definido por Bardin (1995) como uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados, quanto aos significantes da mensagem, onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, que pode ser obtido por meio

de falas ou de textos. Segundo o autor, as diferentes fases da análise de conteúdo podem organizar-se em torno de três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração e análise do material; o tratamento dos resultados, inferência e interpretação dos mesmos.

A pré-análise é uma fase de organização propriamente dita, e tem por objetivo sistematizar as ideias principais, conduzindo um esquema preciso do desenvolvimento num plano de análise, estabelecendo um programa que pode ser flexível - permitindo a introdução de novos procedimentos no decurso da análise - mas deve ser preciso (Bardin, 1995). Desta forma, após a recolha dos dados e digitação das entrevistas na íntegra, as respostas foram organizadas em uma tabela, e abaixo de cada pergunta foram juntadas as respectivas respostas para facilitar a leitura e análise. Essa fase consiste em analisar e conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações:

Pouco a pouco, a leitura vai-se tornando mais precisa em função de hipóteses emergentes, da projeção de teorias adaptadas do material e da possível aplicação de técnicas utilizadas sobre materiais análogos (Bardin, 1995, p. 96).

Ainda a respeito da pré-análise, Campos (2004) complementa que nessa fase devem ser empreendidas várias leituras de todo o material coletado, a princípio tentando apreender de uma forma global as ideias principais e os seus significados gerais, onde muitas das impressões trabalhadas no contato direto com o sujeito afloram na lembrança e auxiliam na condução deste procedimento.

Sobre a fase de exploração e análise do material, Bardin (1995) pontua que consiste essencialmente de operações de codificação em função de regras previamente estipuladas, onde o termo codificar é definido por Franco (1986, *cit. in* Campos, 2004) como o processo através do qual os dados brutos são sistematicamente transformados em categorias, que permitam posteriormente a discussão precisa das características relevantes do conteúdo. Nessa fase, segundo Downe-Wamboldt (1992, *cit. in* Campos, 2004), uma das mais básicas e importantes decisões para o pesquisador é a seleção das unidades de análise, onde, nos estudos qualitativos, o investigador é orientado pelas questões de pesquisa que necessitam ser respondidas.

Diante disso, depois de agrupadas as respostas de acordo com cada pergunta, foram sublinhados os pontos de destaque conforme os objetivos propostos, e iniciada a análise das entrevistas, apresentação e discussão dos resultados. As respostas foram categorizadas de acordo com cada objetivo elencado, onde a categorização consiste em

“uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo os critérios previamente definidos” (Bardin, 1995, p.147).

Seguindo para fase de tratamento dos resultados, os resultados brutos devem ser tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos, onde

(...) o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos, ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas (Bardin, 1995, p. 101).

Nesse aspecto, produzir inferência, em análise de conteúdo, não significa apenas produzir suposições subliminares acerca de determinada mensagem, mas em embasá-las com pressupostos teóricos de diversas concepções de mundo, e com as situações concretas de seus produtores ou receptores (Franco, 1986, *cit. in* Campos, 2004). Explicitados os procedimentos, segue-se a apresentação e discussão dos resultados.

## **Capítulo IV - Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **4.1 Introdução**

O presente capítulo apresenta e discute os resultados da pesquisa empírica, obtidos através das respostas recolhidas nas entrevistas, onde foi possível traçar uma conexão entre os relatos das participantes e os objetivos propostos nesta dissertação. Foram elencados alguns desafios enfrentados pelas participantes em torno da conciliação entre maternidade sozinha e vida profissional, além de estratégias utilizadas para superá-los e o impacto das situações vividas em seus estilos de gestão e liderança, bem como sugestões propostas em apoio às mulheres que vivenciam situações semelhantes. A análise das entrevistas inclui passagens discursivas das respostas das participantes, partindo em seguida para a discussão dos resultados à luz da revisão teórica feita nos capítulos I e II.

### **4.2 Entre a maternidade e o trabalho: principais desafios**

De acordo com os objetivos de estudo, serão elencados aqui os principais desafios identificados nas respostas das participantes, tal como conciliar as atividades maternas e profissionais, superar as limitações profissionais após a maternidade, superar o sentimento de culpa, superar as dificuldades financeiras, olhar para si enquanto privilegiam as necessidades dos filhos, administrar a sobrecarga de responsabilidades devido à falta de participação paterna, e superar a discriminação. Percebe-se que a forma como cada participante interpreta e busca superá-los varia de acordo com a percepção e a trajetória de cada mulher.

#### **4.2.1 Conciliar as atividades maternas e profissionais**

No retorno ao mercado de trabalho após a maternidade ficou evidente a dificuldade em conciliar as responsabilidades, assim como ter alguém de confiança que cuide dos filhos pequenos durante o horário de trabalho fora de casa. O desafio na conciliação da vida profissional e familiar é mencionado por várias participantes, onde alguns exemplos de atividades que precisaram ser administradas seguem no relato de Maria:

Conciliar horários, amamentar, trabalho, faculdade e dar conta de casa. Difícil manter a calma e paciência com tanta responsabilidade e pouco tempo para descanso.

A preocupação referente a ter alguém que cuide bem dos filhos enquanto trabalham fora de casa, está presente na resposta de Júlia:

O maior desafio é você deixar os filhos em casa sob os cuidados de uma babá. (...) E você conseguir conciliar (...) conseguir sair de casa tranquila, exercer sua profissão tranquilamente e conseguir ter capacidade de exercer a maternidade (...).

E de Vanessa:

Maior dificuldade era deixar os filhos, muitas vezes não tinha com quem. Vivia trocando de babá. onde esta última complementa que, mesmo quando ainda estava com o pai dos filhos, a carga de responsabilidade era toda dela:

(...) a responsabilidade de arrumar alguém para ficar com as crianças era minha, ele nunca se preocupou com isso. Aquelas crianças eram de responsabilidade da mãe (Vanessa).

Ana, que ficou viúva, relata:

Talvez o maior desafio tenha sido "assumir" todas as coisas juntas. Nunca estamos preparados para passar por uma situação de luto.

Júlia, que também ficou viúva, menciona que não tinha mais os seus pais, e descreve o peso de não ter com quem dividir as responsabilidades:

(...) e se eu não der conta, como vai ser com dois filhos praticamente adolescentes? (...) aí vem o pânico, a insegurança, e você se vê sozinha nessa hora (...) a responsabilidade eu não tinha mais com quem dividir, era eu e pronto.

Outra situação identificada foi que, das sete participantes, três (Geovana, Maria e Flávia) relataram que também tiveram que conciliar a maternidade com o estudo, onde Flávia apenas estudava quando teve a filha, e sentia que a olhavam diferente por ser mãe tão jovem (adolescente):

Na época lembro que me sentia um peixe fora d'água, pois na escola todos me olhavam por já ser mãe (Flávia).

Além disso, Geovana e Maria conciliaram o trabalho, o cuidado com os pequenos e o estudo, ao mesmo tempo, pensando em um futuro melhor para elas e para os filhos.

#### **4.2.2 Superar as limitações profissionais após a maternidade**

Entre as limitações superadas após a maternidade, um relato interessante foi sobre o medo de não conseguir exercer a profissão como antes:

(...) principalmente para quem é muito jovem e volta para o mercado de trabalho. (...) Tu tens medo de não conseguir exercer a tua profissão como exercia antes da maternidade (Júlia).

Em um primeiro momento, apenas Adriana afirma que não teve limitações profissionais, pois teve o apoio de sua mãe em casa. Contudo, ao ser questionada se considerava que as coisas poderiam ter sido mais fáceis sem os filhos, ela discorre:

(...) se eu não fosse mãe, nesse momento eu estava longe, não estava aqui [em uma cidade do interior] de forma alguma, já tinha apostado. Se ia dar certo eu não sei, (...) e se não desse, tentava de novo, porque era só eu (...). Agora quando tem filho, você pensa em primeiro lugar neles né, bem mais.

Ficou evidente que em muitos casos foi necessária uma alteração nos planos em torno da carreira, por conta dos filhos. Isso se reflete na resposta de quase todas as outras entrevistadas, entre elas Maria, quando menciona que apesar do filho ter sido uma alegria, foi necessário alterar o planejado:

(...) acabei empurrando tudo para frente. No início acabei pensando que minha vida profissional ia ser sempre a mesma, porque não tinha muitas opções e nem tempo para pensar em algo diferente. (...) O que mais afetou era não ter perspectivas de morar fora como eu gostaria.

Diante das limitações elencadas, outras participantes também foram questionadas se consideravam que as coisas poderiam ter sido mais fáceis sem os filhos. Ainda que, inicialmente, a maioria tenha justificado ou oscilado na resposta, das sete participantes, cinco disseram ter pensado nisso em algum momento:

Sim, várias vezes me imaginei sem filhos. Digo isso sem remorso, quem nunca? (...) Claro que os filhos nos limitam em coisas que sabemos que não devemos fazer, mas não responsabilizaria eles por minhas limitações (Vanessa).

Entre as participantes que ficaram viúvas, Júlia nunca cogitou não ter filhos, embora tenha deixado de lado o sonho de ser juíza quando ficou grávida pela primeira vez. Geovana chegou a oscilar e dizer que já pensou em como seria se não tivesse filhos, mas tanto Geovana quanto Ana relataram que o fato de tê-los evitou que se acomodassem:

Acho que sem ela [filha] talvez eu não teria seguido esse rumo, talvez eu teria me desleixado, ou me acomodado (Geovana).

Ana enfatizou que sem os filhos ela talvez tivesse entrado em depressão, devido às circunstâncias de ter ficado viúva com filhos gêmeos ainda pequenos:

Talvez se eu não tivesse Filhos (dose dupla) eu teria sido mais acomodada e tivesse ficado depressiva ou algo assim, com tudo o que aconteceu. Então ao contrário, eles foram minha motivação.

Nota-se que, não obstante a maioria considerar que talvez a trajetória profissional fosse mais fácil sem os filhos, havia um receio e um sentimento de culpa para admitir isso, onde muitas complementaram a resposta reafirmando a importância deles.

#### **4.2.3 Superar o sentimento de culpa: “Será que eu fui uma boa mãe?”**

Não houve nenhum questionamento específico sobre o sentimento de culpa, mas ele esteve presente, inclusive com algum destaque entre algumas respostas. Em um desabafo

de Adriana, ela relatou sobre o sentimento de culpa em relação aos filhos por ter que se dedicar tanto a vida profissional, no contexto das exigências da função de gestora:

Foi bem difícil, porque eu tinha bastante viagem para fazer, eu às vezes até me sentia não tão mãe, porque eu meio que tive que abandonar, e realmente o apoio da minha mãe, para mim, foi tudo. Bastante curso para fazer, (...) metas que você tem para entregar, (...) então tu acaba puxando para casa, e acaba deixando um pouco elas [filhas] de lado né, não dando tanta atenção (...). Às vezes eu penso, será que eu fui uma boa mãe? Será que eu não fui? (...) mas não tem como fazer milagre, fazer tudo.

No mesmo contexto, outras duas participantes também trouxeram a questão da culpa:

Hoje eu penso que algumas coisas eu fiz errado (...). Nossa, como a gente se sente culpada, né!? (...) chega no final de semana quer fazer trezentas coisas para compensar (Júlia).

Olha, eu vou te dizer que eu acho que eu pequei um pouco, porque para poder suprir a necessidade financeira e todo o recurso que ela [filha] precisava, de estudo e tudo mais, eu precisei focar muito no trabalho, tive que focar muito (Geovana).

Percebe-se claramente que o fato de terem se dedicado bastante ao trabalho, tanto por almejam realização profissional quanto pela necessidade de sustentar a casa e os filhos, fez com que a culpa e o medo de não terem sido boas mães estivesse constantemente presente na vida de algumas participantes. Pesa o fato de estarem ausentes em alguns momentos da vida dos filhos, enquanto estavam envolvidas, presencial ou mentalmente, nas atividades profissionais.

#### **4.2.4 Suprir as necessidades financeiras**

Sobre o impacto financeiro ao se tornarem mães sozinhas, várias entrevistadas descreveram dificuldades e preocupações nesse quesito, onde Vanessa enfatiza:

Acho que o maior desafio era a questão financeira, dar conta [de todas as despesas] (...).

E Adriana destaca:

Ah, é um tira daqui e coloca de lá né, é bem complicado. (...) eu faço milagre, realmente (...).

Em vários momentos foi possível perceber o impacto da necessidade de sustentar os filhos, buscando assim uma função de responsabilidade que remunerasse melhor, exigindo também maior dedicação. O que frequentemente resulta no sentimento de culpa já citado anteriormente. A respeito das demandas da função de gestora e as necessidades de suprir as necessidades financeiras em casa, Adriana pontua:

(...) eram semanas fora, era até aqui em Lages mesmo, tinha que trabalhar até mais tarde, sempre estava disposta, porque eu queria crescer, e precisava também, por ter que sustentar as meninas, (...) o pai delas não ajudava sempre, (...) então foi bem complicada essa fase (...).

Relacionado à desestruturação financeira ocasionada pela viuvez, Ana menciona que o seguro de vida recebido após a morte do esposo foi fundamental para superar uma parte das dificuldades. Júlia relata que após perder o esposo, uma de suas angústias era sobre como faria para pagar faculdade para os dois filhos adolescentes, onde a alternativa foi administrar sozinha, com o apoio da equipe, a empresa que era do casal. Sobre as privações financeiras para sustentar a filha, Geovana, que também ficou viúva, relata:

Era só em prol a ela, no início alimentação, que ela não mamou no seio, (...) era caro o leite, (...) fraldas, vestuário e medicamentos (...). E depois no decorrer dos anos conforme o crescimento dela, as necessidades, estudo (...).

#### **4.2.5 Privilegiar as necessidades dos filhos sem esquecer-se de si**

Todas as entrevistadas revelaram que foi necessário alterar alguns planos em torno de suas carreiras, estudos ou vida pessoal em função do bem estar dos filhos, abrindo mão de várias coisas. Envolvendo as privações para priorizar os estudos dos filhos, seguem os relatos de Adriana e Geovana:

(...) eu queria fazer um curso extra esse ano, não tive como fazer (...). A única coisa que eu não abri mão foi do colégio das meninas, (...) mas o restante tive que conciliar (...) (Adriana).

Eu me privei. Então roupa, calçado, coisas pra mim, ir numa manicure ou ir num salão de beleza, isso não existia (...). Era só em prol a ela (...) e eu só vim a fazer agora uma especialização, esse ano, então fiquei 13 anos sem estudar, sem me atualizar, mas ela estudou! O plano é pelo menos uma faculdade pra ela (Geovana).

Em se tratando da vida pessoal, ao falar sobre relacionamentos afetivos Geovana também mencionou que abriu mão disso, no intuito de proteger a filha devido ao receio da presença de uma terceira pessoa, um homem, em casa:

Eu acho que isso dificulta um pouco, como eu falei, eu me privei de tudo, até de relacionamentos (...) sei lá, como que ia ser eu, uma pessoa e minha filha. Será que ele ia respeitar minha filha?

Com o objetivo de observar se essas mulheres conseguem lembrar-se de si, após tanto tempo voltadas aos cuidados com os filhos, foi questionado se teriam algum plano, pessoal ou profissional. Todas as participantes mencionaram algum plano, sendo que em alguns casos os seus planos e os planos que elas têm para os filhos ainda se confundem. Cinco entrevistadas tiveram que refletir sobre o assunto ou foi necessário complementar ou explicar melhor a pergunta. Ana, por exemplo, afirmou que essa é uma pergunta difícil. Somente Flávia e Vanessa responderam de imediato, sem a necessidade de mais

questionamentos para chegar a alguma resposta, contudo, Flávia não identifica planos pessoais, apenas planos profissionais.

Outro ponto que merece atenção foi que, Adriana e Geovana, ao serem questionadas sobre planos para sua vida pessoal, respondem que não tinham, ou não têm vida pessoal:

Eu, mulher agora? Não, não tenho, eu não tenho isso pra mim. (...) Não tenho uma vida (...)  
(Adriana).

Não, eu não tive (...). É como eu te falei, o foco foi ela [a filha] (Geovana).

Depois de pensar um pouco sobre seus planos, Adriana relata que as filhas ainda têm um grande peso em suas decisões sobre novas oportunidades na carreira:

Às vezes eu fico meio confusa sabe (...) até tive uma oportunidade (...) e eu não fui por questão delas, assim nesse sentido, eu tive que deixar o meu profissional (...) como que vou para lá sozinha [outra cidade], só eu? (...) Independente do financeiro, não teria...não ia ter descanso, elas não queriam ir (...).

A mesma participante complementa que, apesar do apoio da família para cuidar das filhas quando tinha compromissos profissionais, ela se sentia julgada e era criticada quando tentava marcar algum compromisso pessoal, como praticar algum esporte ou sair com as amigas, e por conta disso acabava deixando sua vida pessoal de lado.

#### **4.2.6 Administrar a sobrecarga de responsabilidades devido à falta de participação paterna**

Sobre a presença e participação do pai na vida dos filhos, as três participantes que ficaram viúvas (Geovana, Ana e Júlia) não mencionaram detalhes a respeito disso antes do falecimento, apenas afirmaram que após isso assumiram sozinhas as responsabilidades. Nos demais casos, a maioria afirma que teve pouca ou nenhuma ajuda do pai dos filhos, onde Maria afirma que o pai do filho não participou do crescimento do filho, e nem financeiramente. Assim como Adriana:

Nunca pude contar com ele sabe, nunca. Nunca deixou de fazer nada por causa delas [filhas] (...) ele liga para elas, (...) uma vez na semana na casa da madrinha também, quando elas estão lá, ele aproveita e vai lá dar um beijinho, mas é só (...) participação não tem, não tem nenhuma.

Ou seja, por vezes o pai acredita que visitas esporádicas podem ser consideradas uma participação ativa na criação dos filhos. Vanessa acrescenta ainda que, mesmo quando estava junto com o pai dos primeiros filhos, a participação deste era pouca, e depois da separação, nenhuma. Com seu terceiro filho, de outro relacionamento, ela assumiu sozinha desde a gravidez.

Em se tratando da falta que os filhos sentem da presença do pai, Flávia relata momentos de dificuldades que teve que passar sozinha para contornar a situação:

Eu como mãe vivia os momentos mais difíceis sozinha (...) alguns momentos de birra na infância, e ela sentia muita saudade dele, ai era difícil administrar isso, muitas vezes ela se revoltava comigo por não querer estar com ele.

Através dos relatos, nota-se que, além da falta que o pai faz na vida dos filhos, a falta de participação afetiva e financeira gera nas mães uma sobrecarga por assumir responsabilidades que por regra deveriam ser divididas entre duas pessoas (o pai e a mãe), o que acarreta em privações financeiras, tanto para mãe quanto para os filhos, além de uma rotina cansativa para dar conta de todas as demandas.

#### **4.2.7 Superar a discriminação**

No tocante a discriminações sofridas pelas mulheres, tanto na vida profissional como na vida pessoal, foram elaborados alguns questionamentos. Inicialmente o assunto foi abordado de forma geral, sem especificar em qual área, para observar qual a primeira reação delas ao serem questionadas sobre o tema. Em seguida, a abordagem foi em torno da discriminação presente no trabalho e em entrevistas de emprego, além de discriminação sentida na vida pessoal pelo fato de ser mãe sozinha.

No início, Geovana alega que após a situação em que foi demitida grávida, não sentiu mais discriminações. De qualquer modo, ela considera que a discriminação contra a mulher existe, e cita um exemplo relacionado aos cargos de gestão:

(...) ainda existe um pouco, uma certa discriminação: “ah, um homem parece que dá mais firmeza”, e eu acho que não (...)

Ao falarmos sobre diferença salarial e promoções, a mesma participante recorda um tratamento diferente que sofreu em relação à ascensão profissional, recentemente, sem justificativa por parte da empresa:

Eu levei 12 anos pra ser reconhecida, porque uma mulher entrou na gestão (...) uma pessoa que chegou na empresa recentemente, em dois anos, um homem, ele estava quase no mesmo patamar que eu, ele era gerente também (Geovana).

Outras participantes recordaram de imediato que já sentiram algum tipo de discriminação, onde algumas não se prolongaram em detalhes, mas outras citaram exemplos impactantes. Vanessa, que hoje é empresária, afirma que sentiu “nas entrelinhas”, mas não lembra nenhum exemplo recente. A despeito disso, menciona algumas situações de quando trabalhava em outra empresa (há 17 anos), e via o tratamento diferente como algo normal:

Naquela época era latente o machismo. Com certeza vivíamos o tempo todo, conviviam com aquilo naturalmente, fazia parte da cultura (...) os colegas viviam cantando a gente (...).

Já Maria, lembra que quando teve subordinados homens nas empresas em que trabalhou, sentia alguma resistência no início:

(...) a equipe de manutenção e a de serviços gerais que eu coordenava era só homem, no início não gostaram, e depois aos poucos viram que era tudo tranquilo, mas no início senti uma certa resistência (...) dava impressão que não aceitavam que uma mulher que fosse coordenar a equipe.

No caso de Júlia, por ser uma mulher dona de casa noturna, ela afirmou ter-se sentido muito discriminada no ambiente de trabalho, e recorda situações com detalhes:

Discriminação? Muita! Principalmente trabalhando em danceteria à noite, como mulher (...) quando o A. [marido] faleceu, no dia que eu fiz uma reunião, um dos seguranças disse “esta para nascer a mulher que vai me mandar”, quando ele voltou trabalhar eu dei a conta para ele. (...) E depois eu tive discriminação também por parte de outros empresários da noite, na época, que me boicotaram de todas as maneiras quando eu fiquei sozinha (...). Uma vez eu precisei chamar um policial (...) porque deu uma briga (...) ele disse “quem foi que chamou?”, eu disse “fui eu mesma”, (...) “então a senhora chame seu marido lá dentro”. Eu disse “não, mas quem chamou fui eu, (...) eu não tenho marido”, “a senhora não tem nenhum homem?”, eu disse “não, não tenho homem”, “a senhora está precisando é de um homem”. Quando ele terminou de dizer, ele viu o peso da minha mão (...) onde que estava o homem lá.

Abordando questões voltadas às entrevistas de emprego, Maria relata que já foi indagada sobre quem cuidaria de seu filho se precisasse viajar. Outro comentário interessante feito por Flávia (que também já foi questionada sobre o mesmo assunto) é que, como gestora, também faz perguntas nesse sentido, inclusive para os homens:

Como gestora e tendo passado por situações, te confesso que também faço esta pergunta quando se trata de filhos pequenos (...) não faço de uma maneira discriminatória por ter filhos, mas por uma questão de administrar seu tempo.

Questionada sobre as respostas habituais dos homens, refere:

(...) que ficam com a mãe, ou na escola, ou babá. Mas com os homens é sempre mais tranquilo, sabemos que a carga fica para a mulher mesmo (Flávia).

Percebe-se o quanto é forte a ideia de que a vida dos homens não sofre impacto por conta da rotina dos filhos, pois estes, reproduzindo quase sempre de modo acrítico o modelo cultural dominante, delegarão isso a alguma mulher, que, do mesmo modo, acabará por assumir o cuidado. Tanto homens quanto mulheres carregam a crença de que as atividades dos filhos podem interferir negativamente na vida profissional das mulheres, e continua pesando sobre elas a responsabilidade de resolver imprevistos relacionados ao cuidado e à rotina familiar.

Também chamou a atenção relatos pontuando que, em muitos casos, a discriminação vem das próprias mulheres, onde elas acabam se discriminando entre si:

Nós também éramos machistas, falava mal das outras mulheres e criava os filhos machos (Vanessa).

Pior é que as próprias mulheres são assim. Vivi isso no meu trabalho atual (...). Sabes, neh?? Tem que ter “dado” [ter relações sexuais] para alguém, se ganhou a função (...) (Ana).

E Ana segue seu depoimento reforçando que, como gestora, tenta mudar essa visão:

Sempre é mais difícil para as mulheres nesta condição. As próprias mulheres têm receio. Em caso de uma promoção, por exemplo, a primeira pergunta é a disponibilidade, não é? Na minha equipe, quando promovi agora uma mulher em licença de maternidade, fui questionada (...) faço questão de valorizar as mulheres nesta condição, pois sei como é o grupo machista que nos cerca.

Sobre discriminações sofridas na vida pessoal, das sete entrevistadas, cinco mencionaram ter vivido alguma situação em que se sentiram discriminadas no contexto dos relacionamentos afetivos. Para elas, uma parte da sociedade ainda olha de forma preconceituosa para mães que são sozinhas, além disso, um relacionamento exige investimento de tempo e dedicação, o que é difícil de encaixar em suas rotinas já tão atribuladas. Em torno disso, Adriana comenta que tudo muda quando se é mãe, inclusive a forma como os alguns homens olham para essa situação, juntando isso à falta de tempo, interfere bastante nos relacionamentos:

Alguns homens se aproximam e pensam diferente porque já é mãe, que não levariam tão a sério.

Assim como Flávia:

Já tive namorados que terminaram pelo fato de não irem adiante com uma mulher que tem filhos (...). E muitas vezes gostando muito de mim (...) isto é muito comum em nossa sociedade (...).

Ana relata o mesmo:

É mais difícil ter namorado quando a gente tem filhos (...) A mãe do "menino" disse que ele teria que criar meus filhos... (...) Em uma situação precisei faltar no trabalho na escola [era professora], e o colega "crush" [com quem flertava] que não sabia que eu tinha filhos se afastou completamente quando soube o motivo (...).

Interessante observar que, quando foi perguntado à Júlia se sofreu algum tipo de discriminação em torno de seus relacionamentos após ter ficado viúva, novamente a discriminação por parte das mulheres é enfatizada:

Quer honestidade? Por parte das mulheres (...) é como se eu fosse uma questão de risco para outras mulheres. Amigas minhas casadas, que a gente tinha um círculo de amizades, e de ser convidadas pra determinadas coisas, deixaram de me convidar em função de eu não estar mais com o A. [marido] (...) Então você veja a maldade.

Ainda nesse contexto, Maria recorda momentos em que se sentiu discriminada em torno dos relacionamentos, e outros em que se sentiu julgada por pessoas mais velhas e inclusive na igreja, pelo fato de ser mãe sozinha:

(...) quando conhecia algum gatinho [menino bonito] e falava que tinha filho, alguns já desconversavam, tipo “ai que legal, e tchau” (risos), querendo dizer, “ah, não quero nem conhecer melhor essa mulher se já tem filho”. Ou também alguma situação em que pessoas mais velhas julgavam até pelo olhar quando contava que tinha um filho. Até na igreja, uma vez o padre falou de mãe solteira e tal (...).

Vanessa não fala especificamente sobre relacionamentos, mas sobre se sentir discriminada num sentido geral:

O fato de ter que assumir 100% de uma criança, desde o sustento, levar ao médico, escola, cuidados. Também o mundo machista "mãe solteira" (...) convivemos com preconceito e machismo o tempo todo, como disse, nas entrelinhas.

Todas as participantes, atualmente, estão com os filhos maiores e, nesse sentido, foi possível perceber que, o fato de estarem mais estabilizadas na carreira e com os filhos mais independentes, torna as dificuldades mais fáceis de serem contornadas. Os desafios não deixam de existir, mas são menores que os desafios do início da carreira com os filhos pequenos.

### **4.3 Estratégias de conciliação entre a vida familiar e a vida profissional**

As entrevistadas descreveram, além das dificuldades, algumas alternativas e estratégias para superar os desafios enfrentados, entre elas, adotar uma postura de defesa mais firme e reservada em torno da vida pessoal para que seus problemas pessoais não interfiram no trabalho, limitar e administrar melhor os gastos, se privar ou deixar de lado alguns objetivos pessoais em prol dos filhos, assim como a organização da rotina, o foco, e o apoio da família ou de babás e domésticas.

Geovana descreve que sua estratégia é ter uma postura mais firme, pois acredita que isso evita que seja discriminada, tanto na vida profissional como na vida pessoal, por ser mãe sozinha:

(...) eu tenho um posicionamento muito firme, se as pessoas me perguntavam “ah você é mãe”, eu dizia “mãe! Produção independente!”

Com o receio de que a sobrecarga de responsabilidades em torno da maternidade sozinha seja vista de forma negativa pela empresa, Adriana usa como estratégia uma postura de defesa, evitando falar quando tem algum desafio para conciliar sua rotina:

Tento não ficar envolvendo, misturando, porque eu sei até que acaba prejudicando (...).

Para contornar os desafios financeiros que surgiram quando se tornou mãe sozinha, Vanessa relata que limitou seus gastos e procurou levar uma vida mais simples. Júlia

conta que, quando ficou viúva, recorreu à equipe de funcionários pedindo o engajamento deles na tentativa de manter a empresa da família:

(...) fiz uma reunião com os funcionários e pedi o auxílio de todos eles (...) “porque eu tenho 2 filhos para criar e eu não tenho de onde tirar agora, tem que ser daqui e eu preciso da ajuda de todos vocês”.

Algumas participantes mencionam que a alternativa foi se privar ou deixar de lado objetivos pessoais em prol dos gastos com os filhos, principalmente no que se refere ao estudo, conforme relatos anteriores de Adriana e Geovana.

Foram elencadas várias formas de contornar os desafios na conciliação das atividades, onde a organização da rotina e o foco foram estratégias citadas por cinco das sete entrevistadas (Adriana, Geovana, Maria, Flávia e Vanessa). Maria e Flávia discorrem a respeito disso:

Organização de rotinas, horários e ter sempre um plano B. (...) com filhos pequenos você sempre precisará contar com uma escola integral ou com a ajuda de um familiar (...) uma babá que te dê suporte nos dias difíceis, como doença do filho (...). É possível sim! Conciliar a maternidade com a vida profissional é somente uma questão de organização de rotinas e suporte (Flávia).

Organização do tempo: agenda diária das prioridades. Fazer o que dá tempo e no tempo que está em casa com filho, dar toda atenção possível (...). Não carregar problemas do trabalho e stress para dentro de casa, pois pode afetar e muito a relação com o filho, o deixando preocupado com sua saúde. (...) se não poderia achar que o problema era ele. (...) férias, sempre levei meu filho viajar comigo, excelente, conseguíamos aproveitar os momentos que estávamos juntos (...). Iniciar um trabalho e concluir, não deixar pela metade, porque se não acumula, e aí sobrecarrega a mesa de trabalho e a cabeça (Maria).

Embora todas as participantes tenham mencionado em alguma etapa da entrevista que o apoio da família ou de babás e domésticas foi fundamental, cinco delas (Adriana, Geovana, Flávia, Vanessa e Júlia) destacaram novamente a importância desse apoio ao descrever suas estratégias:

(...) a minha mãe deixou de trabalhar (...) e aí eu disse “então eu te ajudo no que eu conseguir, eu te pago um valor, sei lá”, e até hoje seguiu assim, no que eu consegui ajudar a minha mãe eu ajudava, e ajudava na casa em si (Geovana).

Trabalhava o dia todo (...) mas morava perto da casa dos meus pais que foram fundamentais no apoio. (...) já com o P. [filho mais novo], tive "sorte" de ter pessoas que cuidaram bem dele. (...) Os [filhos] mais velhos ajudaram bastante também na criação do P. (Vanessa).

Vanessa complementa, enfatizando uma postura que considera importante:

Uma coisa importante é chamar o pai para a responsabilidade, coisa que eu pouco fiz para não me incomodar.

Sobre o tema, Flávia e Ana concluem:

Diria também que não devem abandonar seus sonhos e planos profissionais por ter filho (Flávia).

Acho que a persistência é determinante. Estar alinhada ao mercado (...) não se deixar limitar pela opinião de outros. Ter perspectiva e olhar mais longe (...) e acreditar no próprio potencial. Para que outros também percebam que somos capazes, mas sem arrogância ou prepotência! (Ana).

#### **4.4 Impacto da história de vida no estilo de gestão e liderança**

Ao questionar as participantes sobre as suas trajetórias como gestoras e o que as motivou a escolher esse caminho, Adriana, Geovana e Vanessa afirmam que não planejaram, mas as coisas foram caminhando para isso:

Na verdade, nunca tinha pensado assim. Foi, acho que no decorrer dos anos, da minha carreira, de ir mostrando serviço, deles dando oportunidade, começaram a me mostrar que eu podia (Adriana).

Foi meio que acontecendo (...) eu fui degrau a degrau, eu fui subindo (Geovana).

Ana complementa que a questão financeira também pesou na escolha por essa carreira:

Gosto de gestão de pessoas e gosto de desafios. Mas o dinheiro faz muito bem, pois nos ajuda a realizar os sonhos pessoais. E não só os sonhos, mas a sobrevivência também.

As demais (Maria, Flávia e Júlia) afirmaram que sempre tiveram aptidão para funções de gestão e liderança. Independente das circunstâncias que levaram cada uma a seguir esse caminho, todas as participantes revelam que gostam bastante de trabalhar como gestoras.

Relacionado à influência da história de vida (como mães sozinhas) em seu perfil de gestão e liderança, bem como traços positivos que identificam em si, foram relatadas as mais diversas características, por vezes mencionadas como competências, habilidades ou atitudes. Todas demonstraram ser bastante determinadas, e algumas características se repetiram entre as participantes, como o comprometimento, o trabalho em equipe, a proatividade e a responsabilidade:

Acho que sou muito comprometida, tenho habilidade de trabalhar em equipe e também sou bastante proativa (Vanessa).

O que eu acho que eu passo, é que eu sou de sempre correr atrás, de ser esforçada, de sempre ter o foco (...) tu se compromete com uma coisa, então realmente assumir esse compromisso e ir até o final (...) (Adriana)

Além disso, cinco participantes (Adriana, Geovana, Maria, Flavia e Ana) enfatizaram a empatia e a compreensão com as pessoas e equipes, como traços que identificam em si:

(...) eu não sei se entra como competência, a parte da empatia (...) a questão do carisma, e eu acho que é esse cuidado, que a gente é mãe, aí acaba querendo absorver tudo (...) (Adriana).

(...) Acho que faz a gente ter mais paciência e sabedoria nas decisões. E também a ser mais compreensiva com as pessoas, tentar entender o problema dos outros ao invés de julgar. Respirar, pensar, analisar e agir (...) acho que depois que tem filhos, muda um pouco a maneira de analisar e compreender as pessoas, o porquê das pessoas agirem de certo modo ou não (...) (Maria).

Eu acho que a empatia que veio a acrescentar, talvez uma coisa que eu não tivesse tanto e ajudou bastante (Geovana).

A empatia, principalmente quando sou gestora de mulheres também mães, como eu (...). Eu sei o quanto é difícil ser mãe sozinha, conciliar o trabalho com a criação dos filhos. A ausência em momentos importantes. E hoje temos muitas mães que criam os filhos sozinhas (...) (Flávia).

Isso nos faz ter boa gestão de pessoas, pois as pessoas se aproximam mais. Em consequência, temos o reflexo nas demais áreas. Uma característica forte é que minha equipe percebe que tenho calma para achar soluções, mesmo em situações inusitadas. Não me desespero ou deixo para outro, a iniciativa. Isso, para mim, é consequência deste quadro (Ana).

As participantes também falam sobre a forma positiva que encaram os desafios, a exemplo de Júlia, quando avalia que as dificuldades que viveu deixaram ela pronta para enfrentar qualquer coisa:

Parece que pouca coisa abala a gente, parece que você está mais pronta para tudo, mais forte.

Assim como Ana:

Outros gestores na mesma função que eu pedem socorro antes mesmo de saber o tamanho do problema. Ouvi isso em mais de um *feedback*.

E Geovana, quando relata:

Para mim não tem tempo ruim, eu acho que tudo que está ali para ser feito, tem possibilidade de fazer sem ficar dando desculpas (...) tudo para mim se torna um pouco mais fácil, porque eu comparo assim, nossa tem tantas situações que eu passei que eu achava que eu não ia conseguir, e eu consegui, então qualquer coisa e consigo!

Nota-se que as participantes conseguiram transformar algumas dificuldades em pontos positivos. Nesse contexto, Adriana conclui que muitas vezes se destacou por conta da sua condição de mãe sozinha:

Acho que na dor mesmo, na dificuldade você acaba se desenvolvendo mais e acaba se destacando, porque você está sempre disposta.

Adriana considera que algumas pessoas que não têm filhos ou têm apoio de um companheiro, por vezes, parecem mais acomodadas. Ela se sente orgulhosa de conseguir fazer tudo que faz, sendo mãe e sem a participação do pai de suas filhas.

#### **4.5 Sugestões propostas em apoio ao equilíbrio na rotina das mães sozinhas**

Buscando sugestões sobre ideias ou mudanças, onde as empresas, o governo e a sociedade pudessem contribuir de alguma forma no apoio às mulheres que são mães sozinhas e também almejam uma carreira, obtivemos respostas muito ricas. A questão da equiparação salarial foi um dos pontos mencionados, afinal a sociedade mudou muito desde os tempos em que o homem era o principal responsável pelo sustento da família.

As participantes deste estudo, que em sua maioria são as únicas responsáveis pelos gastos e rotina dos filhos, são um grande exemplo disso.

Primeiro, a equiparação salarial entre homens e mulheres, eu acho que mulheres trabalham tão bem quanto homens, e tem que ter esse reconhecimento (Geovana).

No contexto da conciliação das atividades, o suporte com creches e escolas por iniciativa do governo ou das empresas foram evidenciados, reforçando que esses ambientes precisam ser acessíveis a todas as famílias. O argumento é que se os filhos estiverem bem cuidados, as mães conseguem trabalhar mais tranquilas, podendo assim trazer mais resultados para a empresa. Das sete entrevistadas, cinco enfatizaram a importância de um lugar seguro para deixar os filhos, como é possível constatar em algumas sugestões:

(...) o governo, oferecer condições de onde deixar essas crianças, mas condições de deixar em lugares adequados, com todo recurso possível, não numa simples creche com teto caindo, ou com vagas limitadas, não! Vagas suficientes para atender todas as crianças num ambiente confortável, adequado, climatizado, boa alimentação (...) investir em profissionais adequados para cuidar dos seus filhos, educar, instruir, eu acho que isso daria uma tranquilidade maior para as mães (...) e principalmente viável, porque o nosso país tem condições de dar isso para as mulheres, tem total condição porque é um país rico, só é mal distribuído seus recursos (...). A mãe tem que sair trabalhar, pagar uma desconhecida, e assim é o ciclo, e aquela que está ficando com a criança está pagando alguém para ficar com a criança dela (...) (Geovana).

Empresas, acredito que poderiam dar mais apoio a uma mulher com filho pequeno, um exemplo, a Amazon em SP tem um espaço para os filhos das funcionárias ficarem quando são bebês e pequenos (...). Governo, poderia fazer escolinhas para mães que trabalham o dia todo e não tem onde deixar o filho, creches, mas de excelente qualidade. E também com custo acessível. (...) para empresas menores, acredito mais difícil pelos custos etc. Mas que tenha ao menos uma salinha de apoio, que a mãe possa amamentar (...) (Maria).

Sobre um espaço nas empresas onde as mães pudessem deixar os filhos, Júlia sugere:

Uma recreacionista [faz atividades de recreação] que deixasse à tarde no lugar, uma brinquedoteca, alguma coisa nesse sentido para que as mães pudessem levar os filhos, e trabalhar sossegadas (...) eu tenho certeza, a mulher não vai precisar estar faltando, a mulher está tranquila, ela vai poder produzir muito mais, vai gerar muito mais renda para aquela empresa.

A questão da educação, das creches e escolas integrais, assim como as colônias de férias para os períodos de recesso escolar, foi amplamente abordada. Flávia acrescenta a ideia de um suporte médico, talvez em parceria com postos de saúde próximos, para evitar que as mães falem ao trabalho quando os filhos ficam doentes:

Um dos maiores problemas hoje é que quando o filho fica doente, a creche não recebe a criança e, muitas vezes, a mãe não têm com quem deixar o filho nesta situação (...) parte da discriminação que sofremos, vem por isso.

Houve outros pontos abordados, como a sugestão de Adriana sobre a flexibilização de férias com a alternativa de negociar uma parte na mesma época que os filhos, além da possibilidade de cumprir uma jornada de trabalho mais flexível, pois habitualmente são as mães que precisam levar e buscar os filhos na escola. Para minimizar esses desgastes,

Júlia reforça a importância de o pai assumir a sua parte na rotina dos filhos, e da legislação ser mais rígida sobre isso. Maria também sugere que as empresas invistam em algo que traga uma visibilidade organizacional positiva, como joguinhos para os filhos das funcionárias, para que se familiarizem e tenham uma boa imagem do lugar onde a mãe trabalha:

Poderiam desenvolver *kits* para os pequenos, tipo *kit* com joguinhos, para pintar etc. Para a mãe levar para a casa, ou quando tiver alguma reunião e tiver que levar o filho, leva junto para distrair e para a criança ficar com uma boa visão do trabalho da mãe (...).

Um ponto comum entre as participantes Ana e Vanessa (mães de meninos gêmeos) que chamou atenção foi sobre a forma como criaram os filhos, ensinando respeito e igualdade. Ambas demonstram se sentir orgulhosas por repassar valores tão importantes, onde Ana fala sobre legado e sobre o quanto acha importante ter criado filhos homens que respeitam as mulheres:

Para mim, sempre teria que passar pela educação. Para que as próximas gerações (de homens e mulheres) administrem melhor estas questões (...). Já ouvi falar da namorada de um deles [dos filhos] que os meninos, filhos de mãe apenas, são muito diferentes, e muito mais sensíveis aos anseios das mulheres (...). Meus filhos criticam duramente os homens "modelo padrão" [machistas] e não se encaixam nada nestes padrões! Neste sentido, é positivo.

Vanessa faz um comentário semelhante:

Observo pelos meus filhos mais velhos, casados e com filhos. São 100% participativos nas atividades domésticas, criação dos filhos e no sustento (...) acho que consegui um bom resultado com eles.

Aparentemente, o fato desses meninos terem sido criados por mães sozinhas, que precisavam de muito apoio no dia a dia, fez com que aprendessem a compartilhar responsabilidades e tarefas domésticas. Isso se reflete na conduta deles quando adultos, e esse comportamento, se amplamente disseminado, pode refletir em uma sociedade mais justa e equilibrada.

Em torno dos temas abordados, a parte de análise das entrevistas finaliza com três comentários que soaram como uma mensagem que as entrevistadas gostariam de passar para mulheres que vivenciam situações semelhantes:

(...) eu já vim de uma experiência de mãe solteira e também não convivi com o pai, então meio que já sabia o que iria passar, talvez não tivesse noção do que minha mãe viveu, e passando por isso eu pude ter noção e reconhecer melhor o que ela viveu e tudo que ela fez por mim. (...) Nas fases iniciais na escola, diziam que a família dela [filha] era diferente (...), hoje em dia tem mais casos, ainda é a maioria "pai e mãe", mas tem mais casos de pais separados (...) não se sentem tão fora do padrão (Geovana).

A mãe com filho tem que acreditar em si mesma, ser forte e não se abalar com qualquer comentário idiota que façam. Até porque quem paga as contas e custos dos filhos somos nós (...). Mãe solteira

com filho, muitos enxergam como algo de outro mundo, como incapacidade de realizar coisas, mas sabemos que somos tão fortes quanto as que são casadas, é só preconceito mesmo. Aliás, muitas vezes, mais fortes que outros, digo mais preparadas para a vida e encarar as diversas situações com mais clareza e calma (Maria).

Acredito que todos temos potencial. A vida nos ensina a utilizar com mais ou menos intensidade pelas situações pelas quais passamos. Não podemos nos contentar em ficar à sombra, quando podemos estar lado a lado. Sou grata pelas oportunidades que tive em minha vida. Mas nada é sorte (ou azar). Temos que ir em busca! (...) Achei muito legal o tema de seu trabalho! Com certeza, ajudará as mulheres a reconhecerem seu verdadeiro potencial (...) E como tal, admiro muito sua determinação e coragem! Afinal, deve ter sentido na pele muitas coisas sobre as quais está escrevendo (...) estou à disposição, se precisar de mais alguma coisa! (Ana).

## **4.6 Discussão**

A discussão que segue articulará, conforme se exige, os resultados das análises das entrevistas com os objetivos propostos que foram previamente explicitados, embasada no quadro teórico norteador de toda a pesquisa.

### **4.6.1 Primeiro objetivo: Identificar os desafios na conciliação dos papéis de gestora e mãe, experienciados por mulheres que assumem a maior parte das responsabilidades com os filhos**

Foram identificados, e já citados, inúmeros desafios na conciliação dos papéis de gestora e mãe, entre os principais estão: a conciliação das atividades profissionais e maternas, limitações profissionais após a maternidade, o sentimento de culpa, o impacto financeiro da maternidade sozinha, privações pessoais e profissionais em prol dos filhos, falta de participação do pai dos filhos e a discriminação sentida em vários sentidos. Importante destacar que esses desafios não se esgotam entre os listados aqui e sua constatação varia de acordo com a percepção e a trajetória de cada mulher.

Assim como Giampino (2004), Badinter (1980, 2010), Beauvoir (2016) e Donath (2017), diversos autores aqui mencionados apontam que, há muito tempo, as dificuldades na conciliação da vida familiar com o papel de trabalhadora resultam do cuidado dos filhos e do lar ainda serem, quase inteiramente, suportados pela mulher. Isso está de acordo com o relato das participantes quando afirmam que, conciliar as atividades profissionais e maternas consiste em um dos principais desafios, onde a sobrecarga de responsabilidades envolvendo a maternidade sozinha, o dilema de ter alguém que cuide bem dos filhos enquanto trabalham, e, algumas vezes, ter que conciliar também os estudos, tiveram grande destaque.

O Instituto Nacional de Estatística Português - INE, publicou em 2012 *Estatísticas no Feminino: ser mulher em Portugal*, demonstrando que em Portugal o esforço de conciliação entre a vida familiar e a participação no mercado de trabalho é ainda uma prática assumida, sobretudo, pela população feminina, e são as mulheres que mais utilizam instrumentos de conciliação entre o trabalho e a família (INE, 2012). Em torno disso, no Brasil, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA reconheceu o uso do tempo como dimensão importante para a análise de diferenças sociais entre homens e mulheres. Através do estudo do uso do tempo, publicado no *Retrato das desigualdades de gênero e raça* em 2011, foi possível identificar rotinas sociais normalmente ocultas, como o cuidado com os filhos e afazeres domésticos, que impactam na sobrecarga de responsabilidade para as mulheres:

(...) o que este conjunto de dados sobre o uso do tempo indica é que a atribuição permanente do trabalho doméstico às mulheres, além de reservar a elas o reino da casa, representa uma sobrecarga de trabalho que elas terão de considerar se escolherem, ou necessitarem, trabalhar fora de suas casas. Trata-se, assim, de uma atribuição determinante no destino da vida social de homens e mulheres (IPEA, 2011, p. 37).

No tocante à falta de participação do pai, uma das participantes reforçou que mesmo quando estava casada com o pai dos filhos, a reponsabilidade de conciliar as atividades familiares era exclusivamente dela. Cumpre lembrar que a maioria delas enfatizou a ausência dos pais de seus filhos, que por vezes acreditavam que visitar ou ligar esporadicamente fosse o suficiente, esquecendo, inclusive, de suas obrigações financeiras para com os menores. Badinter (1980, 2010) recorda que, mesmo não tendo participação na rotina dos filhos, o fato de arcar com as despesas da casa fez com que o homem vivesse, por muito tempo, aparentemente satisfeito e seguro de ter cumprido sua parte como pai, pois considerava o sustento da família como sua responsabilidade. Através dos relatos, foi possível observar um cenário em que, além das responsabilidades diárias continuarem recaindo sobre a mulher, agora também o sustento dos filhos.

Por conta dessa sobrecarga, que inclui a questão financeira, muitas mulheres têm buscado melhores condições de trabalho em funções de responsabilidade que remunerem melhor, o que exige maior dedicação e, frequentemente, gera um sentimento de culpa pelo tempo dedicado à vida profissional. Situação também identificada nos estudos de Neto, Tanure e Andrade (2010), onde o sentimento de culpa das mulheres executivas em relação aos filhos ficou evidente devido a incontornáveis ausências. Nesse quesito, Donath (2017) também sublinha que a culpa faz parte da vida de mães que optam por ter uma carreira,

pois, como destaca Giampino (2004), ainda se confunde de forma equivocada mulher que trabalha, com mãe ausente.

A respeito de limitações e mudanças nos plano de carreira, Donath (2017) pontua que é notório que a maternidade limita os movimentos das mulheres e seu grau de independência. Entre as limitações e privações em prol dos filhos, algumas entrevistadas contam que postergaram cursos e especializações para cuidar dos menores, priorizando o estudo deles. A necessidade de abdicar dos estudos temporariamente é lamentada pelas entrevistadas, e condiz com o observado por Henderson, Ferreira e Dutra (2016) sobre as mulheres reconhecerem que o estudo é um fator diferencial em suas carreiras. Afinal, as pessoas que investem mais em educação e treinamento obtêm mais opções ao longo da carreira, e os homens tendem a não se privam dos estudos por conta dos filhos (Neto, Tanure & Andrade (2010).

Além da questão dos estudos, algumas participantes disseram que a dificuldade em mudar de cidade para não prejudicar a rotina dos filhos, que ali tinham suporte da família, limitaram suas opções de promoção. Corroborando com Neto, Tanure e Andrade (2010) quando pontuam que a menor mobilidade da mulher devido ao compromisso maior com a criação dos filhos dificulta seu avanço na hierarquia organizacional. A mulher geralmente não muda a moradia do marido e dos filhos em função das demandas da empresa, quando o contrário quase sempre ocorre com os homens.

As participantes descrevem que é comum não terem vida pessoal, mencionando que a questão dos relacionamentos afetivos tem impacto negativo por conta da falta de tempo, do medo de uma terceira pessoa convivendo com os filhos e da discriminação por parte de alguns homens e seus familiares. Em torno disso, Neto, Tanure e Andrade (2010) também identificaram em suas pesquisas que, com a maior parte do dia dedicada ao trabalho e a sobrecarga adicional para aquelas que têm filhos, a mulher executiva tem maior dificuldade do que seu colega homem para manter um relacionamento amoroso.

O tema discriminação foi amplamente abordado na parte teórica. Bruschini e Puppini (2004) reforçam que, no geral, a discriminação no trabalho ocorre em virtude da maternidade e das dificuldades previstas com os filhos pequenos. Para mais, Barros (2009) enfatiza que as formas de discriminação estão tão arraigadas que, por vezes, custam até mesmo a serem identificadas; e para se defender algumas mulheres

incorporam a discriminação como algo natural ou inexistente (Loureiro e Cardoso, 2008). A esse respeito, foi possível perceber nas entrevistas que, em alguns momentos, as participantes têm dificuldade em reconhecer a discriminação, onde algumas assumem uma postura de defesa e autossuficiência como proteção; outras consideram o tratamento diferente, o assédio, as cantadas como algo normal; e há também as que identifiquem a discriminação nas entrelinhas, de forma implícita, até mesmo no olhar. Contudo, ao aprofundar o tema, a maioria descreve, com incômodo, diversas situações vividas.

Na parte teórica também foi tratado sobre a discriminação contra a mulher, praticada por outras mulheres. A este propósito, Giampino (2004) afirma que a atitude de dificultar a vida das mulheres não é apanágio dos homens, pois encontramos mulheres cuja atitude para com as outras mulheres não são muito dignas ou solidárias. Sobre isso, uma das entrevistadas ilustra muito bem, relatando casos de mulheres que consideram a maternidade como empecilho para promoções, além de insinuações sobre o uso da sexualidade para conseguir a ascensão profissional, vindos de colegas mulheres. No tocante a esse tipo de discriminação, Karnal (2017) argumenta que o preconceito é um câncer tão insidioso que por vezes atinge a própria vítima. O que reforça a importância do esforço das mulheres, não só na luta contra os preconceitos de uma sociedade patriarcal, mas também contra os seus próprios preconceitos, transmitidos durante toda uma existência (Barros, 2009).

#### **4.6.2 Segundo objetivo: Explorar as estratégias utilizadas na conciliação da vida privada e pública de mulheres gestoras e mães sozinhas**

As entrevistadas relataram várias formas de contornar os diversos desafios elencados, e apesar de terem assumido as responsabilidades da maternidade bem jovens, já utilizavam estratégias de gestão e liderança para conciliar a organização de um lar com filhos e suas rotinas de trabalho. Uma delas, que é empresária, recorreu à equipe de funcionários após o falecimento do esposo, argumentando que tinha dois filhos para sustentar e para isso precisava da empresa e do engajamento dos colaboradores. Pelo que descreve, ela utilizou sua liderança - definida por Chiavenato (2000) como processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em uma determinada situação - para obter o apoio e direcionar os funcionários no sentido dos objetivos traçados.

Em se tratando dos desafios na conciliação entre a vida pessoal e profissional, Silva (2014) salienta que é um problema geral, onde é necessário planejar muito bem a vida familiar, quer com ajuda de familiares, profissionais ou amigos, para conseguir apostar mais na carreira. Em consonância com isso, uma das principais estratégias apresentadas pelas participantes foi recorrer a familiares e profissionais (empregadas domésticas) no cuidado com os filhos enquanto trabalhavam fora de casa. O apoio da família ou de uma babá de confiança foi uma estratégia utilizada por todas.

A maioria das participantes complementa que para conciliar a maternidade sozinha com o trabalho é fundamental o planejamento e organização de rotina, o controle de gastos, o foco, o horário com agenda de prioridades, além de ter sempre um plano B. As atividades elencadas coincidem com algumas funções básicas do processo administrativo, definidas por Chiavenato (2000) como planejar, organizar, dirigir e controlar. Nesse contexto, António (2016) também pontua que gestão se debruça sobre planejamento, organização e controle; e Robbins e Judge (2014) reforçam a importância de gestores para formular planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e supervisionar operações do dia-a-dia. Ou seja, para conciliar a maternidade sozinha com a vida profissional, essas mulheres descreveram estratégias que podem ser utilizadas tanto em suas rotinas pessoais e familiares, quanto nas empresas em que trabalham como gestoras.

#### **4.6.3 Terceiro objetivo: Compreender como a trajetória das mães sozinhas, e as exigências em torno de si, afetam seu estilo de gestão e liderança**

O terceiro objetivo propõe que as entrevistadas identifiquem em si traços, habilidades ou competências, assim como a influência de sua trajetória em seu estilo de liderança, em comparação a outros gestores. Foram relatadas as mais diversas características, por vezes mencionadas como competências, habilidades, ou comportamentos e atitudes. Tal condiz com a proposta de Fleury e Fleury (2001), em que o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas).

Entre as características e práticas identificadas, a pró-atividade, o trabalho em equipe, a liderança, a responsabilidade e o comprometimento foram mencionados repetidas vezes, assim como todas demonstraram ser bastante determinadas. Nesse aspecto, Costa e Costa (2015) frisam que os novos processos organizacionais exigem pessoas com atitudes

proativas e comprometidas, além de outras competências gerenciais listadas por Chiavenato (2010), como trabalho em equipe, comunicação, relacionamento interpessoal, motivação, liderança e apoio em valores.

Outro ponto destacado pelas participantes foi que sua história de vida - o fato de terem enfrentado tantas situações difíceis em relação à maternidade sozinha - fez com que não se acomodassem, não desistissem tão fácil dos objetivos e tivessem coragem para enfrentar qualquer coisa. A maioria delas tem a concepção de que, tudo que precisar ser feito pode ser feito, sem dar desculpas, encarando os desafios de forma positiva, e essas atitudes são repassadas para a vida profissional. Nesse sentido, António (2016) reforça que o que distingue os líderes mais eficazes é a capacidade de enfrentar as crises com coragem e a capacidade de aprender com os erros, pois são nos momentos mais difíceis que os verdadeiros líderes se revelam. Baseado na abordagem em que competência é um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A), denominado algumas vezes como CHA, Carvalho, Passos e Saraiva (2008) apontam que conhecimentos e habilidades podem ser adquiridos ou desenvolvidos, por outro lado, as atitudes envolvem desejos, crenças e valores que são produto de toda uma história de vida - o que está de acordo com o observado nas entrevistas.

Ainda sobre a trajetória das participantes, uma delas enfatiza que na dor e na dificuldade acabou se desenvolvendo mais e se destacando profissionalmente. Sobre isso, Rego e Cunha (2013, *cit. in* António, 2016) defendem que, entre outros fatores, um bom líder deve usar a sua experiência de vida para construir organizações que os enriqueçam como pessoas, e citam exemplos de líderes que passaram por situações de grandes dificuldades que os levou, ainda muito jovens, a desenvolver as suas capacidades e aptidões, que mais tarde utilizaram como ferramentas para construírem empresas em que o respeito pelos trabalhadores e suas famílias fossem uma constante.

No que tange a liderança e a gestão de pessoas, Costa e Costa (2015) destacam que para trabalhar bem e conseguir bons resultados, não é necessário apenas competência técnica, inteligência ou alta qualificação, mas também competência social. Já Muller (2008, *cit. in* Silva 2014) reforça que as mulheres, em geral, dedicam um maior cuidado aos sentimentos dos outros usando a sensibilidade na tomada de decisão, o que resulta em relações mais próximas e humanizadas, criando uma maior adesão e coesão da equipe. A

respeito do cuidado e preocupação com as pessoas, chamou a atenção a quantidade de vezes que foi citada a empatia como traço desenvolvido. Observou-se uma postura de tentar compreender a equipe e os problemas ao invés de julgar, corroborando com Formiga (2012) quando afirma que empatia é ter uma cumplicidade com a situação do outro, e com Eisenberg e Strayer (1987, *cit. in* Cecconello & Koller, 2000) quando definem empatia como uma resposta emocional que deriva da percepção do estado ou condição de outra pessoa.

Foi mencionado o cuidado com as palavras no dia a dia e em *feedbacks*, e o quanto a história de vida das entrevistadas moldou o seu comportamento nesse sentido, aprimorando assim a empatia, gestão de pessoas e liderança de equipes, contextualizadas por Robbins e Judge (2014, p.251) da seguinte forma:

Líderes empáticos podem sentir as necessidades dos outros, ouvir o que os seguidores têm a dizer (e não dizem), e captar as reações dos outros. Um líder que efetivamente exhibe e gerencia as emoções vai achar mais fácil influenciar os sentimentos dos seguidores, expressando compaixão genuína e entusiasmo (...).

A partir do que foi abordado, percebe-se que as características e traços desenvolvidos por mulheres que gerenciam um lar com filhos, enquanto também gerenciam suas carreiras, podem impactar positivamente seu perfil de gestão e liderança. Em relação às competências e habilidades identificadas pelas entrevistadas, muitas vezes coincidem com as esperadas em um bom líder, e podem ser bem aproveitadas em uma organização, principalmente em empresas que estejam atentas ao quanto a gestão da diversidade pode impactar no crescimento e sucesso de um negócio (Fleury, 2000). Desta forma, é importante desconstruir que a maternidade é um empecilho na contratação de mulheres para cargos de maior responsabilidade, afinal, como ilustra Giampino (2004, p. 243): “Uma empregada reconhecida nas suas competências e nas suas dimensões, inclusivamente de mãe, é uma mais valia para empresa”.

#### **4.6.4 Quarto objetivo: Explorar a visão de mulheres gestoras em relação a como as empresas, o governo e a sociedade podem contribuir para o equilíbrio das responsabilidades impostas às mães sozinhas que também optam por uma carreira**

Para finalizar, o quarto objetivo levou-nos a estimular as participantes a proporem ideias e sugestões na busca de mudanças positivas em torno dos desafios identificados, otimizando estratégias já utilizadas, valorizando os traços, habilidades e competências

destas gestoras. O propósito maior é buscar soluções não só para si, mas para outras mulheres que passam ou virão a passar pelas mesmas situações, contribuindo desta forma para a sociedade como um todo, visto que, assim como as participantes deste estudo identificam que ser mãe sozinha exige um enorme esforço para conciliar as responsabilidades, McLanahan e Booth (1989, *cit. in* Marin & Piccinini, 2007) concordam que ser mãe solteira tende a exigir recursos adaptativos bastante intensos.

Houve grande destaque na importância da educação e orientação para que as próximas gerações estejam mais bem preparadas para administrar as questões da desigualdade sexual em torno das responsabilidades familiares. Na mesma direção, Barros (2009) grifa a importância de uma educação constante em torno da maternidade e da paternidade responsáveis, assim como Ferreira e Santos (2010), quando afirmam que é fundamental, e até mesmo urgente, que as crianças e jovens sejam educados numa cultura de igualdade e rejeição dos preconceitos relativos aos papéis tradicionais dos homens e das mulheres. Através da fundamentação teórica e das entrevistas foi possível concluir o quanto é importante orientar os meninos a não cometerem atos discriminatórios, e as meninas, além de não praticarem, também não tolerarem atos contra si.

Foi colocada a importância da mãe chamar o pai ausente à responsabilidade, onde uma das participantes, mesmo considerando isso fundamental, admitiu que preferia não direcionar esforços nesse sentido para evitar mais desgastes. Outra participante, que também é advogada, enfatizou as dificuldades em torno disso, mencionando que a legislação já existe, mas é necessária maior agilidade e efetividade do judiciário. Como exemplo de legislação existente, destaca-se a Lei n.º 5.478 de 25 de julho de 1968, que versa sobre pagamento de pensão alimentícia, e até mesmo a Lei n.º 8.069 de 13 de julho de 1990 que instituiu o Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, a qual conta com um projeto de lei sobre abandono afetivo, visando caracterizar o abandono moral ao menor como ilícito civil e penal (projeto de lei do senado 700/2007).

Além da desigualdade em relação às responsabilidades familiares, a questão da desigualdade salarial foi mencionada por uma das participantes, e sobre o tema também há legislação pertinente. Segundo Barros (2009), o combate à discriminação no trabalho humano está inserido no princípio constitucional da isonomia, onde a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 - CF/88, em seu artigo 5, preceitua que “homens e mulheres são iguais em direito e obrigações”, e o artigo 7, proíbe “diferença de salário,

de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil”. Assim como a Lei n.º 9.799 de 26 de maio de 1999, que acrescentou a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT<sup>4</sup> o item que veda considerar sexo, idade, cor ou situação familiar como variável determinante para fins de remuneração, formação profissional e oportunidades de ascensão profissional.

Mesmo com tantos amparos legais, o relatório da Oxfam<sup>5</sup> Brasil (2017) identificou que no caso das mulheres, embora tenham escolaridade média superior à dos homens<sup>6</sup>, ainda é flagrante a diferença salarial considerando as mesmas faixas educacionais. Pinheiro *et al* (2016), complementam que, de 2004 a 2014, houve uma redução nas desigualdades salariais entre homens e mulheres, mas apesar do movimento de aproximação dos rendimentos, é preciso destacar que este ainda se dá de forma lenta e desigual, pois os homens continuam ganhando mais do que as mulheres.

A despeito das participantes mencionarem pouco a utilização das creches como estratégia, a necessidade de um lugar seguro para deixar os filhos (por iniciativa do governo ou das empresas) foi destacada por cinco delas, que reforçaram que esses ambientes precisam ser acessíveis a todas as famílias, com profissionais preparados e vagas suficientes. O argumento é que se os filhos estiverem bem cuidados, as mães conseguem trabalhar mais tranquilas, podendo assim trazer mais resultados para a empresa. Nota-se que visão de que a maternidade é geradora de dificuldades para o trabalho das mulheres com filhos pequenos toma maiores proporções devido à falta de instrumentos coletivos como as creches que, via de regra, atendem a uma parcela muito pequena das crianças brasileiras (Bruschini & Puppini, 2004). Pesquisas mais recentes, como a de Marcondes, Cruz e Rodrigues (2015), identificaram que, não obstante a CF/88 inscrever as creches na perspectiva dos direitos, sua concretização ocorreu a partir de 2006 com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, e entre os períodos de 2011 e 2014, quando isso foi incorporado às principais agendas de governo. Mesmo assim, a dificuldade de conseguir vaga nas creches persiste, pois, a expansão da rede e os recursos para sua

---

<sup>4</sup> A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT foi criada pelo Decreto-Lei nº 5.452 de 1º de maio de 1943

<sup>5</sup> A Oxfam é uma confederação internacional de 20 organizações, que trabalham em rede em mais de 90 países.

<sup>6</sup> Segundo o relatório da Oxfam Brasil “A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras”, publicado em setembro de 2017, as mulheres apresentam escolaridade média de 8,4 anos de estudo, enquanto os homens apresentam 8 anos.

manutenção não são proporcionais ao déficit acumulado (Marcondes, Cruz & Rodrigues, 2015).

Voltando a questão da legislação existente no Brasil, tanto a Emenda Constitucional n.º 53 de 2006, quanto o artigo 389 da CLT, preveem que todas as empresas com mais de 30 funcionárias maiores de 16 anos devem oferecer salas privadas para a amamentação, além de um espaço para os trabalhadores deixarem os filhos em idade infantil (até 5 anos) com segurança, enquanto estiverem trabalhando. O ambiente deve ser providenciado pela própria empresa e caso não exista, o empregador deve oferecer um auxílio monetário para arcar com os gastos de uma creche (o auxílio-creche), sendo que o valor do auxílio varia de empresa para empresa, mas é amparado por acordos feitos por cada categoria e também por convenção coletiva. Desta forma, é possível perceber que questões enfatizadas nas entrevistas, como creches e escolas que apoiem as mães sozinhas, salas onde a mãe possa amamentar e espaço para deixar os filhos menores, já são direito garantido por lei para algumas mulheres, resta que essas leis sejam efetivamente cumpridas, e se estendam a outras mães que trabalham ou são proprietárias de pequenas empresas, às autônomas, e às mães que estão procurando emprego - o que pode ocorrer em parceria com o poder público.

Em complemento ao suporte básico com creches, foi mencionada a necessidade de suporte médico em creches e escolas para evitar que as mães falem ao trabalho quando os filhos ficam doentes. Na visão de uma das participantes, parte da discriminação sofrida por mães sozinhas ocorre por conta disso. Nesse aspecto, o caderno de formação *Gênero e Autonomia Econômica para as Mulheres* da ONU Mulheres (2016) também evidenciou que um dos motivos de desistência das mães nos estudos ou trabalho é a necessidade de cuidar de filhos pequenos ou pessoas doentes na família, e que a integração com a rede de creches e de atendimento em saúde é de suma importância.

As participantes também elencaram a necessidade de escolas integrais, assim como colônias de férias para os períodos de recesso escolar, o que está de acordo com as propostas da ONU Mulheres (2016) que incluem creches e atividades educativas complementares em um calendário que recubra todo o ano, não se restringindo ao calendário escolar, pois as crianças normalmente têm três meses de férias escolares, e

mesmo que a mãe consiga um mês de férias no mesmo período, quem cuidará das crianças nos outros dois meses?

Relacionado à imagem que os filhos têm do trabalho da mãe, foi sugerido que as empresas invistam em algo que traga uma visibilidade positiva, como jogos institucionais para os filhos dos funcionários, para que se familiarizem e tenham uma boa imagem do lugar onde a mãe trabalha. Cumpre lembrar que as crianças pequenas não têm critérios socioculturais, qualquer trabalho para elas é bom, desde que os pais falem dele positivamente, e ter uma imagem positiva da empresa faz com que as crianças fiquem orgulhosas ao sentirem que o trabalho da mãe é útil ou importante, minimizando o impacto da ausência da mãe enquanto trabalha (Giampino, 2004).

Uma das participantes mencionou a importância da flexibilização de horário de trabalho, e sobre isso Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) trazem algumas medidas que podem tornar possível essa flexibilização, como: i) ajustamento e flexibilização do tempo de trabalho negociando o mínimo de horas de trabalho, ou instituindo bancos de horas, onde, mais do que o cumprimento de um horário de trabalho, o trabalhador responsabiliza-se pelo cumprimento de objetivos; ii) compactação das horas de trabalho semanal em moldes que permitam o aumento dos dias livres para descanso e para a vida familiar; iii) adoção de modalidades de trabalho à distância, que podem ser *on-line* para trabalhadores que residam longe do local do trabalho, a fim de evitar o cansaço e a perda, em deslocamentos diários. Essa e outras medidas, se bem negociadas entre as partes, podem auxiliar na conciliação entre as responsabilidades que envolvem os filhos, sem deixar de lado as responsabilidades com a empresa.

Enfatizando a importância da implementação de medidas de conciliação entre as esferas da vida profissional e pessoal, Sá e Hamid (2016) pontuam que o assunto está presente nos discursos de dirigentes políticos, especialmente entre os países mais desenvolvidos, onde os problemas da baixa natalidade e do envelhecimento são mais prementes. Nesse sentido Chinchilla e León (2004 *cit. in* António, 2016) apontam que uma parte das empresas já entende que, com a implementação de algumas políticas, a mulher consegue equilibrar a vida familiar com a profissional, verificando-se o aumento da sua motivação e das suas contribuições. Assim como Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006), que reforçam que quando uma empresa adota medidas de conciliação entre vida profissional e vida

familiar procurando adequar as formas de trabalho às necessidades dos seus colaboradores, resulta em um maior grau de satisfação e na otimização dos recursos humanos das empresas, contribuindo, desta forma, para a melhoria da qualidade do trabalho realizado e, conseqüentemente da qualidade da empresa.

Assim como nos países mais desenvolvidos, espera-se que em países em desenvolvimento, como o Brasil, o governo e as empresas se conscientizem da importância de um apoio mais efetivo para as mulheres que são mães e também almejam uma carreira, pois isso vai refletir positivamente na sociedade, assim como na imagem das empresas perante seus clientes. Além disso, apesar do receio de serem discriminadas por serem mães sozinhas, e o medo de serem demitidas, é importante que essas mulheres exijam e façam valer seus direitos, que já são amparados por algumas leis. Talvez seja um processo lento, pois depende de conscientização e cobrança, mas precisa ser contínuo.

## **Conclusão**

A presente dissertação propõe uma avaliação crítica e detalhada sobre os desafios e estratégias encontrados por mães sozinhas e gestoras, na conciliação entre a maternidade e a carreira, tendo como principais pilares uma construção teórica, e um estudo empírico que explorou diversos pontos. Passeando pelos capítulos, é possível deparar-se com ideias de especialistas em gestão e liderança, de autoras feministas, e de mulheres, mães e gestoras que se doaram academicamente para com o tema. A junção destas ideias trouxe contribuições muito ricas, o que tornou desafiante sintetizar aqui tantas conclusões importantes.

A revisão teórica abordou o lugar ocupado pela mulher na sociedade, compreendendo a submissão histórica e o papel social tradicional da maternidade. Conectando o contexto histórico com que ocorre atualmente, percebe-se que a sociedade cobra por filhos e julga as mulheres que optam por não tê-los, ao mesmo tempo em que se exime dos encargos depois que eles nascem. Em relação à paternidade, identifica-se que a sociedade não cobra dos homens com o mesmo rigor que cobra das mulheres pelas responsabilidades familiares. Voltando o olhar à maternidade sozinha, além dos preconceitos sofridos, há uma sobrecarga ainda maior, pois assumem a maioria dos cuidados com os filhos, o que por regra deveria ser dividido igualmente entre duas pessoas (o pai e a mãe). O primeiro capítulo finaliza com algumas considerações importantes sobre gênero e desigualdades em torno disso.

Como as protagonistas deste estudo são mulheres gestoras, o segundo capítulo trouxe definições relevantes sobre habilidades, competências, gestão e liderança. As definições e teorias citadas traçam características e princípios que podem ser aplicados tanto em equipes de colaboradores, quanto em famílias com filhos, pois, em ambos os casos, os indivíduos serão motivados a realizar as atividades necessárias baseados na confiança e na orientação de um líder. No contexto histórico foram constatados alguns desafios enfrentados pelas mulheres desde a inclusão no mercado de trabalho, bem como as estratégias utilizadas por mulheres gestoras para se adaptar a um mercado de trabalho dominado pelos homens. Sobre os desafios de conciliar a carreira com a maternidade, a grande questão é que, ao mesmo tempo em que a sociedade usufrui da força de trabalho das mulheres, cobra sua presença junto aos filhos, exigindo delas a gestão impecável de dois mundos – do trabalho e da família.

No tocante a discriminação contra a mulher, nota-se que tem raízes profundas com vários registros ao longo da história, e embora haja alguma evolução nesse aspecto, continua presente, mesmo que implicitamente. Outro ponto que chamou atenção foi que, talvez sem perceber, ou como uma forma de proteção, algumas mulheres incorporam a discriminação como algo natural ou inexistente. Algumas têm até mesmo o receio de se dizerem discriminadas, como se admitir isso fosse sinônimo de fragilidade - e a fragilidade não é bem vista no mundo corporativo. Destacou-se aqui a discriminação entre as próprias mulheres, onde algumas ironizam e duvidam do relato de outras quando reivindicam algo, tecendo comentários desmerecedores, minimizando as conquistas femininas.

Na sequência, o trabalho de investigação foi orientado por uma metodologia qualitativa de caráter exploratório e descritivo, composto de um questionário sociodemográfico e um guião de entrevistas. As entrevistas contaram com a participação de 7 (sete) mulheres, e através de seus relatos buscou-se atingir o objetivo geral e os objetivos específicos, assim como responder à pergunta de partida: *Quais são os principais desafios e estratégias desenvolvidas, por mulheres gestoras que são mães sozinhas, na conciliação entre a maternidade e a carreira?*

Os principais desafios na conciliação dos papéis de gestora e mãe sozinha identificados nas respostas das participantes foram: conciliar as atividades maternas e profissionais, superar as limitações profissionais após a maternidade, superar o sentimento de culpa e a dúvida sobre serem boas mães, superar as dificuldades financeiras, olhar também para si enquanto privilegiam as necessidades dos filhos, administrar a sobrecarga de responsabilidades devido à falta de participação paterna, e superar a discriminação sentida em vários sentidos. Importante destacar que esses desafios não se esgotam entre os listados aqui, além disso, a forma como cada participante interpreta e busca superá-los varia de acordo com a percepção e a trajetória de cada mulher.

Explorando as estratégias utilizadas na conciliação da vida privada e pública, as entrevistadas relataram várias formas de contorná-los, e independente de terem assumido as responsabilidades da maternidade e iniciado as atividades profissionais bem jovens, já utilizaram estratégias de gestão e liderança que podem ser utilizadas tanto em suas rotinas pessoais e familiares, quanto nas empresas em que trabalham como gestoras. Entre as

estratégias que coincidem com as apontadas por autores de gestão de liderança estão: planejamento, organização da rotina, controle de gastos (muitas vezes se privando ou deixando de lado a vida pessoal e os estudos, em prol dos filhos), foco, agenda de prioridades, e ter sempre um plano B. Outra estratégia identificada foi adotar uma postura mais firme, de defesa, para se proteger da discriminação, se mantendo mais reservadas em torno da vida pessoal para que os desafios em casa não interfiram no trabalho. Além disso, o apoio da família, de babás e empregadas domésticas de confiança, foi citado por todas como estratégia fundamental na conciliação da maternidade com a carreira.

Frente ao que foi apresentado ao longo desse trabalho buscou-se compreender como a história de vida das participantes impactou no estilo de gestão e liderança. Todas demonstraram ser bastante determinadas, e identificaram em si características como proatividade, trabalho em equipe, liderança, comprometimento e responsabilidade. Foi possível observar o quanto a história de vida das entrevistadas moldou o seu comportamento, aprimorando a empatia, gestão de pessoas, liderança de equipes, desenvolvendo uma postura de tentar compreender os problemas ao invés de julgar. Outro ponto destacado foi que, o fato de terem enfrentado tantas situações difíceis relacionadas à maternidade sozinha, fez com que não se acomodassem, não desistissem tão fácil dos objetivos com coragem para enfrentar qualquer coisa, e essas atitudes foram repassadas para a vida profissional. Percebe-se que as participantes conseguiram transformar as dificuldades em pontos positivos, onde uma delas enfatiza que na dor, na dificuldade acabou se desenvolvendo mais e se destacando profissionalmente. Foram vários relatos e exemplos que podem apoiar na desconstrução de que a maternidade, inclusive na condição de mãe sozinha, seria um empecilho na contratação de mulheres para cargos de maior responsabilidade.

No intuito de otimizar as estratégias já utilizadas e aproveitar a visão destas gestoras sobre o assunto, as participantes propuseram ideias e sugestões, buscando soluções em apoio a outras mulheres que também passam ou virão a passar pelas mesmas situações, contribuindo para a sociedade como um todo. Foram abordadas várias questões, entre elas a equiparação salarial (apesar do movimento de aproximação dos rendimentos, os homens continuam ganhando mais que as mulheres); flexibilidade de horário (pode auxiliar na conciliação entre as responsabilidades familiares sem deixar de lado as responsabilidades com a empresa); espaço nas empresas para amamentação e para deixar os filhos em caso

de imprevistos; o pai assumir a sua parte nas rotinas; e a legislação ser mais rígida garantindo os direitos já amparados pela lei. A questão das creches e escolas integrais, com suporte médico, assim como as colônias de férias para os períodos de recesso escolar, foi amplamente discutida, com o argumento de que se os filhos estiverem bem cuidados, as mães conseguem trabalhar mais tranquilas, podendo assim trazer mais resultados para a empresa. Houve grande destaque para importância da educação e orientação, para que as próximas gerações estejam mais bem preparadas para administrar as questões de desigualdade sexual em torno das responsabilidades familiares, onde é fundamental orientar os meninos a não cometerem atos discriminatórios, e as meninas, além de não praticarem, também não tolerarem atos contra si.

Cumprir lembrar que os resultados e conclusões encontrados limitam-se a um pequeno número de participantes - mulheres que viveram as situações relatadas em uma cidade de interior, no sul do Brasil. Para mais, a pesquisa qualitativa apresenta limitações quanto ao poder de generalização, pois mesmo que o aprofundamento das questões permita desvendar sentimentos e opiniões tão relevantes ao estudo, não é possível afirmar que os relatos representem a realidade de um universo tão grande de mulheres. Em complemento aos resultados encontrados, como investigações futuras, sugere-se:

- Ampliar as questões e objetivos abordados neste estudo, para uma investigação quantitativa.
- Investigar se as habilidades e competências desenvolvidas por mães sozinhas têm um impacto real no estilo de gestão e liderança.
- Investigar o perfil de filhos que foram criados por mães sozinhas em relação a seu comportamento perante a paternidade e a divisão de tarefas domésticas.
- Investigar a percepção dos homens sobre os desafios das mães na conciliação do cuidado com os filhos, com o trabalho e outras atividades pessoais.
- Investigar a opinião de homens gestores sobre o que pensam a respeito das contratações de mulheres com filhos.

## Bibliografia

- António, E. de F. L. (2016). *Liderança no feminino*. Lisboa. Dissertação de Mestrado. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. ECATI- Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação. [Em linha]. Disponível em <<http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/7884/Dra%20Edna%20DISSERT%20%28Recuperado%29fim.pdf?sequence=1>>. [Consultado em 12/02/2019].
- Badinter, E. (1980). *Um amor conquistado: o mito do amor materno*. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira S/A.
- Badinter, E. (2010). *O conflito: a mulher e a mãe*. Lisboa, Antropos.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70.
- Barros, A. M. (2009). *Curso de direito do trabalho*. 5ª Ed. São Paulo, LTR.
- Beauvoir, S. de. (2016). *O segundo sexo: fatos e mitos*. 3ª Ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira.
- Bourdieu, P. (2012). *A dominação masculina*. 11ª Ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil
- Brasil (1943). *Lei n.º 5.452, de 1 de maio de 1943. Artigo 389. Consolidação das Leis do Trabalho*. Brasília: Senado. [Em linha]. Disponível em <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10722348/artigo-389-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>>. [Consultado em 12/12/2018].
- Brasil (1968). *Lei n.º 5.478, de 25 de julho de 1968. Dispõe sobre ação de alimentos e dá outras providências*. Brasília: Senado. [Em linha]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5478.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5478.htm)>. [Consultado em 20/02/2019].
- Brasil (1990). *Lei n.º 8.069, de 13 de julho de 1990. Estatuto da criança e do adolescente – ECA*. Brasília: Senado. [Em linha]. Disponível em <[portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei8069\\_02.pdf](portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei8069_02.pdf)>. [Consultado em 12/12/2018].

- Brasil (1999). *Lei n.º 9.799, de 26 de maio de 1999. Artigo 373 A*. Brasília: Senado. [Em linha]. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Leis/L9799.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Leis/L9799.htm)>. [Consultado em 12/12/2018].
- Brasil (2002). *Lei n.º 4.377, de 13 de setembro de 2002. Promulga integralmente a Convenção internacional sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher*. Biblioteca Virtual de Direitos Humanos. Universidade de São Paulo. [Em linha]. Disponível em <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direitos-da-Mulher/convencao-sobre-a-eliminacao-de-todas-as-formas-de-discriminacao-contra-a-mulher.html>>. [Consultado em 12/03/2019].
- Bruschini, C. e Puppim, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Revista Caderno de pesquisas*. São Paulo: FCC, v. 34, n. 121, (jan./abr.2004), pp.105-138. [Em linha]. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742004000100006&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742004000100006&script=sci_abstract)>. [Consultado em 17/06/2018].
- Butler, J. P. (2017). *Problemas de gênero: feminismo e subversão a identidade*. 15ª Ed. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- Campos, C. J. G. (2004). Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*. Brasília (DF), 57(5), pp. 611-614. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. [Consultado em 11/05/2019].
- Capelle, M. C. A. et alii. (2006). *Produção científica sobre gênero na administração: uma meta-análise*. Salvador, Enapad. [Em linha]. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-1002.pdf>>. [Consultado em 01/08/2018].
- Carvalho, I. M. V. C., Passos, A.E.V.M. e Saraiva, S. B. C. (2008). *Recrutamento e seleção por competências*. 1ª Ed. Rio de Janeiro, Editora FGV.

- Cecconello, A. M. e Koller, S. H. (2000). Competência social e empatia: um estudo sobre resiliência com crianças em situação de pobreza. *Estudos de Psicologia*, 5(1), pp. 71-93. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v5n1/a05v05n1.pdf>>. [Consultado em 10/04/2019].
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. 6ª Ed. Rio de Janeiro, Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Teoria Geral da Administração*. 8 Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Costa, C. R. A. T. e Costa, N. de A. C. (2015). Habilidades e Competências do Líder na Gestão Contemporânea. *Revista de Administração Geral*. v.1, n.2, pp.84-100. [Em linha]. Disponível em <<https://periodicos.unifap.br/index.php/administracao/article/view/2113>>. [Consultado em 09/04/2019].
- Covey, S. (2002). *Liderança baseada em princípios*. 10ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Donath, O. (2017). *Mães arrependidas*. Lisboa, Bertrand Editora.
- Drucker, P. (1997). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. 5ª Ed. São Paulo, Futura.
- Fernandes (2013). *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. 1.Ed. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Ferreira, V. e Santos, G.G. (2010). *A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*. [Em linha]. Disponível em <[http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade\\_CITE\\_NET.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Igualdade_CITE_NET.pdf)>. [Consultado em 11/07/2018].
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de administração de Empresas*, 40 (3), pp. 18-25. [Em linha].

Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>>. [Consultado em: 16/09/2018].

Fleury, M. T. L. e Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. vol.5. Curitiba. [Em linha] Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000500010)>. [Consultado em 10/04/2019].

Formiga, N. S. (2012). Os estudos sobre a empatia: reflexões sobre um construto psicológico em diversas áreas científicas. *Revista Psicologia*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0639.pdf>>. [Consultada em 10/04/2019].

Giampino, S. (2004). *As mães que trabalham são culpadas?* Porto, Âmbar.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª Ed. São Paulo, Atlas.

Guerreiro, M. das D., Lourenço, V. e Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. Manual para as Empresas*. Lisboa, CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. [Em linha]. Disponível em <[http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Boas\\_Praticas\\_de\\_Conciliac.pdf](http://cite.gov.pt/imgs/downloads/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf)>. [Consultado em 09/04/2019].

Henderson, P.A., Ferreira, M.A.A. e Dutra, J.S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sobre a ótica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*. Santa Maria, 9, pp.489-505. [Em linha]. Disponível em <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8208>>. [Consultado em 15/07/2017].

INE. (2012). *Estatísticas no Feminino: Ser mulher em Portugal 2001-2011*. Lisboa, Instituto Nacional de Estatística. [Em linha]. Disponível em <[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=135739962&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=135739962&DESTAQUESmodo=2)>. [Consultado em 09/04/2019].

- IPEA. (2011). *Retratos das desigualdades de gênero e raça*. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. [Em linha]. Disponível em <<http://www.ipea.gov.br/retrato/>>. [Consultado em 18/11/2018].
- Karnal, L. (2017). *Todos contra todos: o ódio nosso de cada dia*. Rio de Janeiro, Leya.
- Lakatos, E. M. e Marconi, M. de A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª Ed. São Paulo. Atlas.
- Lima, F. A. (2011). *Teoria da discriminação nas relações de trabalho*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Loureiro, P. e Cardoso, C.C. (2008). O gênero e os estereótipos na gestão. *Revista de estudos políticos*, VI (10), pp.221-238. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n10/n10a13.pdf>>. [Consultado em 18/07/2018].
- Louro, G. L. (1997). *Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós estruturalista*. 6ª Ed. Petrópolis, Vozes.
- Mandelli, L. (2015). *Liderança nua e crua: decifrando o lado masculino e feminino de liderar*. Petrópolis, RJ, Vozes.
- Marcondes, M. M., Cruz, M. do C. M. T. e Rodrigues, P. da S. (2015). *Olhares de gênero sobre a Política de Creches no Brasil: Mudanças e permanências das práticas sociais de cuidado: relatório de pesquisa*. [Em linha]. Disponível em <<http://soscorpo.org/wp-content/uploads/Olhares-de-g%C3%AAnero-sobre-a-Pol%C3%ADtica-de-Creches-no-Brasil-Mudan%C3%A7as-e-perman%C3%Aancias-das-pr%C3%AAticas-sociais-de-cuidado.pdf>>.[Consultado em 06/05/2019].
- Marin, A. H. e Piccinini, C. A. (2007). Comportamentos e práticas educativas maternas em famílias de mães solteiras e famílias nucleares. *Psicologia em Estudo*, Maringá, v. 12, n. 1, pp. 13-22. [Em linha]. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/pe/v12n1/v12n1a02.pdf>>. [Consultado em 11/05/2019].

- Martins Jr, J. (2008). *Como escrever trabalhos de conclusão de curso: Instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos*. Petrópolis, RJ. Vozes.
- Neto, A.M.C., Tanure, B. e Andrade, J. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista e- eletrônica*, 9. N.1. [Em linha]. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482010000100004&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482010000100004&script=sci_abstract&tlng=pt)>. [Consultado em 10/04/2019].
- ONU Mulheres (2016). Gênero e Autonomia Econômica para as Mulheres. *Caderno de Formação*. Brasília, SPM – Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. MMIRDH. [Em Linha]. Disponível em <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/caderno\\_genero\\_autonomia.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/caderno_genero_autonomia.pdf) >. [Consultado em 10/04/2019].
- Oliveira, P. e Lacerda, J. (2007). *Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva*. vol.36 no.2, Brasília. [Em linha]. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652007000200005&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652007000200005&lang=pt)>. [Consultado em 10/04/2019].
- Oxfam Brasil (2017). *A distância que nos une: um retrato das desigualdades brasileiras*. São Paulo, Brief Comunicação. [Em linha]. Disponível em <[https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio\\_A\\_distancia\\_que\\_nos\\_une.pdf](https://www.oxfam.org.br/sites/default/files/arquivos/Relatorio_A_distancia_que_nos_une.pdf)>. [Consultado em 12/03/2019].
- Prodanov, C. C. e Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª Ed. Novo Hamburgo, Feevale.
- Pinheiro, L. S. et alii. (2016). *Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014*. Brasília, IPEA. [Em linha]. Disponível em <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6524/1/Nota\\_n24\\_Mulheres\\_trabalho.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6524/1/Nota_n24_Mulheres_trabalho.pdf)>. [Consultado em 02/03/2019].
- Robbins, S. P. e Judge, T. A. (2014). *Fundamentos do comportamento organizacional*. 12ª Ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil.

- Sá, P. M. e Hamid, F. (2016). Conciliação trabalho/família em organizações de excelência. *Revista Brasileira de Orientação*. vol.17, no.1, Florianópolis. [Em linha]. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902016000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902016000100009)>. [Consultado em 20/04/2019].
- Santos, Y.G. (2008). *Mulheres chefes de família entre a autonomia e a dependência - um estudo comparativo entra Brasil, França e Japão*. Tese de Doutorado da USP, São Paulo. [Em linha]. Disponível em <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde.../TESE\\_YUMI\\_GARCIA\\_SANTOS.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde.../TESE_YUMI_GARCIA_SANTOS.pdf)>. [Consultado em 10/02/2019].
- Scott, J. (1989). *Genéro: uma categoria útil para análise histórica*. Trad. Christine Rufino Dabat Maria Betânia Ávila. New York, Columbia University Press. [Em linha]. Disponível em <[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1210/scott\\_gender2.pdf](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1210/scott_gender2.pdf)>. [Consultado em 20/09/2018].
- Silva, A. C. D. L. (2014). *A liderança no feminino e os estilos de comunicação – estudo de caso no exército português*. Lisboa. Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social. [Em linha]. Disponível em <[https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4654/1/20141114\\_Disserta%20a7%20FINAL%20-%20Ana%20Silva\\_GERP\\_7119.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/4654/1/20141114_Disserta%20a7%20FINAL%20-%20Ana%20Silva_GERP_7119.pdf)>. [Consultado em 23/07/2018].
- Tocalino, R.L.P.G. (2013). *Percepções de carreira e de sucesso em função do género*. Portugal, Universidade de Lisboa. [Em linha]. Disponível em <[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10546/1/ulfpie046409\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/10546/1/ulfpie046409_tm.pdf)>. [Consultado em 22/04/2019].

**ANEXOS**

**ANEXO 01 -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Desafios e estratégias na conciliação entre a carreira de mulheres  
gestoras e a maternidade sozinha.**



**Eu, abaixo-assinado** \_\_\_\_\_,  
compreendi a explicação que me foi fornecida acerca da minha participação na  
investigação que se tenciona realizar, bem como do estudo em que será incluído.

Foi-me dada oportunidade de fazer as perguntas que julguei necessárias, e de todas obtive  
resposta satisfatória.

Tomei conhecimento de que a informação ou explicação que me foi prestada versou os  
objetivos e os métodos. Além disso, foi-me afirmado que tenho o direito de recusar a todo  
o tempo a minha participação no estudo, sem que isso possa ter como efeito qualquer  
prejuízo pessoal.

Foi-me ainda assegurado que os registos em suporte papel e/ou digital (sonoro e de  
imagem) serão confidenciais e utilizados única e exclusivamente para o estudo em causa,  
sendo guardados em local seguro durante a pesquisa e destruídos após a sua conclusão.

Por isso, consinto em participar no estudo em causa.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/20\_\_

**Assinatura do participante no projecto:** \_\_\_\_\_

O Investigador responsável:

**Nome:** Andréia de Oliveira Coelho

**Assinatura:**

## GUIÃO DE PERGUNTAS A SEREM RESPONDIDAS



### MESTRADO EM - UFP

Esta entrevista é parte de um trabalho de pesquisa relacionado aos desafios, estratégias, e o impacto da maternidade na carreira de mulheres gestoras.

Buscamos através deste instrumento coletar informações importantes, que nos levarão a conhecer e explorar as perspectivas das mulheres, mães e gestoras, em relação a seus sentimentos, e as maiores dificuldades percebidas no seu cotidiano.

Queremos também levantar entre essas mulheres, ideias, sugestões e contribuições no sentido de minimizar as dificuldades na busca do equilíbrio na conciliação dos papéis.

Com certeza sua colaboração é imprescindível para o desenvolvimento desse estudo, suas respostas serão apreciadas e valorizadas, e os resultados compilados serão confidenciais.

Toda a gratidão pela sua valiosa colaboração.

Andréia de Oliveira Coelho

## ANEXO 02 – QUESTIONARIO SOCIO DEMOGRAFICO

1. Ordem cronológica:

- Idade em que foi mãe pela primeira vez:

- Idade em que iniciou a vida profissional – primeiro emprego:

- Idade você passou a conciliar a carreira com a maternidade sozinha:

- Idade em que assumiu a primeira função como gestora:

- Idade atual:

2. Os filhos foram planejados? Quer mais filhos?

3. Qual fato resultou na maternidade sozinha:

( ) opção pessoal

( ) divórcio / separação

( ) viuvez

( ) pai biológico não quis exercer a paternidade

( ) outros \_\_\_\_\_

4. Quantos filhos e que idade eles tinham quando passou a ser mãe sozinha?

5. Você teve/tem algum apoio na conciliação da vida profissional e a maternidade?

De quem?

6. Formação acadêmica:

( ) curso superior em \_\_\_\_\_

( ) Pós graduação/ mestrado/ doutorado em \_\_\_\_\_

( ) outros: \_\_\_\_\_

7. Quando você foi promovida a gestora a primeira vez, seu chefe responsável pela decisão era mulher ou homem?

8. Cargo/ função que exerce hoje:

### **ANEXO 03 – GUIÃO DE ENTREVISTA**

1. Quais foram seus maiores desafios na volta ao trabalho após a maternidade?
2. Quando começou a conciliar a maternidade sozinha e a carreira, quais foram seus maiores desafios? Como você administrou o impacto financeiro em relação aos gastos com os filhos, lar, gastos pessoais e investimentos na sua carreira? E como é hoje?
3. Em algum momento te ocorreu: “e se eu não tivesse filhos, como estaria agora? Como seria minha carreira?” Como o fato de ser mãe afetou seus projetos pessoais e sua carreira, tinha outros sonhos que acabou mudando?
4. Você sabe se a paternidade afetou de alguma forma os projetos pessoais e a carreira do pai? Qual é a participação do pai nas atividades com o(s) filho(s)?
5. Quais são seus projetos profissionais e pessoais?
6. O que te levou a trabalhar em atividades de gestão / liderança? Gosta?
7. Em algum momento da sua vida você sente que sofreu alguma discriminação por ser mulher/mãe?
  - a) Na sua vida pessoal, lembra de alguma situação que envolvia o fato de ser mãe sozinha, que tenha te deixado chateada?
  - b) Na sua vida profissional, lembra de alguma entrevista de emprego, ou seleção para promoção em que você sentiu algum tratamento diferente por ser mulher / mãe? Alguma vez foi questionada sobre quem cuidaria dos seus filhos?
8. Cite ao menos 3 competências suas que se destacam, e quais contribuições como gestora, a mulher e profissional que você é hoje, pode dar a uma empresa?
9. Em comparação com outros gestores sem filhos, ou casais tradicionais, você observa alguma mudança no seu estilo de gestão/ liderança? O que a condição de mãe sozinha mudou em você em termos de gestão?

10. Quais estratégias suas você destacaria, que poderiam auxiliar outras mães sozinhas na conciliação entre maternidade e carreira:

-em relação a atividades profissionais

-em relação a seus compromissos pessoais

11. Que mudanças/ideias você poderia sugerir, em apoio a mulheres que vivenciam a mesma sobrecarga de responsabilidades? Em que as empresas, governo e sociedade poderiam contribuir para as mães sozinhas que também almejam uma carreira?