

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

SALLY JOYCE REIS

**“JOGUEI A TOALHA!”: a realidade de executivas que decidiram
retornar ao lar**

Belo Horizonte
2017

Sally Joyce Reis

**“JOGUEI A TOALHA!”: a realidade de executivas que decidiram
retornar ao lar**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carolina Maria Mota Santos.

Belo Horizonte

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R375j Reis, Sally Joyce
“Joguei a toalha!”: a realidade de executivas que decidiram retornar ao lar/
Sally Joyce Reis . Belo Horizonte, 2017.
146 f.

Orientadora: Carolina Maria Mota Santos
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Executivas. 2. Mulheres – Emprego. 3. Escolaridade. 4. Trabalho e família
- Usos e costumes. 5. Feminismo. I. Santos, Carolina Maria Mota. II. Pontifícia
Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

CDU: 396.5

Sally Joyce Reis

**“JOGUEI A TOALHA!”: a realidade de executivas que decidiram
retornar ao lar**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof^a. Dr^a. Carolina Maria Mota Santos – PUC Minas (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Antonio Moreira de Carvalho Neto – PUC Minas (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 18 de Dezembro de 2017

*À Cecília,
filha amada!*

Agradecimentos

É chegado o momento de agradecer e concluir esta etapa em minha vida após tantos desafios. Com o agradecimento vem também o momento de olhar para trás e rever toda a caminhada que se passou e todos os frutos colhidos durante esse tempo de extrema superação.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por Sua bondade em permitir que eu chegasse até aqui. Por seu cuidado em todos os momentos que julguei impossível continuar e por todos os sinais enviados confirmando que eu estava na direção certa. Ao meu Ser Superior, elevo minha alma e Lhe agradeço intensamente por essa conquista.

À Professora Doutora Carolina Maria Mota Santos, minha orientadora, por toda a parceria, atenção e disposição em percorrer esse caminho junto comigo. Obrigada por me ajudar a concluir este trabalho acadêmico com tanto cuidado e de forma tão preciosa.

Aos professores, pelos grandes ensinamentos, em especial: ao Toninho, Teo, Simone e Patrus.

Aos meus colegas do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), no qual fiz lindas amizades que certamente irão além do mestrado. Aos amigos Mariana, Júlio, Janaína e Daniela, por serem os mais *tops* que poderiam surgir. A generosidade, cumplicidade e parceria de vocês trouxeram outro significado para o meu mestrado.

A todos do PPGA: Pedro, Jaqueline e Paola, pela atenção sempre!

Sem os amigos, família e meus irmãos de alma eu jamais teria chegado até aqui, por isso jamais poderia deixar de citá-los.

Agradeço a minha mãe, exemplo de mulher guerreira, que inaugura novos momentos em sua vida, tirando água de pedra e nos ensinando a nos superarmos sempre. Obrigada pelo cuidado à minha filha nessa fase de tantas lutas!

Ao meu pai, que mesmo em outro plano está muito vivo em meu coração, junto com seus ensinamentos. Jamais vou esquecer sua frase “você não precisa de homem para ser feliz, estude e tenha sua autonomia”.

Em especial, agradeço:

A minha filha Cecília. Você foi o inesperado mais esperado da minha vida. Obrigada por me ensinar a lidar com tantas emoções desafiantes, fruto da maternidade. Você chegou no meio do mestrado para me ensinar a ser forte, para me ajudar a me reinventar diante de tantas adversidades. Sem você eu certamente não seria tão feliz e realizada.

A minha irmã, exemplo vivo de superação, que me ensina o verdadeiro significado de cumplicidade todos os dias. A você, Thais, obrigada por eu ter tido a sorte de ser sua irmã e ter alguém tão parceira ao meu lado e ao lado da minha filha. Você verdadeiramente é a minha mestra, exemplo de amor e parceria incondicional.

Ao meu marido e parceiro, Claudio, pela compreensão, pelos vastos momentos de ausência e por exercitar pra valer a paternidade e cobrir de forma tão criativa a minha ausência. A minha vida sem você não seria tão alegre e completa!

Aos meus primos, tios e irmãos: Sá, Mats, Vivi, Maycon, Júlio, Tia Luiza, Vó, Vô e D. Sonia, por serem tão cúmplices e verdadeiros torcedores.

A minha prima, Camila, para se empoderar deste trabalho num momento tão especial em sua vida, e a nossa grande promessa: Raul, vem pra esta terra nos alegrar!

Ao meu irmão Wanderley, pelo seu apoio incondicional, por sua sabedoria e por me ensinar a ser alguém nos dias mais difíceis. Sem você eu certamente não

seria o que sou de forma tão clara. Os anos de amizade são poucos diante da nossa conexão e do meu amor, parceria e consideração por você.

Agradeço ainda:

À minha amiga Vivian, por ter tido a sorte de tê-la em minha vida. Você me inspira pelo seu exemplo de garra, superação e bondade. Eternamente vou lhe agradecer pelo seu amparo e cuidado nos momentos mais críticos.

Às minhas colegas e parceiras Grazi, Jane e Juliana, por me acompanharem e estarem na torcida. À Luciana Ohara, por me incentivar em cada etapa, sempre entendendo as ausências e pedidos de socorro no trabalho. A Rodrigo Dutra, Luciene, Dayane, Aline e Meiriane, pelo incentivo e parceria sempre, mesmo a distância.

Ainda em especial a Alice, Antônia e Gabriela, por dividirem comigo suas histórias de forma tão generosa. Sem duvida vocês são exemplos de determinação e atitude!

Por último, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para eu estar aqui.

“Um dia, quando olhares pra trás,
verás que os dias mais belos
foram aquele em que lutaste”.

Sigmund Freud.

Resumo

O percurso histórico da mulher e sua participação no mercado de trabalho são assuntos vastamente estudados pelas Ciências da Administração, Psicologia e Sociologia. O presente estudo visa compreender os motivos que levaram algumas executivas a desistirem da carreira e optarem pelo retorno ao lar. A fim de se atingir o objetivo proposto, foram utilizadas as teorias de sexo como categoria analítica, bem como autores contemporâneos na Administração, compondo o referencial teórico desta pesquisa. O tema sexo permite compreender a importância das heranças patriarcais e da divisão sexual do trabalho, aspectos históricos relevantes na constituição da sociedade. Como a presença feminina abrange significativo percentual nas empresas, esta pesquisa se apresenta atual e relevante no sentido de compreender o que leva algumas executivas a desistirem de suas carreiras e retornarem ao lar após chegarem a uma posição estratégica. Trata-se de estudo descritivo com abordagem qualitativa a partir da história de vida, que compreende grupos ou a coletividade. A coleta de dados ocorreu a partir de entrevista em profundidade utilizando como estratégia as histórias de vida das mulheres executivas. A pesquisa convoca a uma reflexão sobre esse posicionamento de desistência, uma vez que, historicamente, há uma distância entre os sexos, aspecto que permite compreender por que a mulher brasileira encontra muitos desafios no que diz respeito à ascensão de sua carreira no mundo corporativo. Somado a esse aspecto, buscou-se compreender como suas escolhas ocasionaram impacto direto no desenvolvimento de sua carreira, bem como em sua vida pessoal. Além disso, a grande contribuição deste estudo foi a de avançar, a partir da história de vida, na discussão sobre o fenômeno *opt-out*, pouco explorado na literatura.

Palavras-chave: Mulheres. Executivas. Alta Escolaridade. Abandono de Carreira. Retorno ao Lar.

Abstract

The historical background of women and their participation in the labor market are subjects widely studied by the Sciences of Administration, Psychology and Sociology. The present study aims at understanding the reasons that led some executives to give up their careers and choose to return home. In order to reach the proposed objective, the theories of sex were used as analytical category, as well as contemporary authors in the Administration, composing the theoretical reference of this research. The theme sex allows us to understand the importance of patriarchal inheritances and the sexual division of labor, relevant historical aspects in the constitution of society. As the presence of women is a significant percentage in companies, this research is relevant and current in order to understand what leads some executives to give up their careers and return home after reaching a strategic position. It is a descriptive study with a qualitative approach from the life history, which comprises groups or the collectivity. The data collection took place from an in-depth interview using as strategy the life stories of executive women. The research summons to a reflection about this position of abandonment, since, historically, there is a distance between the sexes, aspect that allows to understand why the Brazilian woman finds many challenges with respect to the ascension of its race in the corporate world. In addition, he sought to understand how his choices had a direct impact on the development of his career, as well as his personal life. In addition, the great contribution of this study was to advance, from the life history, the discussion about the opt-out phenomenon, little explored in the literature.

Keywords: Women. Executives. High Schooling. Abandonment of career. Return home.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
EUA	Estados Unidos da América
FUMEC	Fundação Mineira de Educação e Cultura
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBR	<i>International Business Report</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
OEA	Organização dos Estados Americanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PEA	População Economicamente Ativa
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>

Sumário¹

1 Introdução	13
1.1 Objetivo geral	16
1.2 Objetivos específicos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura da dissertação	17
2 Referencial Teórico	19
2.1 Heranças patriarcais e as influências sobre a mulher ocidental	19
2.2 As conquistas legais mais relevantes para a mulher brasileira	25
2.3 Divisão sexual do trabalho: qual o lugar da mulher?	31
2.4 Quem são essas mulheres?	44
3 Metodologia	53
3.1 Histórias de vida	53
3.2 O acesso às entrevistas	56
4 Análise dos Dados	59
4.1 Conteúdo abordado	59
4.2 História da Alice	59
4.2.1 <i>A personalidade forte de uma criança já adulta</i>	59
4.2.2 <i>A solidão e a submissão no período da gestação</i>	62
4.2.3 <i>“O homem da casa” e a líder na carreira</i>	64
4.2.4 <i>“O retorno ao lar: oportunidade de ser “mãe”</i>	66
4.3 Análise da trajetória de Alice	68
4.4 História da Antônia	76
4.4.1 <i>A típica família patriarcal</i>	76
4.4.2 <i>A possibilidade de fazer diferente, de ser diferente da mãe</i>	78
4.4.3 <i>O grande marco: a maternidade e, com ela, o preconceito</i>	81
4.4.4 <i>Fenômeno opt-out: não há meio-termo – trabalha ou trabalha... e muito</i> ...	86

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2016.

4.5 Análise da trajetória de Antônia.	87
4.6 História de Gabriela.	96
4.6.1 <i>Unidade familiar: para além de pai e mãe.</i>	96
4.6.2 <i>Alcançado o crescimento a partir dos estudos.</i>	99
4.6.3 <i>Uma vertente do fenómeno opt-out: não quero crescer mais.</i>	102
4.7 Análise da trajetória de Gabriela	102
4.8 Semelhanças e particularidades das entrevistadas que decidiram abandonar a carreira e retornar ao lar	115
5 Conclusão	120
Referências	125

1 Introdução

O presente estudo tem como objetivo compreender por que algumas executivas de alta escolaridade decidiram abandonar sua carreira e retornar ao lar. O referencial teórico iniciou com um resgate histórico das heranças patriarcais, que demonstra a delimitação do lugar dos sexos na sociedade, isto é, o homem como ser dominante e provedor e a mulher como frágil e submissa (Badinter, 1993; Gonçalves, 2000; Sarti, 1992). Em seguida, descreve o percurso feito pelas mulheres na ocupação do espaço público e que não ficaram restritas ao espaço privado. Durante muitos anos, a mulher ficou destinada exclusivamente aos cuidados do lar ou à religião, quando não constituía matrimônio (Del Priore, 2011; Rodrigues, 2005; Tomé, Quadros & Machado, 2012). Esse papel também era fortemente reforçado pela Igreja (Del Priore, 2011; Rodrigues, 2005; Tomé *et al.*, 2012). Somente com a Revolução Francesa, no fim do século XVIII, a mulher pôde deixar de lado sua posição de inferioridade para reivindicar melhores condições de vida e de trabalho, já que, na França, assolava a fome (Hobsbawm, 1996; Marand-Fouquet, 1989; Péronnet, 1988; Perrot, 1988). A Revolução Industrial (Hobsbawm, 2000; Tigre, 2006) e as duas Grandes Guerras (Áran, 2003; Galeazzi, 2000; Pirotta & Pirotta, 2002; Probst, 2000) foram outros eventos históricos que contribuíram para a inserção da mulher no mercado de trabalho em decorrência da ausência dos homens que estavam em guerra ou mutilados e, também, pelo baixo custo que representavam os ordenados pagos às mulheres, que eram consideradas reservas dos homens.

Fora do contexto das guerras, em que a presença masculina era mais reduzida no ambiente de trabalho, as mulheres eram renegadas a atividades naturalizadas para elas, isto é, aquelas ligadas ao ato de cuidar e de servir, normalmente pouco valorizadas pela sociedade. A pretensão era restringir a mulher a uma força de trabalho secundária (Abramo, 2007).

No que se refere ao cenário brasileiro, a transição política e econômica vivenciada pelo país entre os séculos XIX e XX significou uma mudança de regime em que se aboliu a escravidão para se iniciar o capitalismo. Com isso, a mão de obra nacional era composta de ex-escravos, trabalhadores livres e imigrantes (Duarte, 2009; Reina, 2014). Estes últimos tiveram papel crucial na relação capital x trabalho (Soares, 2016) e, dessa forma, a classe trabalhadora

brasileira pôde iniciar sua trajetória de luta por melhores condições de trabalho, o que envolveu, inclusive, a luta das mulheres por si próprias (Duarte, 2009; Rago, 1985; Teixeira, Costa, Viana & Paim, 2009).

Muitos direitos foram adquiridos pelas mulheres e melhoraram suas condições de trabalho (Fraccaro, 2016; Luz & Santin, 2010; Miranda, 2010; Oliveira, 2010; Souza, 2016), mas o que se pode perceber é que ainda persiste o retrato da divisão sexual do trabalho, ou seja, as construções sociais de sexo resultaram na concepção de que há atividades consideradas para homens e outras para mulheres, o que significa, historicamente, que às mulheres é atribuída a responsabilidade pela reprodução e cuidado ao lar, enquanto que do homem se espera a manutenção das despesas financeiras da casa. Durante muitos anos, a mulher estava restrita aos cuidados da família, do lar e afazeres domésticos, constantemente ligados às atividades de servir e que, geralmente, são desvalorizadas socialmente (Neves, 2013).

Esse panorama se descortinou no Brasil pelas influências dos demais eventos históricos descritos anteriormente e, também, pela expressiva participação escolar das mulheres (Fraccaro, 2016). Aliado a isso, o movimento feminista ocorrido nas décadas de 1960 e 1970 (Reina, 2014; Rocha, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015; Sarti, (2004) e a luta contra a ditadura e repressão militar (Millet, 1970; Pateman, 1993) promoveram espaço para o retorno das mulheres ao mercado de trabalho. Os movimentos feministas desmistificaram a forma de pensar e de agir, impactaram hábitos, costumes, instituições sociais e políticas bem como o espaço público e o privado (Freitas, 2013; Machado, 1994; Sarti, 2004).

É possível constatar, por meio da literatura, que a desigualdade de sexo é reproduzida no mercado de trabalho por meio de três vertentes: a) estatísticas recentes revelam que, mesmo que a mulher tenha mais escolaridade que o homem, os ganhos ainda são inferiores (Almeida, 2012; Hirata, 2011; Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015); b) de modo geral, as mulheres ocupam postos de trabalho menos qualificados (Cambota & Pontes, 2007; Daune-Richard, 2003; Lombardi, 2006; Souza & Guimarães, 2000); c) o fenômeno teto de vidro, que será explicado adiante (Davidson & Cooper, 1992; Durbin, 2002; Morrison, 1982; Steil, 1997).

O termo teto de vidro surgiu por volta de 1980, nos Estados Unidos, com a intenção de nomear as barreiras existentes nas organizações, que impedem a ascensão de mulheres em altos postos hierárquicos das empresas (Davidson & Cooper, 1992; Durbin, 2002; Morrison, 1982; Steil, 1997), pelo fato de serem mulheres e não pela capacidade profissional, dedicação e competência dessas profissionais (Melo, 2012).

Dessa forma, devido ao árduo caminho percorrido pelas mulheres em busca de ascensão profissional, reconhecimento e valorização equivalente aos homens, da dupla ou tripla jornada de trabalho, este estudo busca entender o motivo de executivas de alta escolaridade, de classe média/alta terem desistido de suas carreiras corporativas para retornar ao lar. Esse fenômeno é denominado *opt-out* e normalmente ocorre pela impossibilidade de conciliar a vida profissional com a pessoal, devido à exagerada sobrecarga de trabalho atribuída às mulheres (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006).

O público-alvo desta pesquisa são três executivas que ocuparam cargo de chefia em empresas multinacionais e de grande porte. Essas mulheres investiram mais na carreira e assumiram o papel de profissional além do papel de mãe. Com isso, o trabalho passou a ser visto como um projeto individual, capaz de proporcionar satisfação e *status*, além de contribuir para a construção de uma identidade, mesmo que, em alguns momentos, fossem designadas a cuidar sozinhas dos filhos (Carvalho, Tanure & Andrade, 2010; Freitas, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015).

Assim, cabe destacar a importância do presente estudo e indagar a ocorrência do fenômeno *opt-out*. Para tal, serão descritas e analisadas três histórias de vidas, apresentando as semelhanças e particularidades de cada uma delas, com o objetivo de compreender a vivência das três entrevistadas, além de responder o problema de pesquisa destacado a seguir. Portanto, por que algumas mulheres com alta escolaridade e bem-sucedidas decidiram desistir de sua carreira e retornar ao lar?

1.1 Objetivo geral

Compreender os motivos que levaram algumas mulheres executivas a desistirem da carreira e optarem pelo retorno ao lar.

1.2 Objetivos específicos

- a) Descrever como o contexto vivenciado e as histórias de vida podem influenciar a desistência da carreira.
- b) Identificar as motivações que desencadearam a desistência da carreira e o retorno ao lar após chegarem a ocupar posições de destaque no ambiente corporativo.
- c) Relatar as histórias de vida e o cotidiano das mulheres entrevistadas.

1.3 Justificativa

Do ponto de vista pessoal, o interesse em pesquisar este tema nasceu a partir de reflexões da minha prática institucional como psicóloga de uma empresa multinacional. Em minha atuação pude observar mulheres em posições de destaque que decidiram desistir de suas carreiras em várias situações, inclusive com a opção de retornar ao lar. Embasada em minha experiência como consultora na área de recursos humanos, um fato sempre despertou minha atenção: percebia que quanto mais alta a hierarquia organizacional, menor era a presença feminina nesses níveis.

As pesquisas recentes citadas no referencial deste estudo demonstram que essa realidade se configura em razão de inúmeros aspectos, com destaque para a dificuldade de conciliação das questões profissionais e pessoais que a mulher enfrenta em sua vida devido à sobrecarga de trabalho e altíssimo nível de exigência das demandas empresariais (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006).

Por isso, a principal contribuição que este trabalho pretende oferecer são reflexões acerca das perdas para os dois lados: a) as executivas abandonam sua carreira e, normalmente, sofrem perda financeira e de padrão de vida, decorrente da menor fonte própria de renda ou, até mesmo, da inexistência dela; b) as empresas perdem profissionais altamente qualificadas que ocupavam posições estratégicas na hierarquia organizacional, perdem capital intelectual e conhecimento tácito, pela ausência de uma política que permita conciliar a vida

peçoal com a profissional. Ou seja, até que ponto justifica tamanho nível de exigência, por parte dos dirigentes das empresas, que força essas profissionais ao abandono da carreira?

Aliado a esse cenário, vale refletir a respeito das políticas públicas brasileiras que, ao longo dos anos, privilegiaram o direito à classe trabalhadora, inclusive com legislações específicas destinadas às mulheres (Brasil, 2011; Fraccaro, 2016; Luz & Santin, 2010; Miranda, 2010; Oliveira, 2010; Souza, 2016), mas ainda carece de melhores condições legais de trabalho para que elas possam manter, em conjunto, os cuidados para com a família e as demandas profissionais.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura dessa dissertação abrange quatro capítulos, além desta introdução. No segundo capítulo, apresenta-se o referencial teórico, no qual se abordam as heranças patriarcais, a divisão sexual do trabalho, as conquistas legais das mulheres no panorama social brasileiro e quem são as mulheres investigadas neste estudo. No terceiro capítulo, descreve-se o percurso metodológico. No quarto capítulo, procede-se à descrição e análise dos resultados. No quinto capítulo formulam-se as considerações finais. E, por fim, têm-se as referências, anexos e apêndices.

2 Referencial Teórico

2.1 Heranças patriarcais e as influências sobre a mulher ocidental

O termo trabalho originou-se do substantivo latim *tripalium*, um instrumento feito de três paus aguçados, com pontas de ferro, utilizado pelos agricultores para bater o trigo, e do verbo *tripaliare*, cujo significado era torturar a partir do *tripalium*. Um aspecto negativo do significado do termo trabalho é apresentado por meio de uma análise do discurso religioso constante na Bíblia Sagrada: “*Comerás o pão com o suor do teu rosto*” (Salles, 2005, p. 36). Assim como o *tripalium*, essa frase remete à ameaça, castigo, maldição e sofrimento (Oliveira & Silveira, 2012). Por isso, por muito tempo, o trabalho retratou sofrimento, dor e castigo e algumas vertentes o associaram à conotação negativa (Lhuillier, 2013; Oliveira & Silveira, 2012; Silva & Tolfo, 2012).

No entanto, há outro significado para o trabalho, que o remete a uma conotação positiva ou favorável no tocante à identidade e dignidade da pessoa (Albornoz, 1994; Lourenço, Ferreira & Brito, 2009). O trabalho é considerado por diversos autores como fator de grande relevância pelo que representa em termos de sentido, motivação e satisfação, mesmo com as constantes alterações de seu significado ao longo da história (Antunes, 2010; Bernal, 2010; Goulart & Papa, 2013; Lhuillier, 2013; Morin, 2001).

Entretanto, é preciso distinguir as facetas do trabalho entre as relações sociais e seu percurso na história (Lhuillier, 2013; Lourenço *et al.*, 2009; Oliveira & Silveira, 2012; Silva & Tolfo 2012), pois o trabalho já foi meramente supridor das necessidades básicas de sobrevivência, atividade degradante direcionada às mulheres, escravos e homens livres que não pertenciam à elite. Após o século XV, o significado do trabalho mudou de conotação e passou a ser atrelado à realização de alguma atividade. Com as Revoluções Industriais e o capitalismo, o trabalho deixou de ser suporte para as necessidades humanas e passou a ser orientado para a aquisição de riqueza (Antunes, 2010; Bernal, 2010; Goulart & Papa, 2013; Morin, 2001).

No entendimento de Codo (1989), o homem produz sua própria consciência, é detentor da capacidade de transformar o ambiente ao seu redor e, concomitantemente, de se transformar por meio do trabalho, fruto do fenômeno

da consciência humana. No entanto, é possível refletir a respeito do papel do trabalho na vida do homem, já que, por vezes, se contradiz: ora é alienante; ora é a possibilidade de construção de si mesmo.

É interessante destacar a importância do trabalho na vida do homem e seu reflexo na sociedade, já que impacta na construção/reconstrução de identidades e papéis, na definição e também na redefinição de normas da vida bem como na satisfação, motivação e produtividade (Lourenço *et al.*, 2009; Oliveira & Silveira, 2012; Silva & Tolfo, 2012).

Por meio da história do trabalho, é possível depreender como seu significado é multifacetado, ou seja, é um mecanismo de inserção na sociedade, delimita espaços de mobilidade e é um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos. Por isso, depreende-se de seu histórico a questão da distinção do trabalho entre os sexos ocorrida ao longo dos anos e que posicionou homem e mulher em lugares tão díspares (Jóhannsdóttir, 2009; Lourenço *et al.*, 2009; Sultana, 2011).

O trabalho muitas vezes teve conotação diferente para a mulher e para o homem, ou seja, existe trabalho definido para cada sexo. Essa distinção de papéis pode ser explicada pela herança patriarcal, ressaltada por diversos autores como a dominância masculina diante da feminina (Bendassolli, 2007; Bernal, 2010), em que a mulher é representada como submissa, frágil e dependente. Já o homem é o detentor da autoridade e poder. Esse fenômeno social se fez e faz presente em diversas esferas: familiar; social; econômica; política e profissional (Barbosa, Matos, Santos & Almeida, 2011; Goulart & Papa, 2013).

A herança patriarcal no Brasil aconteceu por mais de três séculos em que vigoraram no país as Ordenações Filipinas, legislação conservadora com base no poder patriarcal, que autorizava os maridos ao uso de castigos corporais à mulher sem que fosse aplicada qualquer punição para proibir tais atos, pois o pátrio poder era exclusividade do marido e a mulher dependia de sua autorização para a prática de quaisquer atos da vida civil. Tais Ordenações vigoraram no Brasil até o ano de 1916 (Juno Pena, 1981; Pimentel, 1978).

O Código Comercial de 1850 significou um importante avanço para a autonomia financeira da mulher, pois admitiu mulheres casadas desenvolverem atividades como comerciantes, desde que autorizadas pelos seus maridos. Com a Proclamação da República, veio a legislação que abordou a questão feminina,

como o Decreto nº 181 de 24 de janeiro de 1890, que proibia o direito de imposição de castigos corpóreos à esposa e aos filhos (Juno Pena, 1981; Castells, 2013). Entretanto, o Código Civil Brasileiro de 1916 reforçou a autoridade paterna sobre o núcleo familiar, pois concedia aos homens a chefia da família e, sobre seu privilégio, estava a capacidade de decidir sobre bens comuns e, ainda, decidir sobre o local de moradia, autorizar ou não o trabalho das mulheres e “o poder” sob o filho reconhecido (Fraccaro, 2016; Sultana, 2011).

Sem o propósito de exaurir os estudos existentes, por meio de um breve resgate histórico, percebe-se que a herança da família patriarcal decorre de muitos e muitos anos (Boff, 2011; Lopes, 2010; Muraro, 1992). Tal família patriarcal está inclusa no ambiente de casa grande e senzala, como modelo de autoridade moral em que se envolvem os sistemas social, econômico e político advindos da escravidão, latifúndio e patriarcado rural (Sarti, 1992).

Atrelado aos conceitos de dependência à autoridade paterna, submissão ao patriarca que era visto como grande senhor, a família patriarcal tomou o lugar de outras instituições e ditava regras sobre diversos aspectos: reprodução; valores; dinheiro; trocas; política e religião. Era por meio dos conceitos da família patriarcal que se definia o destino de todos. Nesse universo de prevalência masculina, os filhos mais velhos também tinham privilégios em relação aos irmãos mais novos (Alves, 2009; Hollanda, 1995). Enquanto o homem exercitava seu domínio sobre o público para viver e sustentar sua família, a mulher se restringia ao espaço privado e, por consequência, aos cuidados aos filhos e ao lar. A constituição da identidade masculina e feminina era diferente entre os sexos. O homem, relacionado ao público, era visto como ativo e provedor e a mulher, relacionada ao privado, era tida como passiva e dependente (Gonçalves, 2000; Sarti, 1992).

O domínio da família patriarcal significava uma relação de expropriação entre pessoas ou grupos como uma relação de um poder sobre o indivíduo com o objetivo de possuir e tratá-lo de maneira desigual. Nesse âmbito, a Igreja, como aparelho ideológico, não demonstrava neutralidade no que concerne à relação homem-mulher, pois servia aos homens donos do poder e não denunciava os abusos sofridos pelas mulheres (Jacques, Nunes, Bernardes & Guareschi, 2008).

A delimitação desses papéis sociais nos espaços público e privado repercutiu nas décadas seguintes. Cristalizou e naturalizou uma cultura em que a

relação de sexo é baseada na diferenciação biológica do ser humano. Com isso, foram disseminadas na sociedade as relações de poder e subordinação com distinção de comportamento, atividades e normas para cada sexo. De forma geral, ao homem cabia a racionalidade e à mulher o emocional (Coutinho & Menandro, 2015; Lemos, 2011; Lopes, 2010; Neves, 2013; Saffioti & Iara, 1992).

Até a Revolução Francesa ocorrida no fim do século XVIII, as mulheres que tinham alto poder aquisitivo se limitavam à vida privada. Isso significava escolher entre o casamento e a vida religiosa (viver em conventos) (Hunt, 2009; Sforzi, 1996). Com a influência da Igreja, o conceito de mulher honesta era atrelado ao seu comportamento de boa esposa, aquela que servia seu marido no lar, gerava e educava os filhos, além de executar com primor os trabalhos domésticos. O adestramento pelo qual passaram as mulheres foi intensificado pelo discurso sobre os padrões de comportamento e pensamento que vinham da metrópole portuguesa. Esses padrões também mantidos pela Igreja e pelo discurso normativo médico sobre o funcionamento do corpo feminino. Esse discurso dava suporte ao religioso a partir do momento em que assegurava cientificamente que a função natural da mulher era a procriação (Del Priore, 2011, Rodrigues 2005; Tomé *et al.*, 2012).

Vários pensadores do Século das Luzes ainda mantinham o pensamento de que o papel da mulher deveria estar restrito à esfera privada. Entre eles, destacam-se Rousseau, Cabanis e Voltaire. Alguns, como Condorcet e Montesquieu, defenderam os direitos das mulheres (Badinter, 1985; Muzart, 2003).

Após a Revolução Francesa de 1789, diante da escassez de alimentos que assolava a França e também pelas péssimas condições de trabalho, foi permitido à mulher um novo horizonte na sociedade: romper os costumes seculares da posição de inferioridade e começar a explorar seus direitos de melhoria de vida (participar da política e procurar instrução e igualdade de direito entre os sexos). Mesmo mantidas em uma posição secundária e sem conseguir o sucesso almejado em suas reivindicações de participação política, a Revolução Francesa permitiu à mulher marcar presença e se posicionar. Isso porque foram elas que “reuniram-se para protestar contra a fome e pedir pão no Palácio de Versalhes e, em seguida, foram seguidas pela Guarda Nacional” (Carvalho, 2009, p. 04). O

motivo é que não lhes era permitido qualquer iniciativa de reivindicação de direitos (Hobsbawm, 1996; Marand-Fouquet, 1989; Péronnet, 1988; Perrot, 1988).

Outro fato relevante que propiciou melhoria no posicionamento da mulher no mercado de trabalho foi a Revolução Industrial iniciada na Inglaterra no século XVIII (Hobsbawm, 2000; Tigre, 2006). Com as transformações econômicas e sociais, iniciou-se a substituição do trabalho braçal e animal pelo mecânico e absorveu-se a mão de obra feminina na indústria, por ser menos onerosa que a do homem. Também pelo fato de o homem receber rendimento insuficiente para sustentar sua família, foi necessária a inserção da mulher no mercado para complementar a renda, ou seja, o acesso ao trabalho fora do lar não estava relacionado a mais bem-estar e independência, pois foi a miséria que as levou para o espaço público, obrigando-as a desempenharem trabalhos mais penosos (Perrot, 2005).

As duas Grandes Guerras também abriram espaço para as mulheres trabalharem e assumirem os negócios da família na ausência dos homens (Áran, 2003; Galeazzi, 2000; Pirotta & Pirotta, 2002; Probst, 2000). Todavia, o homem ainda marcava sua presença nas relações de poder que configuravam os processos de trabalho e exercia seu domínio nas decisões da família (Rago, 1997; Ribeiro, 2000; Sohn, 2008).

Ao longo dos anos as mulheres passaram a ocupar no trabalho um lugar diferente das atividades consideradas naturalizadas para elas, porém, ainda sem expressivos valores para uma parte delas. No fim do século XIX, embora as mulheres fossem maioria nas fábricas junto às crianças, não foi suficiente para serem mantidas nos cargos nas empresas, uma vez que o movimento operário foi liderado por homens. Eles atuavam com o objetivo de deslocar a mulher da esfera pública do trabalho e, inclusive, de suas vidas sociais para o espaço privado do lar (Carrieri, Diniz, Souza & Menezes, 2013; Rago, 2001; Sorj, 2004; Tomé *et al.*, 2012).

A crescente industrialização iniciada no século XIX influenciava diretamente os trabalhadores e abriu espaço para que mulheres solteiras comesçassem a preencher posições no comércio e em escritórios na função de secretária (Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010). Embora as mulheres tenham continuado a exercer atividades fora de casa e aumentado sua participação no mercado, o trabalho feminino foi aceito apenas como um complemento de renda,

fato este reforçado pelas políticas do Estado na medida em que havia incentivo para o trabalho. A mulher era vista como uma reserva ao homem, pois persistia o reforço às atividades do lar com o intuito de garantir a reprodução, permanência da família e educação dos filhos (Botelho, Moraes & Cunha, 2008; Rocha-Coutinho, 1994; Wolff, 2010).

Depreende-se daí que o papel da mulher era sempre secundário, isto é, cabia a ela ser uma reserva para o mercado de trabalho durante as épocas de desemprego do homem ou para assegurar o sustento da família quando este não estava presente. Para alguns autores, o significado do trabalho da mulher era restrito a uma força de trabalho secundária (Abramo, 2007) ou um exército industrial de reserva (Blay, 1975; Perrot, 2005).

O movimento feminista, na década de 60, foi o marco da luta das mulheres contra a subordinação e todas as formas de opressão impostas pela sociedade em que o patriarcado tem grande força até os dias atuais. De acordo com a historiadora francesa Michelle Perrot, a história por muito tempo se esqueceu da mulher, pois era vista exclusivamente como um objeto para ficar restrita ao lar com a função de procriar, amamentar e cuidar (Perrot, 1970).

Para Bertolini (2002), o movimento feminista e todas as mudanças ocorridas na vida da mulher a partir dele foi um marco para a sua entrada no mercado de trabalho. Já para Lassance e Magalhães (1997) e Blay (1975), não é correto dizer que a mulher tinha o poder de decisão sobre o trabalho fora do lar, na medida em que ela era conduzida ou impedida de trabalhar e à mercê das necessidades do mercado. O fator econômico para esses autores foi o destaque e o responsável pelo aumento da participação da mulher no mercado de trabalho. Isso ocorreu devido a questões econômicas como uma crise que desencadeou o desemprego de muitos homens. Assim, muitas mulheres foram para o mercado de trabalho, mas com muitas dificuldades em conseguirem sucesso em ocupações mais qualificadas (Leone, 1996; 2000).

As mulheres começaram a iniciar sua trajetória de desnaturalização das atividades exclusivamente domésticas na medida em que começaram a participar dos movimentos reivindicatórios de classe, porém, como esposas e filhas, na condição de acompanhantes subordinadas aos maridos e não como trabalhadoras (Rago, 1985; Venturi & Recamán, 2004).

Além disso, havia um grande apelo promovido pela imprensa operária de que o trabalho no ambiente do lar para a mulher era um grande obstáculo à maternidade, além de ser um problema moral que afetava a sua sexualidade. A imprensa reforçava esse discurso ao afirmar que o ambiente fornecia ameaças em razão da relação de dominação de chefes e subordinados. Houve muito esforço dos homens em aceitar o lugar da mulher no espaço público, pela indignação diante das informações da imprensa sobre a substituição dos homens pelas mulheres no espaço fabril. Por trás de todos os argumentos reforçados pelos homens para alcançar o retorno da mulher operária ao lar, existia a grande preocupação em dar ênfase na valorização da força de trabalho masculina (Rago, 1985).

Por meio da análise de alguns acontecimentos históricos e de acordo com a legislação brasileira entre o fim da escravidão, o início da democracia e a luta operária em prol de melhores condições de trabalho, observa-se que o panorama não era favorável para a sociedade trabalhadora de modo geral, quem dirá para a mulher.

2.2 As conquistas legais mais importantes para a mulher brasileira

Entre os séculos XIX e XX o Brasil vivenciou um momento de transição política e econômica: a mudança do regime de escravidão para as relações sociais de cunho capitalista. Essa modificação de cenário alterou o *status* da mão de obra, que passou a ser de libertos, imigrantes estrangeiros e dos demais homens livres. A participação dos imigrantes foi crucial para a formação da classe operária brasileira. Essa transformação contribuiu para a reestruturação social do país e exigiu um novo ordenamento de controle social sobre os trabalhadores, já que grande parte deles deixou de ser escravo e passou a ser assalariado (Duarte, 2009; Reina, 2014).

Na última década do século XIX surgiram as primeiras normas trabalhistas brasileiras para mediar a relação capital *versus* trabalho decorrente da abolição da escravatura (Barbosa, 2015; Brasil, 2011). No início do século XX verificou-se uma série de greves em São Paulo, lideradas por operárias trabalhadoras, em sua maioria nas fábricas têxteis, com denúncias de maus-tratos, exploração, salários rebaixados e demissão de superiores (Duarte, 2009; Rago, 1985; Teixeira

et al., 2009). Todavia, nesse mesmo ano, o Congresso Nacional aprovou o Decreto nº 1.641² para, entre outras finalidades, coibir o crescimento dos protestos trabalhistas e fragilizar o posicionamento dos imigrantes pelo envolvimento nas reivindicações de melhores condições de trabalho, sob pena de expulsão de estrangeiros do território nacional (Soares, 2016).

A economia brasileira das décadas iniciais do século passado era voltada para a exportação de produtos agrícolas para países desenvolvidos, principalmente o café. O capital proveniente de sua comercialização girava a economia, financiava importações e promovia aumento da industrialização no mercado interno. Mas, com a Primeira Grande Guerra, as exportações foram minimizadas, as importações encareceram, a economia se retraiu e o Brasil enfrentou uma crise econômica (Duarte, 2014). Fruto desse cenário, em 1917, a cidade de São Paulo foi paralisada por alguns dias em decorrência de uma greve geral. A organização inédita dos trabalhadores mudou o patamar desse contingente e assustou a elite brasileira (Strongren, 2015).

A luta por melhores condições foi constante nos anos seguintes e, como as relações de trabalho ainda se apresentavam análogas à escravidão, eram comuns as reivindicações por aumento de salário, redução de jornada diária e fim da exploração de mulheres e menores (Oliveira, 2002). A sociedade trabalhadora brasileira logrou algumas conquistas legais e, uma delas, referente ao trabalho feminino, foi o Código Sanitário de 1919, que proibia o trabalho de crianças menores de 14 anos e o trabalho noturno para as mulheres (Duarte, 2009; Rago, 1985; Teixeira *et al.*, 2009).

Em 1929, houve a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, que repercutiu na deterioração da economia brasileira e de outros países além de Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido (Martins & Krilow, 2015). Com a deposição do Presidente Washington Luís e a Revolução de 1930, que levou Getúlio Vargas ao poder, iniciava-se outro momento: o processo de industrialização no país. Assim, não havia como impedir as mudanças nas relações entre as classes (Luz & Santin, 2010). Nos anos seguintes, vários decretos e leis foram promulgados para regulamentar a situação do trabalhador brasileiro e, alguns deles, foram exclusivos para a mulher. Para ilustrar um pouco

² Recuperado de: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-1641-7-janeiro-1907-582166-publicacaooriginal-104906-pl.html>.

como foi percorrido o caminho na luta por direitos, serão apresentados nesta pesquisa alguns dos instrumentos jurídicos que beneficiaram as mulheres e as manifestações ocorridas no Brasil por melhores condições de trabalho.

No ano de 1932, as primeiras ações do governo de Vargas consistiram em: fundar o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio; promulgar os decretos que instituíam juntas de conciliação e julgamento; ampliar a seguridade social; estruturar a fiscalização para aplicação e cumprimento das leis, além de regular o trabalho de mulheres e crianças nas fábricas. A Primeira Conferência Internacional do Trabalho aprovou a Convenção de Proteção à Maternidade e estipulou o descanso de seis semanas antes e depois do parto, sem distinção de idade ou nacionalidade da trabalhadora, para mulheres solteiras ou casadas, empregadas na indústria ou no comércio (Fraccaro, 2016).

O Código Eleitoral de 1932 reconheceu à mulher o direito ao voto aos 21 anos de idade. Já o Decreto 21.417 ³, de 17 de maio de 1932, regulou o trabalho das mulheres, estabeleceu igualdade salarial, estipulou a licença-maternidade e proibiu o trabalho noturno (Fraccaro, 2016; Souza, 2016).

Em 1934, a Constituição Federal Brasileira foi o primeiro instrumento jurídico a tratar do Direito Trabalhista Brasileiro e da Justiça do Trabalho. Ela estabeleceu a criação de uma instituição de previdência a favor da velhice, da invalidez e da maternidade, princípios de igualdade salarial, assegurou a proteção do trabalho feminino e infantil, liberdade sindical, salário mínimo, jornada de oito horas, repouso semanal, férias anuais remuneradas e proibiu a discriminação entre homens e mulheres, religiosa, política ou geracional, e também a demissão por mudança de estado civil. A nova Carta não revogou o antigo Código Civil e os dois diplomas legais conviveram juntos no ordenamento jurídico brasileiro (Brasil, 2011; Fraccaro, 2016; Luz & Santin, 2010; Souza, 2016).

Em 1942, o Brasil foi bombardeado de manifestações populares pela democracia (Barone, 2013; Oliveira, 2010). Devido à necessidade de regulamentar a nova forma de trabalho no país, proveniente da alteração de regime político ocorrida meio século atrás e da formação da classe operária em

³ Recuperado de: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21417-17-maio-1932-559563-publicacaooriginal-81852-pe.html>.

1943, foi promulgada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)⁴ pautada em três pilares: direitos do trabalhador; organização sindical; e justiça do trabalho. Entre as diversas atribuições, destinou um capítulo exclusivo para fazer valer as convenções da proteção ao trabalho feminino. Essas leis trabalhistas tinham como meta combater a discriminação da mulher no mercado de trabalho e proibiram a diferenciação de salário por sexo e critérios baseados em sexo ou estado civil. Além disso, ofereceram o direito à licença-maternidade e à inserção de crianças, de zero a seis anos de idade, em creches (Almeida, 2012; Cezar, 2008; Del Priore, 2011).

No ano seguinte, a Constituição de 1946⁵ incrementou: a) participação obrigatória e direta do trabalhador nos lucros da empresa; b) jornada diária de oito horas de trabalho; c) proibição de trabalho a menores de 14 anos; d) assistência a desempregados; e) obrigatoriedade do seguro, pelo empregador, contra acidentes do trabalho; f) assistência à maternidade, infância e adolescência; g) garantia do direito de greve; i) educação para todos (Oliveira, 2010).

Em 27 de agosto de 1962 foi criada a Lei nº 4.121, denominada Estatuto da Mulher Casada, que trouxe mudanças no estado civil das mulheres, garantiu a igualdade entre os sexos e acabou com diversas normas que inferiorizavam a mulher. Entre elas, devolveu a plena capacidade à mulher, pois foi dispensada da autorização dos maridos para que elas pudessem trabalhar. Além disso, o patrimônio adquirido pelo seu trabalho passou a ser reconhecido, pois passou a ser considerada colaboradora na administração da sociedade conjugal, a ter o livre exercício de profissão da mulher casada, permitindo que pudesse livremente fazer parte do mercado de trabalho e se tornar economicamente produtiva. Essa lei deu, ainda, ênfase à importância da mulher nas relações de poder no interior da família e também o direito de socorrer-se do Judiciário em caso de deliberação que a prejudicasse (Miranda, 2010). Todavia, sua posição ainda era de subalterna, mesmo que tenha ficado sob sua responsabilidade a guarda dos filhos menores (Souza, 2016).

Outro avanço direcionado à mulher foi a Lei do Divórcio. Com esse instrumento jurídico, Lei nº 6.515, de 26 de dezembro de 1977, foi possível, após

⁴ Recuperado de: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-5452-1-maio-1943-415500-normaatualizada-pe.pdf>.

⁵ Recuperado de: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1940-1949/constituicao-1946-18-julho-1946-365199-publicacaooriginal-1-pl.html>.

a aprovação da Emenda Constitucional nº 9, a dissolução do vínculo matrimonial. Mas, em vez de regular o divórcio, a nova lei limitou-se a substituir a palavra “desquite” pela expressão “separação judicial” e manteve as mesmas exigências e limitações à sua concessão. Apesar disso, trouxe alguns avanços em relação à mulher, como, por exemplo, ser facultativa a adoção do sobrenome do marido. Em nome da igualdade, estendeu ao marido o direito de pedir alimentos, que antes só eram assegurados à mulher (Fraccaro, 2016; Juno Pena, 1981; Souza, 2016).

A Constituição Federal (CF) de 1988 substituiu a Carta Magna de 1967 e representou uma das conquistas mais importantes nas demandas pelos direitos sociais, humanos e garantias individuais, influenciada pelas reivindicações dos movimentos populares (Perlatto, 2009). Mesmo com a Constituição Federal de 1967, advinda de um período ditatorial e de ter tido influência da Constituição de 1937, ela já iniciou um caminho de igualdade jurídica entre homens e mulheres (Silva, 2009; Weber, 2016). Mas o grande avanço ocorreu com a Constituição Federal de 1988, que prevê nos artigos 1º ao 5º a maior reforma já vista no Direito de Família, pois pela primeira vez foi enfatizada a igualdade entre homens e mulheres, em seus direitos e obrigações, o que quer dizer igualdade de aptidões e de possibilidades dos cidadãos de obter de tratamento isonômico pela lei. De acordo com a Constituição de 1988, são vedadas as diferenciações arbitrárias e absurdas que não têm alguma justificativa. Prevalecem a igualdade entre os sexos e a igualdade racial. Com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), ambas garantiam a dignidade e proteção ao trabalho da mulher, por tratar das medidas de proteção ao trabalho feminino de ordem pública.

Assim, não se pode falar em redução salarial, não pode haver anúncio de emprego em referência a sexo, idade, cor ou situação familiar, exceto quando a natureza da atividade exigir. Os mesmos critérios não podem ser considerados para fins de remuneração, formação profissional e possibilidades de ascensão profissional, nem para recusa de emprego ou dispensa (Del Priore, 2001; Fraccaro, 2016; Souza, 2016). Também os locais de trabalho devem ser confortáveis, com vestiários privativos das mulheres e recebimento gratuito do equipamento de proteção individual. Em locais que trabalham ao menos 30 mulheres acima de 16 anos de idade, é indispensável um local em que seja possível a guarda, sob vigilância, das crianças no período de amamentação. Os

convênios com creches são admitidos como forma de suprir essa exigência (Pachá, 2008; Souza, 2016).

No Brasil, a licença-maternidade dura até os seis meses no serviço público e em empresas privadas pode variar entre quatro e seis meses, ainda a critério da empresa, conforme determinado pela Lei nº 11.770, de 10 de setembro de 2008, com garantia de salário, mesmo em caso de parto antecipado. Durante o período da gravidez, se necessário for, por motivo de saúde, a gestante pode ser transferida de função e, após a licença, retornar à sua função original. Em caso de adoção ou guarda, a mulher terá licença-maternidade de 120 dias para crianças com até um ano de idade, 60 dias para crianças de um a quatro anos de idade e de 30 dias para crianças de quatro a oito anos de idade (Pachá, 2008; Souza, 2016).

Em situações em que o médico julgue o trabalho prejudicial à gestação, é facultado à gestante o rompimento do contrato de trabalho. Em caso de aborto não criminoso, a mulher terá duas semanas de descanso remunerado, com comprovação por meio de atestado médico e retorno à sua função original após o afastamento (Pachá, 2008; Souza, 2016). O artigo 396 da Consolidação das Leis do Trabalho determina que, no caso da empregada mãe que amamentar o filho até seis meses, ela tem direito a dois descansos de meia hora cada um, para amamentar o próprio filho até que ele complete seis meses de idade. Esse período pode ser prorrogado, com atestado médico, de acordo com a saúde da criança. O tempo de amamentação deve ser concedido, sem prejuízo, dentro da jornada de trabalho e declarado como tempo de serviço (Pachá, 2008; Souza, 2016).

Os locais destinados a guarda e amamentação deverão possuir, no mínimo, um berçário, uma saleta para amamentação, uma cozinha dietética e uma instalação sanitária. Vale ressaltar que a estabilidade da gestante se estende até o quinto mês após o parto (Pachá, 2008; Souza, 2016). Essas medidas legais são conquistas das mulheres e representam a possibilidade de permanecerem no mercado de trabalho. No ano de 1993, a Organização das Nações Unidas (ONU) realizou a Conferência Mundial sobre Direitos Humanos, em que admitiu ser a violência contra a mulher um obstáculo ao desenvolvimento, à paz e aos ideais de igualdade entre os seres humanos. Em 1994, a ONU aprovou a Declaração sobre a Eliminação da Violência contra a Mulher e promulgou, pela Organização dos

Estados Americanos (OEA), a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher (Souza, 2016). Em suma, os anos 1980, 1990 e 2000 foram notados pelas inúmeras greves, significativas mudanças no papel da mulher na sociedade, assim como pelo expressivo progresso no cenário trabalhista brasileiro (Souza, 2016).

Por meio desse breve resgate, é possível perceber que, desde o início da democracia, havia lutas em prol de melhores condições de trabalho para a sociedade trabalhadora de modo geral, incluindo reivindicações pela igualdade de condições entre homens e mulheres. Nesse sentido, de acordo com tais conquistas que foram alcançadas, faz-se necessário entender a origem da divisão sexual do trabalho, fruto das heranças patriarcais, que será mais bem detalhada a seguir.

A terminologia divisão sexual do trabalho tem origem na França no início dos anos 1970, impulsionada pelo movimento feminista (Hirata & Kergoat, 2010). Pode ser conceituada como a segmentação do trabalho entre homem e mulher, nos ofícios e nas profissões. Além disso, demonstra a hierarquização das atividades e o sistema de sexo que reforça a desigualdade entre homens e mulheres. As relações sociais entre os sexos, moldada pela história, designa a mulher à esfera reprodutiva e o homem à esfera produtiva, ou seja, às funções com mais valor social no âmbito político, religioso, militar, etc. Trata, também, de duas outras divisões. A primeira refere-se ao princípio de que existe trabalho para homem e trabalho para mulher. A segunda, relacionada à hierarquia, atribui à mulher uma posição de inferioridade perante o homem, isto é, o trabalho dele vale mais que o dela (Hirata & Kergoat, 2010).

2.3 Divisão sexual do trabalho: qual o lugar da mulher?

Mesmo com o predomínio do conceito de família patriarcal, pode-se perceber diferença no perfil das mulheres entre o fim do século XIX e início do século XX, devido à localização geográfica em algumas cidades brasileiras. As mulheres da região Nordeste do Brasil, por exemplo, geralmente desempenhavam atividades internas da casa. Já as mulheres da região Sul brasileira chegaram a administrar fazendas e escravos na ausência masculina. Em tempos de guerra no exterior, as mulheres também tinham suas funções fora

do lar, mas, com o retorno dos maridos após as guerras, eram pressionadas para retornarem ao lar para o cumprimento das tarefas domésticas, fenômeno retratado como força de trabalho secundária ou exército industrial de reserva, apesar desse fenômeno ter sido muito menor se comparado aos países que viveram a guerra diretamente (Badinter, 1993; Neder, 2002). Apesar de alguns exemplos de perfis diferentes de mulheres, em geral não houve muita alteração no papel da mulher mãe e esposa na sociedade patriarcal brasileira (Rocha-Coutinho, 1994).

A participação das tropas militares brasileiras na Segunda Grande Guerra propiciou às mulheres em vários países, inclusive no Brasil, um espaço na esfera pública, antes destinado apenas aos homens. Entretanto, com o retorno desses homens após a guerra, as mulheres eram coagidas a voltarem para o lar, permanecendo assim o entendimento cultural da mulher como subalterna, advindo do papel submisso que ela exercia na sociedade patriarcal (Almeida, 2012; Bruschini, 1987; Rocha-Coutinho, 1994). Isso quer dizer que, ao final da guerra, as mulheres eram pressionadas a voltarem para o lar, visto como o ideal e como um dever (Del Priore, 2011; Perrot, 1998).

Durante o Brasil Colonial, a educação das mulheres era diferente da educação dos homens. Para as mulheres que frequentavam a escola até os 13-14 anos, o objetivo principal era a valorização do casamento e o aperfeiçoamento das atribuições ligadas ao lar, como: bordar, ler, escrever e, o mais importante aprendizado, como cultivar seus maridos (Bruschini & Lombardi, 2001; Silva, 1981). A vida profissional não tinha qualquer destaque e não existia preparo para tal função, somente para a carreira doméstica (Rago, 1985). No final do século XIX, algumas escolas passaram a preparar as mulheres das classes média e alta para o Magistério. Nesse período, somente essa profissão era aceita para elas (Bruschini, Ricoldi & Mercado, 2008; Rocha-Coutinho, 1994).

Nos últimos anos do século XIX até a década de 1940, a expansão do ensino público e profissional gerou significativo aumento da instrução para ambos os sexos, com destaque para o número de mulheres alfabetizadas, que cresceu quase três vezes mais do que o dos homens (Fraccaro, 2016).

Entre as décadas de 1960 e 1970, com uma nova fase na economia mundial, as mulheres retornaram ao cenário laboral, momento em que nasceu o movimento feminista no Brasil e originou um período de consciência política sobre

os direitos femininos, principalmente nas organizações (Reina, 2014; Rocha, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015; Sarti, 2004).

Nessa época, a modernização nacional favoreceu discussões e inquietações sobre a tradicional hierarquia de sexo. Como consequência da resistência das mulheres à ditadura, fruto de sua presença na luta armada e na vivência da repressão militar, iniciaram-se alguns movimentos nas ruas com ênfase e visibilidade às questões das mulheres, que buscavam contestar a opressão social e as relações de poder entre os sexos. Essa articulação denominada feminismo teve influência europeia e norte-americana e foi um ato político que lutou por direitos igualitários nos cenários social, cultural, político, histórico e trabalhista (Millet, 1970; Pateman, 1993).

O feminismo desenvolveu uma nova forma de pensar e agir, impactou gerações de mulheres, costumes, hábitos, instituições sociais, políticas e o espaço público. Além disso, desmistificou as relações de poder ao contestar o mundo naturalizado por sexo em todos os segmentos da sociedade. Um dos principais questionamentos entre as feministas era o da experiência masculina privilegiada ao longo da história. Por isso, buscavam a emancipação feminina e a legitimação da sua condição no ambiente organizacional (Freitas, 2013; Machado, 1994; Sarti, 2004).

Por volta de 1970, no Brasil, as mulheres casadas com poder aquisitivo de médio para alto podiam exercer como profissão o Magistério, a Enfermagem e a Assistência Social, ou seja, o ingresso no mercado restringia-se a atividades que exigiam habilidades mais comumente encontradas nas mulheres. Essa restrição é considerada por alguns autores como guetos profissionais (Betiol & Tonelli, 1991; Butler, 2003; Rocha, 2013). Os movimentos feministas, o controle da natalidade pela pílula contraceptiva e a entrada da mulher nas universidades trouxeram uma mudança para esse panorama. Por decidir quando engravidar e, ao optar por adiar a gravidez, tiveram mais possibilidades de se qualificarem para o mercado de trabalho e buscarem outras profissões (Almeida, 2012; Hoffmam & Leone, 2004; Itaboraí, 2003; Salvagni & Canabarro, 2015).

A partir da década de 1970, as mulheres brasileiras começaram a participar da atividade econômica em um momento de expansão da economia, com acelerado processo de industrialização e urbanização (Almeida 2012, Hoffmam & Leone, 2004). Nos últimos anos da década de 1970, elas puderam ingressar nas

universidades com o objetivo de possuir uma vida profissional e, dessa forma, tiveram alternativas diferentes da vida doméstica de poucos anos atrás (Bruschini & Lombardi, 2000).

Houve aumento na escolaridade da população, especialmente das mulheres, o que auxiliou na inserção feminina no mercado de trabalho. Aliado a isso, passaram a controlar a natalidade, a se tornarem mães mais tarde e a terem menos filhos ou sequer serem mães. Tais fatores geraram transformações no mercado de trabalho e nas relações familiares (Fiorin, Oliveira & Dias, 2014; Losada & Rocha-Coutinho, 2007).

As desigualdades de remuneração entre homens e mulheres também aumentaram à medida que o nível de escolaridade delas se tornou mais alto. As mulheres com até três anos de estudo recebiam, em 2001, 61,53% dos rendimentos dos homens, enquanto aquelas com mais de 11 anos de estudo recebiam apenas 57,08%. Isso mostra que, quanto mais alto o grau de escolaridade das mulheres, maior se tornará o abismo entre seus rendimentos quando comparadas aos dos homens. Essa disparidade pode ser explicada pela menor ascensão da mulher em cargos mais altos na hierarquia organizacional (Lima, Lima & Tanure, 2009).

Depois de 16 anos, as estatísticas revelam que ainda persiste a disparidade salarial em relação aos homens, mesmo que desempenhem atividades similares. A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) ressalta também que, quanto mais escolarizada é a mulher, maior é a diferença de rendimentos. Os números revelam que as mulheres que possuem cinco a oito anos de estudo recebem, em média, R\$ 7,15 por hora. Já os homens com a mesma escolaridade recebem 24% a mais, ou seja, R\$ 9,44. Quando se avalia as mulheres com 12 anos de estudo ou mais, a remuneração feminina por hora é, em média, de R\$ 22,31 e a dos homens R\$ 33,75, ou seja, 33,9% maior (Brasil, 2016).

Nas décadas de 1980 e 1990, a participação das mulheres no mercado evoluiu, mas ainda de forma incipiente. O projeto feminista promoveu a desconstrução social do trabalho que envolvia situações entre os sexos e o espaço de cada um na sociedade: homens ativos no trabalho e que mantinham o sustento da casa; mulheres em casa dependentes e passivas. Nesse mesmo período, houve questionamento sobre a falta de visibilidade da contribuição

econômica das mulheres na sociedade. Além disso, levantou-se a questão sobre a relação entre os papéis reprodutivos e produtivos que essas mulheres agregavam (Boris, 2014; Bruschini & Pinto, 2001; Freitas, 2013; Tavares & Barbosa, 2015).

Esse cenário abriu espaço para a intensificação da participação feminina na esfera pública e ocasionou mudanças quanto à divisão sexual de trabalho. Diante desse novo quadro nos anos de 1980 e 1990, a mulher saiu do lar e passou a enfrentar o mercado de trabalho em busca de novas possibilidades, conquistas e modelos de vida (Bruschini, 2007). O trabalho para a mulher passou a ter outro sentido: deixou de ser uma questão de necessidade econômica e passou a ser uma necessidade de afirmação da identidade feminina, pois ela passou a compreender que, ao desempenhar sua atividade profissional, poderia também ocupar o espaço de protagonista diante de sua família e o papel de um indivíduo ativo na sociedade, numa tentativa de se estabelecer com mais autonomia e valor (Lopes, Dellazzana-Zanon & Boeckel, 2014; Tavares & Barbosa, 2015).

A atividade remunerada tornou-se tão importante para a mulher quanto a maternidade e o cuidado aos filhos. Assim, mesmo que as atividades ocupacionais femininas sejam fortemente ligadas ao setor de serviços, principalmente no emprego doméstico e no setor informal, é possível perceber aumento da presença feminina em posições de chefia e em profissões técnicas e científicas de prestígio (Fiorin *et al.*, 2014; Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015).

Essa nova identidade da mulher voltada para o mercado de trabalho ganhou forte impacto das transformações culturais e em seu papel feminino, que é fruto do feminismo desde os anos de 1970 (Bruschini & Lombardi, 2001; Freitas, 2013; Reina, 2014; Salvagni & Canabarro, 2015). As mudanças demográficas foram outra influência para a forte entrada do trabalho feminino no Brasil durante as décadas de 1980 e 1990. A redução da fecundidade influenciou o tamanho das famílias e o aumento da quantidade de famílias chefiadas por mulheres, o que impulsionou e estimulou a construção de uma carreira sólida para elas, pois assim, além de programar quando ter filhos, começaram a ter mais tempo para cuidar da carreira. Desde que buscaram qualificação, passaram a controlar a reprodução e entraram no mercado de trabalho. A maternidade passou a ser

tratada de outra forma. Não mais meramente como natural, ou seja, a trajetória do trabalho da mulher, com o passar dos anos, foi permeada de progressos e constâncias, com significativa inserção no mercado de trabalho (Fiorin *et al.*, 2014; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015).

Durante a década de 1990, o crescimento do desemprego no Brasil afetou principalmente a População Economicamente Ativa (PEA) masculina, o que contribuiu para reforçar a participação feminina no mercado de trabalho. Assim, as mulheres já inseridas no mercado de trabalho passaram a ocupar cargos mais qualificados e remunerados, com destaque para as áreas de artes, humanas, biológicas e saúde (Bruschini *et al.*, 2008; Hoffmam & Leone, 2004; Itaboraí, 2003). Essa realidade pode ter sido influenciada também pela elevação da escolaridade feminina, que superou a masculina, já que nesse período cerca de 60% dos estudantes que concluíam o curso superior no Brasil eram mulheres (Almeida, 2012; Bruschini & Lombardi, 2001).

No fim da década de 1990, houve expressiva mudança no perfil da mulher, que passou a ser trabalhadora, estudante, participante dos partidos políticos, mas sem abandonar as velhas funções de dona de casa e educadora dos filhos, tarefas essas que também consomem muitas horas do seu dia e que reforçam as heranças patriarcais. Essa desvantagem perante os homens deixa as mulheres, por vezes, em uma posição secundária e pode fazer com que sua carreira não avance (Bruschini, 2000; Del Priore, 2011; Freitas, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015), assunto que será discutido no tópico a seguir.

Também a partir dessa década, muitas mulheres começaram a desenvolver dupla jornada de trabalho, que pode ser entendida como um trabalho fora de casa; ou seja, atividade desenvolvida fora do lar com renda e também como atividade desenvolvida no trabalho em casa, com a rotina doméstica e o cuidado aos filhos. Essas atividades consistem na dupla jornada de trabalho, que é definida como uma sobrecarga de trabalho diário que recai sobre a mulher até os dias atuais. Se antigamente as mulheres ficavam em seus lares, hoje estão inseridas no mercado de trabalho e atuam em todos os setores da economia. Sem abandonar a dedicação ao lar, passaram a ter o trabalho externo como um projeto de vida, o que é a realidade de muitas brasileiras. As atividades do lar e os cuidados aos filhos são, ainda nos dias de hoje, constituídas como parte natural das atribuições femininas e retoma a questão das relações de poder sobre o sexo

feminino explicitadas anteriormente (Coutinho & Menandro, 2015; Fiorin *et al.*, 2014; Freitas, 2013; Santos, 2012).

A dupla jornada é considerada por alguns autores como o trabalho exercido, em grande parte, pela mulher. Significa que, além de exercer atividade fora do lar, cabe essencialmente a ela o cuidado à família (Perez, 2001, Santana, 2006). Esse panorama histórico-social do papel da mulher reforça a condição de desigualdade perante o homem, pela necessidade de se desdobrar para realizar todas as tarefas (Freitas, 2013; Neves, 2013; Perez, 2001; Santana, 2006; Salvagni & Canabarro, 2015).

Assim como a dupla jornada, a tripla jornada é um novo desafio que a mulher atribui a si mesma para permanecer no mercado de trabalho (Castells, 2013, Neves, 2013; Vieira & Amaral, 2013). É caracterizada como a multiplicidade de papéis em três esferas: a) profissional; b) familiar e doméstica; c) de qualificação. Tripla jornada porque muitas vezes elas precisam continuar a qualificação para conquistarem bons empregos e crescimento profissional. É a realização de múltiplas funções sem divisão de responsabilidades, pois as tarefas domésticas não são segregadas igualmente entre os membros da família. Isso significa que, apesar da ascensão na carreira, as responsabilidades familiares e domésticas ainda estão a cargo das mulheres na maior parte dos casos, ao passo que o papel do homem se manteve praticamente inalterado ao longo da história, mesmo que alguns estudos com homens com menos de 30 anos de idade ou com filhos em idade pré-escolar demonstrem que eles dividem as responsabilidades da casa com as suas mulheres e companheiras (Demo, 1992; Jablonski, 2010).

Essa tripla jornada a que se sujeitam as mulheres traz-lhes problemas de ordem física e emocional, pois a sobrecarga de trabalho e a cobrança por exercer todos os papéis as impossibilitam muitas vezes os cuidados com a própria saúde (Tavares & Barbosa, 2015). Inclusive, muitas executivas manifestam certa dificuldade em não associar esses cuidados com a carreira, mas também a dificuldade em separar um momento para o lazer. Muitas afirmam que até suas amizades nasceram no trabalho e são levadas para a vida pessoal.

Assim, não se sabe se tiveram tal conquista em um momento de lazer ou se faz parte da manutenção de seu *network* (Almeida, 2012; Tanure, Carvalho & Andrade, 2007) ou os dois ao mesmo tempo (Almeida, 2012; Tonelli, 2008). Para

muitas executivas o lazer está associado ao tempo com os filhos ou quando estão na companhia do marido ou companheiro, atividades que estão ligadas à família e que têm associação com o tempo simultâneo (Tonelli, 2008). O tempo de lazer dedicado à família pode ser também uma forma de suprir a ausência causada pelo tumulto da agenda profissional (Almeida, 2012; Tonelli, 2008). É possível perceber que o lazer está no cotidiano das executivas de forma simples, com o objetivo de desconectá-las das responsabilidades laborais, visto que muitas vivem esse fenômeno da dupla ou tripla jornada (Almeida, 2012; Scanfone, Carvalho, & Tanure, 2011).

Essa nova conjuntura não é uma realidade para a totalidade das mulheres, mas é importante ressaltar que o público-alvo desta pesquisa realiza a dupla ou tripla jornada de trabalho, pois a maioria dá grande enfoque também em sua qualificação. As executivas, por exemplo, chegaram ao alto escalão porque também são muito qualificadas (Hirata, 2011; Vieira & Amaral, 2013). Passadas duas décadas, os avanços das mulheres no mercado de trabalho são incontestáveis. A expansão da escolaridade foi um fator de impacto sobre sua forma de inserção no mercado de trabalho (Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015). Estatísticas mais recentes mostram como as mulheres permanecem mais qualificadas que os homens, inclusive nos cursos de qualificação e de nível superior (Barreto, 2014; Brasil, 2016). Na graduação, as mulheres representam 39,1% e os homens 33,5%. Os dados são apresentados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) de 2014 realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (Brasil, 2016).

É possível perceber que a escolha do curso de nível superior pelas mulheres pode ser vista tanto na área de artes quanto humanas, biológicas e de saúde, escolha que remete aos guetos profissionais por estar mais relacionada ao segmento de serviços que, historicamente, é menos valorizado que outros (Bruschini & Lombardi, 2001). Tais guetos profissionais significam uma forma de discriminação simbólica que sujeita as mulheres a uma posição de inferioridade e precarização (Schneider, 2009; Siqueira, 2011) e reforçam a questão da divisão sexual do trabalho (Durães, Jones & Silva, 2010). Mas também se constata a ocupação feminina em postos privilegiados de trabalho, tais como: Medicina, Direito, Magistratura, Arquitetura e também na Engenharia, tradicionalmente considerada reduto do homem. As mulheres não se situam mais somente nos

guetos profissionais, pois hoje são vistas nas mais diversificadas áreas (Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015).

Tais dados, no entanto, não alteram o quadro de permanência da desigualdade, ainda reflexo da divisão sexual do trabalho que reforça a manutenção da distinção entre os sexos para diferenciar e hierarquizar. Nem mesmo a constatação de que as mulheres possuem mais escolaridade que os homens é suficiente para que os ganhos sejam compatíveis (Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015).

Na última década ocorreram tendências divergentes no mercado de trabalho no Brasil, em que as mulheres brasileiras vivenciaram um crescimento estável na sua participação quando comparado com três décadas atrás (Botelho, Moraes & Cunha, 2008; Daune-Richard, 2003; Lombardi, 2006). Entretanto, essas conquistas não resultaram em expressiva diminuição das desigualdades de sexo. Se, por um lado, houve aumento da participação feminina em ocupações de mais formalização, proteção e qualificação, por outro, ainda há forte presença de mulheres em ocupações precárias. Muitas se mantiveram nas atividades de serviço e comércio e não buscaram ou não tiveram condições de alavancar sua carreira. Com isso, permaneceram em atividades de pouca qualificação, remuneração e valor e com consequências bastante distintas das dos homens (Freitas, 2013; Hirata, 2011; Simões & Matos, 2010).

Um dos exemplos dessa realidade é a do trabalhador doméstico (cozinheiro, faxineiro, governanta, entre outros) ou as ocupações relacionadas ao ato de cuidar ou servir que, geralmente, é mais associada às mulheres e tem viés de menos valorização (Dorna, 2014; Kosny & MacEachen, 2009; Melo & Castilho, 2009; Patriota & Alberto, 2014; Ulmann, 2014).

O trabalho produtivo no Brasil se apresenta preponderantemente executado pelas mulheres. Não é considerado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) como atividade mercantil e costuma ser percebido somente quando deixa de ser realizado ou o é com menos qualidade (Freitas, 2013; Neves, 2013; Organização Internacional do Trabalho - OIT, 2012; Salvagni & Canabarro, 2015). Estatísticas mais recentes revelam a jornada média da mulher nas atividades domésticas: 20,6 horas por semana. Já a jornada masculina nesse mesmo quesito é de 9,8 horas semanais, ou seja, menos da metade (Barreto, 2014).

De acordo com a pesquisa "Retratos das Desigualdades de Gênero e Raça"⁶, divulgado em março de 2017, realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), as mulheres trabalham cerca de sete horas e meia a mais que os homens por dia, em virtude da dupla ou tripla jornada. Outras pesquisas reforçam que as mulheres possuem mais escolaridade e, ainda assim, ganham menos do que os homens (Freitas, 2013; Hirata, 2011; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015, 2015).

Mesmo que haja divisão das despesas domésticas com os parceiros, as mulheres não dividem toda a responsabilidade da casa. Assim, os cuidados para com o lar fazem parte da tripla jornada, enquanto ao marido cabe a função de apenas auxiliar nessas responsabilidades domésticas (Dorna, 2014; Kosny & MacEachen, 2009; Melo & Castilho, 2009; Patriota & Alberto, 2014; Ulmann, 2014).

Tais mudanças culturais relativas ao papel social da mulher contribuíram para a sua maior aceitação no espaço produtivo e econômico. Além disso, essas mudanças foram alicerçadas pela disponibilidade de contratar empregadas domésticas, babás e outras profissionais e viabilizar, também, a inserção dessas mulheres no mercado de trabalho como atividade remunerada (Almeida, 2012; Carvalho *et al.*, 2010; Salvagni & Canabarro, 2015), pois quanto mais qualificadas e remuneradas são as mulheres, menos atraídas se sentem para as atividades de cuidados para com a casa e os filhos (Lima *et al.*, 2009; Santos, Tanure & Carvalho, 2015). Se na década de 1990 os utensílios domésticos ajudaram a vida da mulher nas atividades da casa, a presença de empregadas sempre foi algo marcante no Brasil desde o tempo de Colônia (Santos, 2012), assunto que será discutido no tópico a seguir.

Contudo, é preciso esclarecer que as antigas condições de discriminação foram apenas suavizadas (Botelho, Moraes & Cunha, 2008; Daune-Richard, 2003; Faria, 2002; Hirata, 2011; Lombardi, 2006; Simões & Matos, 2010). A desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações é um fenômeno tão predominante no mundo, que seu enfrentamento tornou-se uma das principais bandeiras da Organização Mundial do Trabalho (Oliveira, 2010; OIT, 2012).

⁶ Recuperado de: <http://www.ipea.gov.br/retrato/> acesso em 10/08/2017.

Um exemplo é o processo de promoção entre homens e mulheres nas organizações, que continua sendo mais lento para as mulheres e ainda existem diferenças salariais em relação aos homens ocupantes do mesmo cargo das mulheres (Bruschini, 1994; Corrêa, 2004; Vilas Boas, Paula, & Cramer, 2003).

Assim, é possível destacar três mecanismos por meio dos quais a desigualdade de sexo, no que concerne à relação citada entre homem e mulher, se reproduz no mercado de trabalho (Baxter & Wright, 2000; Cavazotte *et al.*, 2010). Um deles é a discriminação salarial pura, já que os homens recebem remuneração superior à das mulheres nos mesmos cargos (Giuberti & Menezes-Filho, 2005; Roth, 2007). Outro é a chamada segregação ocupacional, pelo fato de as mulheres, em geral, ocuparem postos de trabalho menos qualificados (Cambota & Pontes, 2007; Daune-Richard, 2003; Faria, 2002; Lavinias, 2001; Lombardi, 2006; Souza & Guimarães, 2000).

E, por fim, a dificuldade de ascensão profissional das mulheres, fenômeno chamado de teto de vidro (*glass ceiling*), que surgiu por volta de 1980 nos Estados Unidos e refere-se à segregação vertical (Brown, 2010; Davidson & Cooper 1992; Davies-Netzley, 1998), e o *glass wall* (parede de vidro), que faz referência à segregação horizontal (Mota Santos, Carvalho, Caeiro, Versiani & Martins, 2016).

O teto de vidro pode ser explicado por dois entendimentos: um enfatiza a diferença comportamental entre mulheres e homens e a outra a discriminação (Coelho, 2006; Grant 2008; Belkin, 2007). A diferença comportamental aborda dois modelos. Um modelo da diferença comportamental é o que deduz que a mulher possui mais habilidade que a do homem em atividades fora da empresa, como, por exemplo, também cuidar dos filhos pequenos depois do horário do trabalho, o que para ela poderia ocasionar um vínculo frágil com a empresa (Arrow, 1998; Coelho, 2006; Scherer, 2008). O outro entendimento sobre a diferença comportamental é que, quanto mais as mulheres são qualificadas, menos atrativas são para elas as atividades fora da empresa (cuidados para com a casa e os filhos). Para elas, não irá valer a pena deixar de trabalhar e receber alto salário para ficar em casa (Morrison, White & Velsor 1994; Newman, 1993).

O entendimento que destaca a discriminação também apresenta dois modelos. Um modelo é denominado discriminação por preferência. O empregador prefere contratar um homem a uma mulher, mesmo os dois com a mesma

produção. A discriminação é influenciada por fatores culturais e psicológicos. O outro modelo é o de discriminação estatística, é aquele que acredita no jargão social de que a produtividade das mulheres é menor do que a dos homens (Baxter & Wright, 2000; Coelho, 2006).

O teto de vidro se apresenta de forma sutil, mas muitas vezes impede a mulher de alcançar cargos mais altos, por serem mulheres e não pela capacidade profissional, dedicação e competência (Barreto, Ryan & Schmitt, 2008; Bombuwela & Chamaru; 2013; Grout & Sonderegger, 2007; Melo, 2012). Várias pesquisas sobre a terminologia *glass ceiling* demonstram esse fenômeno em diferentes áreas e funções: executivas (Aguiar, 2007; Andrade, Cappelle, Brito, Paula & Vilas Boas, 2002; Carvalho, Tanure & Mota Santos, 2014; Macêdo & Macedo, 2004; Santos, 2012); área energética (Pereira & Machado, 2008; Boje, 1995); financeira (Aguiar, 2007; Andrade *et al.*, 2002; Pereira & Machado, 2008); hospitalar (Alves *et al.* 2008), tecnológica (Eccel, Flach & Oltramari, 2007) e na área do empreendedorismo (Mota Santos, Tanure & Carvalho, 2016).

A metáfora do teto de vidro não pode ser simplesmente a descrição de um resultado que mostra a desproporcionalidade de poucas mulheres nos níveis hierárquicos gerenciais. Tal fenômeno deve representar a descrição específica que discute os obstáculos para promoção enfrentados pelas mulheres em relação aos homens à medida que sobem na hierarquia organizacional (Barreto *et al.*, 2008; Baxter & Wright, 2000; Durbin, 2002; Grout & Sonderegger, 2007).

E ainda pode ser um fator determinante quando muitas mulheres executivas decidem desistir de sua carreira de sucesso e optam por sair da empresa onde trabalham. Esse fenômeno, chamado *opt-out*, foi nomeado em 2003 por Lisa Belkin ao descrever o alto número de mulheres (a maioria mães) altamente qualificadas que optaram por movimentos de carreira fora do mercado corporativo (Belkin, 2006; Baker e Aldrich 1996), objetivo do presente trabalho, que podem ser desencadeados pelo fenômeno do teto de vidro. O fenômeno *opt-out* começou a ser estudado devido às movimentações voluntárias de mulheres com carreira sólida e que deixavam as organizações (Hewlet & Luce, 2005; Mainiero & Sullivan, 2006).

Entretanto, as diferenças relacionadas ao sexo são menos cruéis na medida em que ambos os sexos alcançam posições mais altas nas empresas. Homens e mulheres são tratados de maneira igual em empregos que requeiram

altos níveis de qualificação. Diante dessa posição, o fenômeno “teto de vidro” só ocorre para aquelas que visam chegar a cargos de comando. É como se, para as executivas que já conseguiram chegar ao segundo e terceiro escalão, tal barreira não existisse mais. O valor tanto para homens e mulheres que alcançaram os altos escalões são a competência e a qualificação, que já é elevada para esses profissionais (Almeida, 2012; Carvalho *et al.*, 2014; Lima *et al.*, 2009; Santos, 2012).

Mesmo em crescimento, a mulher executiva ainda representa minoria no mundo corporativo (Aguiar, 2007; Lima *et al.*, 2009; Scherer, 2008; Tanure *et al.*, 2007). De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2010) nas 500 maiores empresas do Brasil, a presença feminina apresentou crescimento de 2,2% em cargos executivos, porém não se igualando aos cargos executivos exercidos por homens (Rocha, 2012). Poucas mulheres conseguem chegar a posições estratégicas nas organizações e poucos executivos das grandes empresas apoiam o desenvolvimento de carreira da mulher em posições mais altas na hierarquia organizacional (Adler, 2003; Lima *et al.*, 2009).

Nas grandes empresas brasileiras ainda predomina um lugar masculino (Aguiar, 2007; Lima *et al.*, 2009; Lucas, Andrade, Pires, & Fischer, 2010). De acordo com a pesquisa *International Business Report (IBR) - Women in Business*⁷, na Europa, por exemplo, em 2015, 35% dos cargos de chefia foram ocupados por mulheres e apenas 16% das empresas não possuíam mulheres em posição de chefia. Já no Brasil, as estatísticas indicam que 77% dos executivos brasileiros de nível estratégico são homens e 23% são mulheres (IBR, 2017; Lima *et al.*, 2009; Scherer, 2008; Tanure *et al.*, 2007).

Outro aspecto a ser levado em consideração é o temor da mulher diante de seu reconhecimento profissional. Por insegurança, é possível entender as eventuais ironias que surgem no contexto organizacional, principalmente por homens que não lidam bem com a ascensão feminina. Desse temor derivam, pelo menos, dois preconceitos: o primeiro remete à ascensão feminina ao uso de sua sexualidade como forma de alcançar posições na hierarquia organizacional (Betiol & Tonelli, 1991; Lima *et al.*, 2009; Tanure *et al.*, 2007). O segundo é que, para a

⁷ Recuperado de: http://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/gt_wib_turning_promise_into_practice_online.pdf.

mulher assumir cargos executivos, necessita se comportar como homem (Carvalho *et al.*, 2014; Santos, 2012).

Nos dias atuais, as mulheres conseguiram novos espaços no mercado de trabalho, inclusive em posições que quebram o teto de vidro, ao conquistar ocupações de gerência, diretoria e presidência (Carvalho *et al.*, 2014; Davidson & Cooper, 1992; Morrison, 1982; Santos, 2012; Steil, 1997; Tanure *et al.*, 2007). Porém, cabe ressaltar que o crescimento dentro das organizações ainda constitui um dos maiores desafios encontrados pelas mulheres em seu percurso profissional. Para confirmar esse aspecto, basta compará-las aos homens e verificar o tímido avanço em altos cargos organizacionais nos dias atuais, conforme descrito (Melo, 2012), pois cargos que exigem mais qualificação ou que apresentam mais possibilidades de ascensão na carreira ainda são ocupados predominantemente por homens (Araújo & Scalon, 2005; Bombuwela & Chamaru, 2013; Melo, 2012; Paula, 2013).

Logo, foi possível perceber na literatura que atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres que ocupam posições de destaque, ainda que a exclusão persista, de forma velada, na maioria das vezes (Carvalho *et al.*, 2014; Santos, Tanure & Carvalho, 2014; Rocha, 2000; Santos, 2012).

Entretanto, diante de todas as pressões e barreiras ressaltadas neste trabalho, um fenômeno novo em relação à carreira das mulheres executivas de classe média/alta vem ocorrendo: o *opt-out*, que será discutido a seguir.

2.4 Quem são essas mulheres?

Entende-se por executivo o grupo de cargos de chefia de uma empresa, conforme já definido anteriormente, em posições de mais prestígio nas organizações ou também aquele que desenvolve tarefas com a capacidade para ação de níveis de direção, gerência ou de alta responsabilidade nas organizações (Almeida, 2012; Carvalho *et al.*, 2010;).

Ao longo das últimas décadas, a participação da mulher no mercado de trabalho passou a ser percebida de forma mais significativa em virtude da redefinição de seu papel na sociedade, da mudança no comando da família, da expansão em seu nível de escolaridade, da redução do número de filhos e das

mudanças políticas, econômicas e sociais as quais o país e o mundo atravessam (Bruschini & Lombardi, 2001; Hoffmam & Leone, 2004; Itaboraí, 2003; Salvagni & Canabarro, 2015).

Para as mulheres da classe média/alta que investiram mais na carreira e assumiram o papel de profissional além do papel de mãe, o trabalho passou a ser visto como um projeto individual, capaz de proporcionar satisfação e *status*, além de contribuir para a construção de sua identidade (Almeida, 2007; Carvalho *et al*, 2010; Freitas, 2013; Miranda, 2006; Salvagni & Canabarro, 2015).

O estudo de Hirata (2011), realizado no Brasil, França e Japão, vem ao encontro da visão de Almeida (2007) ao destacar a busca pela alta escolaridade de mulheres no cenário organizacional, pois a mulher desenvolveu uma nova concepção de seu papel no exercício de suas atividades profissionais. Especificamente nos cargos executivos é possível perceber um modelo econômico que promoveu mudanças reais nas relações de trabalho e permitiu mais poder de decisão à mulheres sobre o seu destino profissional (Almeida, 2012; Bruschini *et al.*, 2008; Carvalho *et al.*, 2010; Santos, 2012).

Apesar de o atual cenário socioeconômico brasileiro demonstrar-se favorável à ascensão e ao sucesso profissional, a mulher ainda vivencia certa fragilidade quanto à sua evolução na carreira, decorrente da predominância masculina no exercício de cargos executivos, visto que, historicamente, conforme descrito nos capítulos anteriores, os homens tiveram mais oportunidades de investir em suas carreiras (Bruschini & Lombardi, 2001; Fontenelle, 2007; Hoffmam & Leone, 2004; Itaboraí, 2003). E porque a cultura corporativa ainda é masculina (Aycan, 2004; Carvalho *et al.*, 2010; Reinhold, 2005).

Nesse processo, desencadearam-se fatores determinantes que podem levar a mulher a menos sucesso em sua carreira. Uma situação é o fato da mulher executiva ter que se adaptar às exigências e ao ambiente das organizações e aumentar sua competitividade por meio da inovação; Outro fator é relacionado a família, e nesse sentido os homens são os mais beneficiados com o casamento, pois a esposa que não está tão ativa no mercado de trabalho por causa da sua maior responsabilidade no cuidado aos filhos dá ao seu marido prioridade para cuidar de sua carreira. Outro fator é a reduzida mobilidade da mulher em relação ao homem, pois ela não tem como cumprir constantes exigências de viagens em virtude da criação dos filhos, o que dificulta seu avanço

na hierarquia organizacional (Carvalho *et al.*, 2010; Lima *et al.*, 2009; Rocha, 2012; Tanure *et al.*, 2007).

Além dos fatores citados, existem também os estereótipos femininos que designam às mulheres características como: intuitiva, emocional, empática, espontânea, maternal, cooperadora, capaz de oferecer apoio e lealdade (Morgan, 1996). Essas características não são esperadas dos homens e podem significar comportamentos negativos no ambiente profissional, pois as mulheres são vistas de forma machista na medida em que esses estereótipos induzem ao comportamento de uma mulher que pode trazer algum tipo de prejuízo para as negociações dentro da empresa (Almeida, 2012; Deslauriers, J. P., & Kérisit, M. (2008) O mesmo tipo de julgamento ocorre quando essas mulheres, devido ao estresse e pressão, demonstraram “surtar” em uma situação de conflito (Almeida, 2012; Carvalho *et al.*, 2010; Tanure *et al.*, 2007).

Aliado a todos esses fatores no âmbito corporativo, a executiva brasileira que é casada ou com filhos se desdobra e se sacrifica a fim de conciliar o trabalho com todas essas vertentes e sua família. Em determinadas situações, torna-se, por vezes, a única responsável pela gestão da casa, das tarefas e cuidados relativos aos filhos, o que inclui a gestão da logística quanto à agenda das crianças, babás, empregadas e motoristas (Lima *et al.*, 2009; Rocha, 2012; Santos, 2012; Tanure *et al.*, 2007; Kohlbacher, (2006).

Percebe-se que a ajuda de babás e empregadas domésticas na vida das executivas está relacionada às tarefas antes desenvolvidas pelas mães. Entretanto, a orientação em relação aos valores e definição de limites dos filhos não é facilmente transferida e pode representar sobrecarga adicional e emocional no dia a dia da mulher executiva (Carvalho *et al.*, 2010; Hewlett & Rashid, 2011).

Muitas executivas encontram como solução para aliviar a demanda de trabalho a contratação desses citados profissionais como empregadas, babás ou secretárias do lar. Essas profissionais, muito eficientes na visão das executivas, desempenham o seu papel em casa, por não estarem tão presentes nesse ambiente. Essa é a forma do sucesso, na visão delas, para conseguirem se dedicar de forma intensa ao trabalho (Santos, 2012).

Grande parte das executivas é de classe média/alta devido à possibilidade de acesso à escolaridade e, também, pela participação no mercado de trabalho em cargos mais elevados nas organizações, ou seja, não estão associadas a

trabalhos precarizados. Além disso, possuem menor número de filhos e, com isso, conforme descrito, as maiores possibilidades de infraestrutura no apoio para cuidar da criança e do lar, por poder contar com ajuda de babás, empregadas e motoristas (Almeida, 2012; Betiol & Tonelli, 1991).

Conforme ressaltam Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), as executivas brasileiras valorizam a carreira profissional ao ponto de fazerem muitos investimentos em estudos e dedicarem menos tempo à vida pessoal para se inserirem em cargos mais estratégicos no mercado de trabalho. Os estudos são vistos como uma preparação e até mesmo “passaporte” para os cargos mais qualificados (Betiol & Tonelli, 1991; Tanure *et al.*, 2007).

Segundo pesquisa de Bruschini e Puppini (2004), tais executivas entendem o desenvolvimento intelectual como um atributo de valor para a carreira, por se tratar de um pré-requisito importante tanto para a promoção quanto para contratação. Somado a esse fato, também consideram como valor terem feito curso superior em uma conceituada universidade brasileira ou internacional, assim como terem feito *Master of Business Administration* (MBA) e/ou especialização. O interesse da mulher executiva em investir na carreira profissional pode ser visto pela quantidade de mulheres matriculadas no ensino superior para conquistar mais conhecimento intelectual e por contestar modelos familiares tradicionais em que tinham que se dedicar totalmente ao lar (Almeida, 2012; Belle, 1994; Hewlett & Rashid, 2011; Maccali, Minghini, Walger & Roglio, 2014).

Outro investimento imposto às executivas refere-se à aparência física e à forma de se vestir. As empresas creem que ao cuidar da aparência física e da forma de se vestir, o indivíduo está mais disposto e coopera para um clima assertivo e harmônico (Almeida, 2012; Betiol & Tonelli, 1991).

A mulher executiva solteira enfrenta um desafio em relação a ter um parceiro amoroso e sobre a maternidade. Estudo feito nos Estados Unidos da América (EUA) e também no Brasil com o objetivo de explorar a vida profissional e privada de mulheres executivas e com elevado nível de instrução descreve que quanto mais bem-sucedido o homem, maior é a probabilidade de que ele se case e tenha filhos. Com as mulheres bem-sucedidas ocorre o contrário. Aquelas que desejam ser mães e são executivas enfrentam mais dificuldades para encontrar um parceiro amoroso (Hewlett, 2002; Carvalho Neto *et al.*, 2010; O’Neil, & Bilimoria

2005), visto a vida atribulada que levam e ao tempo escassoem virtude da dedicação ao trabalho e sem algum momento de lazer.

Existe o conflito entre carreira e responsabilidades familiares no universo das executivas, o que contribui para muitas gestoras postergarem a maternidade, limitarem o número de filhos ou mesmo desistirem de tê-los (Carvalho *et al.*, 2010; Cohen & Gobbetti, 2001; Mainiero & Sullivan, 2006, Almeida, 2012; Kohlbacher, (2006).

A necessidade por uma mobilidade geográfica de muitas viagens para as executivas indica fator determinante que pode ser visto como um desafio para elas. Se a mulher for casada ou com filhos, pode ser um problema para as organizações. Geralmente, a mulher não desloca o marido e os filhos de acordo com a demanda da empresa onde trabalha (Almeida, 2012; Betiol & Tonelli, 1991; Gialain, 2009; Tanure *et al.*, 2007).

As mulheres que conseguiram chegar ao topo da hierarquia organizacional se deparam com a realidade de discriminação relacionada a uma gravidez, aos meses de licença-maternidade e ainda com dificuldades no trato com os filhos pequenos em virtude de precisarem estar disponíveis a qualquer momento que a empresa solicitar. Defrontam-se com a possibilidade de menos convívio com os filhos, existindo, ainda, a necessidade de comparecer a eventos e viagens, o que é uma tarefa difícil para quem tem filhos pequenos. Por esse motivo, muitas executivas fazem escolhas objetivas de carreira que se referem a uma gerência média, que permite conciliar melhor os papéis pessoais e profissionais, do que a uma gerência geral, em que a demanda de trabalho incluindo viagens é muito maior. Assim, muitas mulheres já fazem um planejamento de carreira para não chegarem ao topo, com o objetivo de diminuir todas as demandas que o alto cargo pode trazer para sua vida privada (Almeida, 2012; Bruschini & Puppini, 2004; Santos, 2012).

O modelo de mulher que se dedica ao lar, imposto desde a sociedade patriarcal, está sendo questionado não somente pelo avanço dos arranjos familiares, como a educação da mulher, mas também por certa mudança nos papéis profissionais das mulheres que deixaram de ser totalmente inferiores para ocuparem postos de mais responsabilidades (Almeida, 2012; Belle, 1994). Contudo, a pressão para a mulher se voltar integralmente para a família para o cuidado dos filhos pequenos ainda é muito grande nos dias atuais e com toda

essa situação vêm o cansaço e o sentimento de culpa por parte delas. Muitas não conseguem se desvencilhar desse sentimento de culpa em relação ao tempo que não podem passar e investir em seus filhos, maridos e cuidados para com a casa. Está no imaginário coletivo da sociedade e da própria mulher que ela tem que exercer a maternidade 24 horas (Santos, 2012; Tanure, Carvalho & Andrade, 2006). Nos Estados Unidos, por exemplo, surgiu na década de 1990 a entidade *Female*, destinada a apoiar as mulheres que queriam trocar o emprego em prol dos cuidados aos filhos ainda pequenos (Almeida, 2012; Arruda, 1996), ou seja, crença de que marido e filhos fazem parte da própria identidade da mulher (Almeida, 2012; Betiol & Tonelli, 1991).

É interessante destacar que o sucesso não é uma exigência da sociedade para a mulher, fruto de uma concepção de uma sociedade patriarcal de que a mulher pode voltar ao lar e ser só mãe se ela assim escolher, pois a sociedade lhe dará esse amparo. Essa crença é diferente quando se trata do homem, na medida em que existe pressão para que a mulher entre no mercado de trabalho, mas com todo o apoio caso queira desistir de sua carreira (Betiol & Tonelli, 1991; Santos, 2012).

A complexidade de conciliar tempo entre trabalho e vida pessoal das executivas tende a ser uma problemática devido à necessidade da demanda profissional e familiar. O homem, companheiro amoroso, por exemplo, pode ser um obstáculo para a mulher conciliar a carreira profissional com a vida pessoal. Em muitos casos, ele pressiona a mulher para interromper a carreira após o nascimento do filho e isso ocorre em razão da ideia cultural de que a mãe é a principal responsável pela criação dos filhos (Almeida, 2012; Itaboraí, 2003). Esse peso que a mulher carrega de ser mãe e esposa contribui para que muitas sintam culpa por estarem tão envolvidas com o trabalho e depositarem sua energia e tempo no investimento da carreira (Santos, 2012; Tanure *et al.*, 2007).

Não apenas por esse fator, mas também por todos os outros já discutidos neste estudo, a mulher tende a optar pelo trabalho parcial (Almeida, 2012; Itaboraí, 2003) com a chegada dos filhos. Isso porque as mulheres assumem os cuidados para com os filhos como algo natural e porque também querem mais qualidade de vida (Santos, 2008).

É interessante destacar que a importância do tempo para as executivas está na tentativa, com muito sacrifício, de harmonizar essas várias dimensões do

tempo e conciliar a carreira com a vida pessoal, o que muitas vezes gera culpa por parte delas, pois não é tarefa fácil conciliar tantas demandas (atividades laborais, higiene pessoal, cuidados aos filhos, dedicação ao marido e lazer) dentro de 24 horas diárias (Almeida, 2012; Tanure *et al.*, 2007). De acordo com Rocha-Coutinho (2004) e Soares (2012), para executivas a conciliação da família com o trabalho é muito difícil, principalmente quando têm filhos pequenos, o que gera conflitos e culpa, motivos que podem desencadear a desistência da carreira de executivas e o retorno ao lar, objeto de estudo do presente trabalho.

Mainiero & Sullivan (2006) afirmam que a carreira das mulheres tende a ser mais relacional que a dos homens, o que quer dizer que as ações e decisões tomadas pela mulher são analisadas pelo impacto que gerarão em outros a seu redor, cientes de que as mudanças que fazem para si próprias provocam mudanças nos demais (Betiol & Tonelli, 1991). Assim, em vez de simplesmente se esforçarem para alcançar objetivos profissionais, as mulheres procuram buscar o melhor arranjo para si e para os que as cercam em determinado contexto. Suas carreiras, por conta disto, costumam ser mais descontínuas e caracterizadas por interrupções, não apresentando necessariamente um padrão dominante (Almeida, 2012; Scalabrin, 2008).

O sentimento de culpa, por exemplo, conforme descreve Rocha-Coutinho (2004), se destaca com mais ênfase porque as mulheres iniciaram suas funções no mercado de trabalho sem se libertarem das atividades domésticas e com os filhos (Lages, Detoni & Sarmiento, 2005). Algumas mulheres parecem almejar redução de suas horas de trabalho para melhor conciliar as demandas da família (Nordenmark, 2002), pois o tempo pode se tornar um recurso ou um motivo de tensão nessa conciliação entre carreira e vida pessoal (Cohen & Gobbetti, 2001; Mainiero & Sullivan, 2006; Carvalho *et al.*, 2010).

A percepção das executivas de primeiro, segundo e terceiro escalão em relação ao seu tempo de dedicação à carreira e à vida pessoal é de significativa insatisfação com o desequilíbrio dessas duas dimensões da vida. Muitas chegam a trabalhar mais de 11 horas por dia e mais duas a três horas diárias de dedicação à carreira quando se considera também o tempo gasto com o uso de ferramentas tecnológicas (*laptops, blackberries, Ipad*), além de viagens, almoços e reuniões de negócios fora do horário de trabalho (Almeida, 2012; Scanfone *et al.*, 2011).

As executivas envolvidas nesse fenômeno buscam, muitas vezes, formas alternativas de carreira, com o objetivo de encontrarem trabalhos que as satisfaçam e que sejam mais compatíveis com as demandas de suas vidas, de modo a conciliar vida pessoal e profissional (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006). Tal movimento de nome *opt-out* deve partir da mulher e não da empresa. Alguns movimentos possuem essas características de afastamento temporário ou definitivo (*off-ramps*): redução ou flexibilização da carga de trabalho, com recusa de promoções ou diminuição de esforços para evitar promoções (*scenic routes*); ou saída da mulher da organização para se tornar empreendedora (Almeida, 2012; Scalabrin, Kishore & Casado, 2009; Belkin, 2007; Wright, & Baxter, 2000).

.Para Scalabrin *et al.* (2009), o *opt-out* pode significar a perda de vantagem competitiva das empresas, uma vez que perdem profissionais estratégicos por não lhes proporcionar condições para conciliarem seus papéis e interesses. Mesmo diante desse cenário, o fato de as mulheres executivas expressarem sua insatisfação em relação às intempéries no desenvolvimento de suas carreiras não significa que neguem seu trabalho. O quadro apresentado até o presente momento é fortalecido por Tanure *et al.* (2007) e por Santos (2012) ao mencionarem que a mulher busca o equilíbrio entre o tempo dedicado ao trabalho e o tempo disponibilizado ao lar, às questões familiares e pessoais, pois acredita ser completamente viável e razoável tal equilíbrio entre vida pessoal e profissional, apesar de sempre instável no mundo atual.

A maioria das mulheres que atingiu o tão desejado “olimpico empresarial” ainda aposta em suas carreiras e sente muito prazer nessas conquistas, prazer este que pode aumentar as chances de atingir o sucesso e a felicidade tão almejados (Almeida, 2012; Scanfone *et al.*, 2011; Tanure *et al.*, 2007; Baker e Aldrich 1996). Entretanto, algumas não dão conta de tamanha pressão.

Por isso, o recorte desta pesquisa volta-se para a questão da mulher de classe média/alta, com enfoque em carreira e liderança, que alcançou elevado êxito profissional e buscou se qualificar e, por decisão, desiste de sua carreira executiva, de sua autonomia e retorna ao lar para cuidar de seus filhos e da família. Ao mencionar o termo “lar”, é importante destacar que não se refere à casa no sentido exclusivo de abrigo, mas a uma complexa rede de símbolos e limites bem demarcados (Santos, 2012).

O conceito de lar objeto do presente estudo é diferente nos dias de hoje quando comparado à constituição de lar da sociedade patriarcal do fim do século XIX até meados do século XX. A mulher que permanecia em seu lar junto aos seus filhos, maridos, familiares e escravos durante o período colonial brasileiro e início da transição do regime político da escravidão para o capitalismo não é a mesma mulher de hoje. A imagem da mulher antes frágil e necessitada de proteção, com atuação restrita à intimidade do espaço privado e presa aos cuidados aos filhos ganhou outro sentido na atualidade, que faz dela um ser em construção, na busca de seu desenvolvimento e de suas potencialidades (Badinter, 1993; Biasoli-Alves, 2000; Fleck & Wagner, 2003; Maluf & Kahhale, 2007; Neder, 2002; Santos *et al.*, 2015; Stright & Bales, 2003). A mulher de hoje retratada neste estudo é aquela que, por vários motivos, desistiu de sua carreira e optou por retornar ao lar. Seu retrato será analisado por meio de três histórias de vida e apresentado na análise dos dados na tentativa de compreender as influências das heranças patriarcais na carreira, o reconhecimento pelo trabalho executivo e pelo trabalho doméstico, o peso do relógio biológico e o significado da maternidade, com renúncia à carreira e retorno ao lar.

3 Metodologia de Pesquisa

3.1 Histórias e trajetórias de vida

O presente estudo é de abordagem qualitativa, pois se refere a situações que envolvem singularidades, sentimentos e decisões de vida. A pesquisa qualitativa tem como premissa a obtenção de dados em que ocorre o contato direto do pesquisador com o objeto de estudo. Além disso, é frequente que o pesquisador tenha como objetivo entender os fenômenos e, a partir dele, situar sua interpretação (Neves, 1996), pois se considera a comunicação do pesquisador como parte clara da produção de conhecimento. E a subjetividade da pesquisa daqueles que estão sendo estudados torna-se parte fundamental do processo de pesquisa (Flick, 2009; Godoy, 1995).

Tal pesquisa considera o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como um instrumento essencial, na medida em que cabem a ele a observação, a seleção, a análise e a interpretação dos dados de forma confiável (Gil, 2007). A pesquisa qualitativa dá ênfase a uma realidade que não pode ser quantificada e cuida de questões particulares, trabalha com valores que correspondem ao mais profundo das relações e que não podem ser resumidos à operacionalização de variáveis (Spindola & Santos, 2003). É de grande importância para a compreensão do processo de comunicação, pois vão de encontro a questões muito particulares, trabalha com múltiplos significados, crenças e valores que correspondem ao que pode ser o mais profundo das relações e dos fenômenos que não podem ser calculados (Deslandes, 1994).

Em pesquisa qualitativa, questões fundamentais e desafiadoras fazem parte de sua construção. De modo especial, alguns questionamentos se fazem necessários nessa pesquisa como, por exemplo, a indagação: o que faz essas mulheres desistirem da carreira de executiva após terem chegado a uma posição de destaque em sua empresa? Por que, depois de tanta luta, discriminação, duplas ou triplas jornadas, pressão psicológica, elas decidem desistir do que foi tão árduo para conseguir? Quais os motivos para essa tomada de decisão?

A presente investigação é exploratória, pois descreve um fenômeno relativamente novo na literatura acadêmica, a desistência da carreira e o “retorno ao lar”. Tal caráter exploratório faz com que os fatores aqui apresentados sejam

restritos aos relatos em análise. Portanto, a generalidade dos resultados é restrita, pois os achados para cada análise dos relatos das mulheres em cargos estratégicos são influenciados pelas características e pela realidade existente em cada uma delas (Flick, 2009; Gil, 2007; Linhares e Alves, 2014).

Este estudo busca investigar e compreender, por meio da história de vida, os fatores existentes na vida dessas mulheres e que ocasionaram a desistência do trabalho corporativo e seu retorno ao lar com a desistência de sua carreira, mesmo que por um período de tempo, após chegarem a posições de destaque no ambiente organizacional.

A história de vida pode ser considerada o relato de um narrador sobre sua existência no mundo ao longo do tempo. É uma descrição individual de acontecimentos importantes que cabe ao pesquisador analisar. Por meio dessa descrição, é possível definir como ocorrem as relações com os membros de sua profissão, de sua família, vida social e, também, com a sociedade (Queiroz, 1988).

A história de vida possibilita a compreensão dos significados subentendidos, ou seja, é uma abordagem que viabiliza o melhor caminho para se chegar mais perto da experiência vivida pelo entrevistado, de sua ideologia e também de sua conduta (Camargo, 1984). Nesse sentido, ficarão claros aspectos objetivos e subjetivos existentes na experiência de cada mulher pesquisada. É de grande importância para a compreensão do fenômeno investigado e para situar a realidade das mulheres nos dias atuais. Além de buscar a compreensão do indivíduo relacionado ao seu meio de interação, a história de vida tenta entender a natureza de um período histórico (Camargo, 1984; Minayo, 2001). Dessa forma, pode-se investigar determinado momento histórico a partir de relatos de experiências da vida de cada indivíduo (Alperstedt, Ferreira & Serafim, 2014; Camargo, 1984; Denzin, 1984; Queiroz, 1988).

A partir da história de vida é possível conhecer determinadas situações, contextos e temáticas vivenciadas pelo ser humano para compreender a sua realidade e o universo do qual faz parte (Barros & Lopes, 2014). Também é possível compreender toda a dinâmica de grupos a partir de trajetórias de vida pessoal e das várias particularidades dos envolvidos na pesquisa e também os fenômenos estudados, com muita riqueza de detalhes (Becker, 1999; Miranda, Cappelle & Mafra, 2014).

As histórias de vida estabelecem uma via de acesso essencial e fundamental aos processos que fundamentam a sociedade em suas diferentes dimensões psicológicas, culturais, econômicas, sociais, tanto em seu movimento histórico quanto em sua atualidade (Gaulejac & Lévy, 2000). Leva em conta a descontinuidade na medida em que o indivíduo entrevistado seleciona os momentos que para ele são importantes. Nesse caso, o indivíduo não relata os acontecimentos de forma cronológica, mas o faz da forma como ele próprio considera importante (Marre, 1991; Silva, Barros, Nogueira & Barros, 2007).

A partir da escolha pela história de vida surgem questões como: quem entrevistar? Quantos sujeitos vão ser suficientes? Como conduzir a pesquisa? Vou direto ao assunto ou não? E a transcrição? Como deve ser feita? Como analisar os dados? Tais questionamentos e até mesmo dúvidas surgem e a história de vida dá ênfase a essas questões. É durante o percurso desenvolvido em cada entrevista que será alcançada a forma de trabalhar. Assim, não existem pressupostos metodológicos a priori independente da realidade pesquisada (Guimarães, 2014).

A história de vida começa do convite do pesquisador e do desejo do entrevistado de contar sua vida. Ao sujeito faz-se o convite para que ele fique à vontade para contar sua história de vida da maneira que se sentir melhor, dentro do modelo de uma entrevista. A partir de então uma relação entre entrevistador e entrevistado é construída com um vínculo de confiança, de segurança e assim começa a se desenvolver (Miranda *et al.*, 2014; Silva *et al.*, 2007).

Tal proposta difere da “trajetória de vida”, uma vez que esta se refere a uma soma de eventos que fundamenta a vida do entrevistado (Born, 2001). As trajetórias de vida contam com entrevistas com temas, enquanto as histórias de vida envolvem o indivíduo em sua própria história, desde seu nascimento até aquele momento da entrevista, passando pelos mais variados acontecimentos que compõem sua vida (Caeiro, Carvalho Neto & Guimarães, 2016).

Diferentemente do exposto, a história de vida parte de uma questão muito ampla, como, por exemplo, o pedido ao entrevistado para falar da sua vida. Nessa fase, o pesquisador deve interferir o mínimo possível, mesmo que as falas ainda sejam pouco direcionadas para os pontos centrais da pesquisa (Brioschi & Trigo, 1987). Na fase inicial, o narrador do relato define categorias de pensamento, análise e a ordem dos fatos (Brioschi & Trigo, 1987). O pesquisador não investiga

a verdade, pois o que deve ser considerado é o ponto de vista de quem narra a história (Glat, e Pletsch 2009; Spindola & Santos, 2003). Para se chegar aos objetivos da história de vida, o pesquisador pode ordenar o conteúdo das histórias e estreitar as informações obtidas (Miranda *et al.*, 2014).

Dessa forma, a coleta de dados será feita por meio da entrevista em profundidade. Em geral, as entrevistas narrativas são uma forma não estruturada, ou seja, não utilizam o clássico modelo de pergunta e resposta, mas têm como objetivo reconstruir o discurso de algo anteriormente vivido pelo sujeito (Jovchelovitch & Bauer, 2002), cujo foco é relembrar o que foi vivido (Haguette, 2001; Santos & Oliveira, 2015). O entrevistado narra sua história de vida da forma que possui mais sentido para ele e, posteriormente, o pesquisador apura a análise do entrevistado com a sua (Pinto, Carreiro & Rodriguez, 2015). Assim, foram realizadas entrevistas com três mulheres para esta pesquisa. Como se trata de história de vida, o critério de saturação não decorre do conteúdo em conjunto, ou seja, a repetição dos dados entre os entrevistados, mas pela relação de cada entrevistado isoladamente (Miranda *et al.*, 2014).

3.2 O acesso às entrevistadas

Os sujeitos da pesquisa foram três mulheres que, ao chegarem ao alto escalão das empresas em que trabalhavam, decidiram desistir de suas carreiras e retornar ao lar. Conforme já mencionado no texto, entende-se por executiva aquela que alcançou cargos de destaque na hierarquia organizacional. O primeiro escalão equivale à presidência, o segundo à diretoria e o terceiro são as posições gerenciais. No caso deste trabalho, as três entrevistadas estavam no terceiro escalão, em empresas multinacionais de grande porte.

Para o sucesso dessa metodologia, é importante ou essencial que as entrevistas sejam prolongadas, com realização de no mínimo três com cada uma, pois assim irão acontecer a interação e a afinidade ou mesmo um relacionamento entre o pesquisador e o pesquisado. Dessa forma, o indivíduo entrevistado irá se sentir à vontade para descrever os episódios de sua história de vida (Silva *et al.*, 2007; Spindola & Santos, 2003).

As mulheres entrevistadas foram selecionadas com base na indicação de uma rede de amigos que trabalham em empresas e estudam em universidades

nos cursos de pós-graduação. Foram localizadas de maneira a se obter certa multiplicidade de suas trajetórias e que as mesmas convergissem apenas no fato de que elas chegaram a serem mulheres executivas em uma organização reconhecida como multinacional e empresas nacionais de grande porte e desistiram do cargo gerencial para cuidarem da família e dos filhos. Por se tratar da mesma atitude (decidir abandonar a carreira para retornar ao lar), justifica-se a realização das entrevistas por meio das histórias de vida de cada uma delas, pela possibilidade de análise transversal e relacional (Pinto *et al.*, 2015).

No primeiro contato, foram apresentadas às entrevistadas o propósito da pesquisa e sua forma de abordagem. Foi explicado que aconteceriam alguns encontros e que não havia necessidade de se preocupar com respostas certas ou erradas, porque o conteúdo seria sobre a própria vida delas. A pergunta que conduziu o início do primeiro encontro foi: quem é você? A partir de então, vieram outros questionamentos. A intenção foi ouvir a trajetória de vida dessas mulheres desde a infância até a vida adulta, com seus familiares e seus relacionamentos, locais em que viveram e também onde estudaram.

No segundo e terceiro encontro foi lembrado a elas, de forma bem sucinta, o que haviam dito e onde haviam parado, para que prosseguissem com a ideia principal. Nesses encontros seria falado sobre as escolhas relacionadas ao trabalho e como elas teceram essas escolhas até chegarem a uma carreira de sucesso. Foram quatro encontros com cada entrevistada, com duração média de uma hora e trinta minutos. O quarto encontro foi o fechamento de todos os aspectos relatados, além de uma reflexão sobre o momento atual de cada uma delas e a confirmação se as mesmas gostariam de acrescentar ou destacar alguma questão. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas antes do encontro seguinte, para que viabilizasse uma devolutiva das histórias para as entrevistadas.

Ao final da última entrevista, a pesquisadora solicitou que as entrevistadas escolhessem um nome fictício para manter sigilo sobre as informações confiadas à pesquisa. Assim, as mulheres entrevistadas são Alice, Antônia e Gabriela, nomes que as próprias entrevistadas escolheram para que o sigilo das informações compartilhadas pudesse ser preservado. A explicação do porquê escolheram esses nomes será feita na análise das histórias. A seguir, as histórias

de vida serão apresentadas. Em seguida, haverá a análise de cada uma delas e, por fim, as semelhanças encontradas e as particularidades de cada respondente.

4 Análise dos Dados

4.1 Conteúdo abordado

Os relatos a seguir possuem alterações de nomes e localidades de forma a permitir mais sigilo quanto à identificação de cada mulher entrevistada. Os nomes foram escolhidos pelas próprias executivas, ao final do último encontro. A escolha refere-se à afinidade que cada uma delas demonstrou com o nome escolhido.

4.2. História da Alice

4.2.1 *A personalidade forte de uma criança já adulta*

Minha personalidade é muito forte. Eu, com sete anos, eu decidi não conversar mais com ele. E não conversei.

Alice se define como “uma pessoa complicada e descomplicada ao mesmo tempo”. Nasceu no interior de Minas e tem 37 anos. Vem de uma família de quatro irmãos, dois homens e duas mulheres, com diferença de idade de um ano entre eles, exceto para a irmã caçula, cuja distância é de sete anos. Teve infância bastante humilde, de acordo com sua declaração. O pai era alcoólatra e ela o define como complicado.

Não tive uma relação boa com meu pai. Parei de conversar com ele quando tinha sete anos de idade. Por vários motivos, eu optei por não conversar com ele. Infelizmente, ou não sei se é felizmente ou infelizmente, a minha opinião é muito forte. Minha personalidade é muito forte e eu, com sete anos, eu decidi não conversar mais com ele. E não conversei.

Sua mãe trabalhava muito e, por isso, Alice sempre teve muitas responsabilidades dentro de casa. Com nove anos tinha que cuidar da irmã de dois anos sozinha.

Eu lavava, passava, cozinhava e fazia tudo. Dava mamadeira. Era uma criança cuidando de um bebê, que era minha irmã. Aí, a gente dividia as tarefas domésticas, eu e meus irmãos. Na minha casa nunca teve essa de homem não lavar vasilha ou banheiro. Todo mundo fazia tudo. Menos o meu pai [...]. Meu pai não fazia nada em casa. Apenas trabalhava. Meu irmão mais velho tinha muito medo do meu pai, o do meio, mais ou menos, e eu e ele, brigávamos todos os dias.

A mãe de Alice era cozinheira de um bufê, mas já tinha exercido várias atividades: faxineira, costureira e faz-tudo em um restaurante. Trabalhava de segunda a quinta no bufê durante o dia e sexta e sábado de dia e de noite. Chegava em casa por volta das três da manhã e saía no outro dia às seis da manhã de novo. Só tinha o domingo de folga e, nesse dia, Alice a ajudava nos afazeres domésticos para poderem recomeçar a semana. Por volta de seus 12 anos, o maior sonho de Alice era que sua mãe se separasse de seu pai. No entanto, seus irmãos não tinham esse desejo.

O maior sonho da minha vida era que minha mãe se separasse do meu pai. Não era o sonho dos meus irmãos. Ela nunca quis se separar do meu pai. Eu não sei o motivo. Não sei o que levava ela a passar por todas as situações porque ele não contribuía em casa. Ele não era um pai amoroso, não era presente. Era uma pessoa ignorante, calada, que tinha uma força negativa dentro dele que afastava todas as pessoas de perto dele. Não sei o que meu pai representava em casa para minha mãe. Ela não era submissa. Eu não sei o que era. Gostaria de saber. Ela justifica até hoje que ela nunca se separou por causa dos filhos, mas um pai que batia, espancava seus filhos, na minha cabeça não é justificativa. Não sei o que meu pai representava para minha mãe. Para mim, era um estorvo. Quando eu tinha sete anos, parei de conversar com ele, foi porque ele chegou bêbado em casa e me espancou muito, cuspiu na minha cara e aí eu devolvi o cuspe na cara dele. Ele me bateu e eu devolvi o tapa. Ele quebrou a casa inteira. Ficou uma cena forte em minha cabeça. Eram três horas da madrugada, minha mãe sentada no chão comigo e minha irmã no colo e eu na frente e a casa toda quebrada. Nesse dia, eu falei com ela e prometi que não falaria mais com ele e não chamaria mais ele de pai. Aí, passava uns vinte dias, um mês, ele ia lá e contornava toda a situação e minha mãe ficava como se nada tivesse acontecido. Mas aí, acontecia de novo. Acontecia de novo. Ele tinha um problema muito forte comigo. Eu não sei se ele me via com outros olhos, é o que eu acho. E sempre teve agressão física entre eu e ele. [...] Eu trabalhei muito a minha cabeça para que eu não sofresse com isso. E, desde então, eu decidi quando eu tinha uns doze anos, ser diferente dele. Ele falava palavrão, palavras horrorosas, que eu não seria nada na vida, que eu seria uma prostituta. Coisas bem ruins e eu jurava que não seria nada daquilo. Falava que eu ia usar drogas, que eu ia levar cigarro para homem na cadeia. Essas coisas ficavam muito em minha cabeça, mas de uma forma que eu não queria ser. Eu falava que eu ia mostrar para ele e para todo mundo que eu não ia ser nada daquilo. Ele sempre me batia. Meus irmãos tinham muito medo dele. Nós chegamos a um ponto das brigas serem tão fortes, que eu já cheguei em um ponto de ferver uma água quente e queimar a cara dele quando ele tivesse dormindo, mas eu não sei por que o copo caiu da minha mão e graças a Deus não aconteceu. E fui chegando em um determinado momento que eu falei: eu vou sair de casa.

Quando Alice tinha por volta de 14 anos, começou a trabalhar como secretária de um dentista em Montes Claros e estudava à noite. As brigas entre ela e o pai passaram a ser mais frequentes e cada vez piores e, por esse motivo,

ela decidiu sair de casa, sem o consentimento e conhecimento da mãe. Quando sua mãe saiu para trabalhar, ela deixou uma carta explicando que ia para o Rio de Janeiro porque a mãe tinha preferido o marido em uma das brigas entre ela e o pai: “Minha mãe chegou a ir no Rio me buscar e eu disse que não voltaria porque, entre eu e o marido dela, ela tinha preferido ficar do lado do marido dela e que não ia voltar”.

Morou no Rio de Janeiro por um ano na casa das tias. Um tio advogado a incentivava a estudar e a permanecer na cidade. Fez curso de datilografia lá. Em uma das férias, foi para Montes Claros e sentiu muita saudade das amigas e do grupo de jovens. Resolveu, então, não retornar para o Rio e voltou para a casa da mãe, mas com outra atitude.

Meu pai nunca significou nada para mim e quando eu decidi voltar, decidi que meu pai não me espancaria mais como ele fazia. Se ele me espancasse como ele fazia, eu tinha decidido que ou eu pegaria uma faca e furaria ele ou eu chamaria a polícia e alguma coisa ia acontecer. Só que minha mãe tomou uma postura diferente.

Após sua volta, a postura de sua mãe mudou diante desse contexto de brigas com o pai. Alice arrumou um emprego em Montes Claros e começou a namorar um rapaz mais velho. Sempre gostou de homens mais velhos, por se sentir protegida pela figura masculina, algo que ela considera ser um gosto devido à sua carência paterna. Engravidou aos 17 anos com um ano de namoro.

Eu pensei: vou esperar o Natal passar e dou a notícia da minha gravidez para minha mãe. Porque meus dois irmãos mais velhos tinham chegado 15 dias atrás e contado para minha mãe que as namoradas estavam grávidas e minha mãe tinha dito que eles tinham estragado o Natal dela. Quando eu engravidei [...] aí começou a loucura. Eu pensava em como ia ser dentro da minha casa. Eu não queria ter engravidado. Você tem 17 anos e não tem nada. E aí engravidou. A primeira coisa que você pensa é: como você vai falar para seu namorado que você engravidou? Porque o cara pensa que você fez de propósito. No início, a gente usava camisinha. Depois não usou. Eu, um dia, passei mal lá em casa e aí minha mãe falou que sabia que eu estava era grávida. Eu confirmei. Eu fiquei muito supressa e triste com a atitude da minha mãe porque ela virou para mim e disse: e agora, onde você vai morar? Porque aqui seu pai não te aceita. Eu respondi: em qualquer lugar que seja longe dele e agora de você. Mais uma vez eu percebi que minha mãe estava preocupada com ele e não comigo. O pai da Fernanda era mais velho do que eu e era ótimo, até eu engravidar. Quando eu engravidei, ele queria que eu tirasse o neném. Aí eu falei que não tiraria e ele terminou comigo. E minha mãe não ficou do meu lado. Eu queria morrer. Eu pensava em como seria dentro da minha casa. Eu não queria ter engravidado. Eu queria morrer. Eu contei para o pai da Fernanda a reação da minha mãe e ele tinha nojo do meu pai. E aí ele disse que na casa dos meus pais eu não ficava.

4.2.2 A solidão e a submissão no período da gestação

Eu não procurei minha família. Eu não estava brigada com minha mãe, mas eu quis assumir sozinha todas as consequências da minha irresponsabilidade.

Ao sair de casa grávida, Alice foi morar em uma casa que o pai de sua filha cedeu. A casa tinha apenas um fogão e uma cama. Ela ficou nessa casa sozinha durante todo o tempo de sua gestação, sem trabalhar e sem se relacionar com sua mãe e outras pessoas. O pai de sua filha a sustentou durante todo o tempo da gestação com o básico para sobreviver e também arcou com os custos do pré-natal. Alice se viu muito só durante toda a gravidez. Depois de 12 horas em trabalho de parto, sozinha no hospital, sua filha nasceu.

Eu fiquei nessa casa como um animal porque ele terminou comigo e voltou com uma ex-namorada. Colocou na casa um fogão e uma cama com quatro panelas. Eu trabalhava em um consultório dentário e, quando engravidei, não pude ficar no trabalho. Aí eu fiquei lá no “cativeiro”, durante nove meses da gestação. Eu ficava nessa casa sozinha, minhas amigas iam me visitar. Ele levava comida, levava as coisas para mim. Ele pagou meu pré-natal. Eu não fiz no SUS. Eu, grávida, fiquei muito envergonhada. Eu não procurava minha família. Eu não queria ouvir de ninguém nenhum tipo de humilhação. Eu pensava: eu vou passar fome aqui, mas não vou ouvir que ninguém me humilhasse. A gravidez vai passar. Ela vai nascer e eu vou dar a volta por cima, custe o custar. Depois que minha barriga cresceu, eu sempre gostei da minha barriga. Conversava com ela. Em alguns momentos de muito desespero e solidão, eu cheguei a fumar alguns cigarros. Faltando um mês para minha filha nascer, o pai dela ia dormir lá comigo, mas não tínhamos nada. Comecei a passar mal. Ele estava lá. Me deixou no hospital e fiquei lá sozinha. Doze horas de trabalho de parto. Eu não procurei minha família. Eu não estava brigada com minha mãe, mas eu quis assumir sozinha todas as consequências da minha irresponsabilidade. Filho não é erro, mas minha mãe falou: você assume a responsabilidade de seus erros. Eu queria que ela tivesse me acolhido. Vinda da história que eu vim, não criar minha filha, mas me acolher. Aí tomei essa responsabilidade para mim: eu vou cuidar da minha filha e de mim. Após o nascimento da minha filha de parto normal, eu avisei minha irmã e, no outro dia, ela e minha mãe foram lá me visitar. Eu vi ela olhando com olhar de compaixão para mim. Ela me perguntava se eu estava precisando de alguma coisa. Eu falava que estava ótima, mas eu estava péssima. Aí eu fiz tudo sozinha. Cuidei dela sozinha, cuidei do umbigo, de tudo sozinha. E ficava sozinha com minha filha. Minha estima péssima, muito magra, feia. Um dia, recebi uma visita de uma amiga que, em um gesto de amor, me ofereceu tudo que ela tinha que, ao mesmo tempo, não era nada que ela tinha. Ela me disse assim: a única coisa que eu tenho para te oferecer é minha amizade. Você quer morar comigo? Aí eu fui. Ela não tinha nada [choro], tinha uma casa sem reboco com três filhos e me disse: eu não tenho nada, mas o nada que eu tenho, eu divido com você. Minha filha estava com 11 meses. Minha filha chamava ela de mãe, me chamava de mãe. Aí eu comecei a fazer unha, fazer salgadinho congelado. Enfim, eu precisava de dinheiro. Nesse momento, as palavras do meu pai vinham sempre à minha

cabeça. E eu nasci pobre, mas detesto pobreza. O pai da Fernanda levava as coisas de comer, fralda, levava leite, mas deixava para a gente como se fosse algo para um bicho. Eu detesto coisas ruins. E eu não aceitava aquela condição de vida pra mim. Eu não gosto de pobreza, detesto comer ruim, mas não tenho vergonha de trabalhar. As palavras do meu pai vinham a minha cabeça, mas tinha como objetivo de mudar minha realidade.

O pai de Alice não desejava a felicidade da filha e verbalizava constantemente que ela não seria bem-sucedida. No entanto, Alice pensava o contrário e prometia para si mesma ser diferente do que seu pai almejava e o fez por meio dos estudos, pois via no conhecimento a possibilidade de crescer profissionalmente, melhorar de vida e ter sua independência. Alice voltou a estudar quando sua filha completou um ano e dois meses. Sua amiga ficava com sua filha. Concluiu o segundo grau e conseguiu trabalho em uma empresa que tinha fama de explorar seus funcionários e não os amparar com os direitos trabalhistas. Era uma fábrica em que Alice trabalhava mais de 44 horas semanais, todo o tempo em pé e com uma folga por semana. Para aceitá-lo, teve que deixar sua filha com sua cunhada, irmã do pai da criança, e isso foi muito sofrido para ela. Após um ano e meio nessa empresa, por meio de um amigo, conseguiu nova oportunidade de trabalho como secretária em uma empresa de telefonia. O salário e os benefícios trabalhistas eram melhores. Ela passou a ter plano de saúde e a trabalhar de segunda à sexta, das 8 às 17h.

Minha maior alegria era saber que iria ver minha filha e ter ela de volta comigo, pois eu trabalhava tanto que não conseguia voltar pra buscá-la por morar muito longe. Eu passava o dia de folga com ela, e quando a deixava, ela aprontava um escândalo de tanto chorar. Era difícil demais.

A mãe de Alice tinha se separado de seu pai há cerca de dois anos e passou a morar numa casa somente com sua irmã mais nova. Como a mãe passava algumas dificuldades, Alice propôs que morassem juntas, já que, com o novo emprego, teria condições financeiras de ajudar a mãe e também a irmã.

Minha relação com minha mãe tinha melhorado. Ela gostava da minha filha. Eu vi que minha mãe estava passando por dificuldades em conseguir pagar o aluguel da casa onde ela morava e do bar que ela tinha. Eu cheguei para ela e fiz uma proposta para ela: mãe, eu estou vendo que sua situação é essa, essa e essa e eu não estou te pedindo para voltar para casa, eu estou te oferecendo uma ajuda. Você quer que eu venha morar com você e que eu divida as despesas com você? Eu vou ter o meu quarto. Eu não quero dividir com ninguém. E eu não quero que você entenda que eu estou voltando para sua casa. Eu estou dividindo uma casa com você. Eu queria que isso ficasse claro para ela. Não sei se era por orgulho ou não, mas, para mim, tinha que ser assim. Aí fiquei morando eu, minha mãe, minha filha e minha irmã.

4.2.3 “O homem da casa” e a líder na carreira

Fazia tudo para ela: fazia compra, pagava aluguel, pagava luz, abria conta na farmácia para minha irmã, porque ela era adolescente, pra comprar *shampoo*, pra fazer as coisas para ela. E tomei essa responsabilidade pra mim.

O tempo passou e, mesmo em um emprego melhor, Alice relata que somente pôde fazer uma festa de aniversário para a filha nos seus quatro anos de idade. Pouco depois, a mãe de Alice passou por um momento financeiro difícil, ficou sem trabalhar durante um período e Alice passou a ser responsável pelo sustento de todos.

Eu, depois de um tempo, falei com minha mãe que não gostava daquela casa onde a gente morava. E tinha uma outra casa numa rua lá perto. Eu fui lá e aluguei a casa porque, na verdade, não é que eu não gostava daquela casa, eu não gostava porque era a casa que eu tinha ido, tipo voltado a morar com minha mãe e eu não queria isso. Aí eu aluguei uma casa e levei a minha mãe para morar comigo. E aí ela estava desempregada e eu fiquei sendo o homem da casa. Fazia tudo para ela: fazia compra, pagava aluguel, pagava luz, abria conta na farmácia para minha irmã, porque ela era adolescente, pra comprar *shampoo*, pra fazer as coisas para ela. E tomei essa responsabilidade pra mim. Quando estava tudo muito bonito, muito lindo, a empresa que eu trabalhava faliu e eu tinha três pessoas que dependiam de mim. Eu me vi em uma situação que eu tinha um bom salário e eu não queria passar por tudo que eu tinha vivido no passado. Eu tinha acostumado a ter uma melhor condição de vida. Eu recebi uma proposta da minha prima de vir para Belo Horizonte.

Com 24 anos, Alice se mudou para Belo Horizonte e, até se adaptar à nova vida, teve que deixar sua filha com o pai dela. Passou a morar em uma república e trabalhar em um escritório de uma oficina mecânica no bairro Salgado Filho.

Vim para Belo Horizonte e morei em uma república na avenida Amazonas. Para eu vir para cá, a minha filha teve que ficar com o pai dela. Tive que deixar ela com o pai dela. Na república eram 12 meninas. Minha experiência de vida que todo adolescente deve passar por isso. Geladeira que tinha a prateleira dividida. Tinha o dia de cada uma lavar sua roupa. Eu fiquei lá 40 dias, que foi meu limite. E eu dizia: eu não vou ficar nesse lugar. Comecei a trabalhar em uma oficina mecânica e a procurar um lugar para morar no Jornal Balcão [...] todo mundo falava assim: não, você não vai conseguir um lugar sem fiador. Tinha um anúncio para morar no Bairro Hermelinda. Eu liguei no anúncio e atendeu um cara de Teófilo Ottoni e falou para eu ir no escritório responsável pelo imóvel. O cara gostou de mim porque eu também era do interior e ele alugou o apartamento para mim quebrando as regras e ficou com dó de mim.

Depois de um tempo, alugou uma casa no bairro Hermelinda, onde passou a morar com sua prima. Ela disse que chorava muito todos os dias. Nesse período, visitou sua filha quatro vezes e prometeu trazê-la para Belo Horizonte. Saiu desse emprego porque era muito ruim e começou a procurar outro. Como havia prometido, voltou em Montes Claros e trouxe sua filha para a capital. Após muita busca, conseguiu um emprego melhor em uma administradora de imóveis, pois estava preocupada e inquieta com o aluguel para pagar e a filha para criar. Para trabalhar, deixava sua filha de seis anos sozinha em casa, trancada. Orientava a menina a esquentar seu almoço no micro-ondas e a não abrir a porta para ninguém depois que chegasse da escola. O salário não era ainda o que ela almejava, mas pagava suas despesas e de sua filha. Depois de três meses como recepcionista, passou para outra função com salário melhor.

Era promovida à medida que o tempo passava. Percorreu todos os setores até o cargo de gerente financeira e, com isso, pôde se mudar para o bairro Anchieta. Trabalhou nessa administradora de imóveis durante cinco anos. Ao mesmo tempo, fazia Faculdade de Administração na Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Posteriormente, recebeu uma proposta de trabalho, como coordenadora financeira, em uma construtora de grande porte, conhecida em todo o país. E, após um ano nessa construtora, recebeu convite para ser gerente financeira de uma filial em Belo Horizonte.

Percebi que minha carreira tomou um rumo quando entrei na Construtora. O processo seletivo foi muito complexo: cinco etapas e eu passei por todas elas decidida a entrar e fazer a carreira que tanto sonhei. Durante o processo seletivo, procurei demonstrar minhas habilidades, mas de uma forma tranquila, equilibrada. Tinha a convicção de que só viria pra mim algo que realmente fosse meu. E assim aconteceu. Quando recebi a notícia, fiquei sem acreditar. Me lembro que olhei no site da empresa os locais de atuação, o patrimônio e os valores da empresa e não acreditei. Era tudo que eu sonhava na vida! Numa das fases do processo, me lembro que o último gerente me disse assim: você não tem um currículo refinado, mas tem atitude e comunicação. É isso que precisamos para o financeiro ser aceito nas áreas que fogem dele. Peguei essa frase e guardei comigo. Eu coordenava o setor de contas a pagar dessa filial, com uma subordinação direta ao gerente financeiro. Tinha quatro subordinados diretos e a missão de fazê-los me aceitar, pois não fazia parte daquela panela. Enfrentei muitos desafios nessa função, principalmente de conseguir liderar pessoas diferentes com foco num resultado único. A pressão de uma área financeira é muito grande, mas nada se compara ao que já vivi em minha vida. Então, nas horas difíceis eu sempre lembrava da força que tinha e do meu propósito de crescer e melhorar de vida. Eu tinha um ótimo relacionamento com meu gerente. Um dia, ele me informou que provavelmente iria para São Paulo numa nova posição e que havia me indicado para o seu cargo. Me perguntou se eu gostaria e disse que era pra eu me preparar. E assim foi. Eu fiz algumas entrevistas e fui escolhida para lhe substituir. Fiquei cinco anos na função e vivi muitos momentos realizadores na minha carreira. Pude aprender muito a ser líder e, principalmente, a gerenciar pessoas.

4.2.4 “O retorno ao lar: oportunidade de ser “mãe”

Para eu ter a oportunidade de viver tudo que eu não tinha vivido com minha primeira filha.

Após dois anos nessa empresa, ela se casou e, quatro anos depois, engravidou novamente. Seu marido é 14 anos mais velho e tem uma filha de 30 anos, já casada. Atualmente ele é gerente de uma multinacional e está programando sua aposentadoria. Passado o período de licença-maternidade, a construtora estava em uma situação financeira delicada devido à crise que o país enfrenta. Então, motivada pelo marido para cuidar de sua segunda filha e também por decisão própria, Alice entrou no programa de demissão voluntária.

Quando eu tive a segunda filha tínhamos, eu e meu marido, decidido que eu ficaria depois da licença-maternidade um ano com a neném, sem trabalhar, para cuidar dela. Pela neném e por mim, para eu ter a oportunidade de viver tudo que eu não tinha vivido com minha primeira filha. De não errar como errei com a primeira. Mesmo que não foi intencional, foi tudo feito da melhor maneira possível. E, depois que passou esse tempo que eu falei que ia ficar em casa, decidimos prolongar, sem prazo de volta ao mercado de trabalho, porque a gente tem uma relação de priorizar a nossa família. A questão financeira afeta muito quando a mulher decide não voltar a trabalhar pra ficar em casa. O que mais pesa é o financeiro. No nosso caso, ele pesa porque é menos a minha renda, mas eu quis ficar em casa porque eu quero cuidar da minha filha, dar papinha, banho e educar. E eu tenho prazer nisso. Estou disposta a abrir mão de certos gastos e do padrão de vida que alcancei para ficar com minha filha. Eu costumo dizer que minha família é uma família tradicional, arcaica. Em que existe o pai que mantém a casa financeiramente e a mãe que cuida e administra a casa. No nosso caso, meu marido tem o mesmo pensamento. Ele não faz nenhuma tarefa doméstica. Nós temos estrutura para manter uma ajudante e uma babá, porém, eu gosto e faço essas tarefas da casa. A gente entende que a renda que entra aqui é a renda da família. Eu sou a pessoa que lava, passa, arruma quando eu quero, tem dias também que eu não faço nada. Hoje tenho uma ajudante, mas sou eu que verifico tudo e controlo as demandas e contas. Sou uma gerente financeira da casa.

Alice relatou que ficou muito feliz com sua escolha porque, como gerente, ela tinha que dar apoio incondicional à empresa e isso desgastava sua vida pessoal. Ela costumava chegar em casa sempre mais tarde e, na maioria das vezes, nem jantava com sua filha e seu marido. Diante desse cenário, ela afirma que não queria repetir o abandono da segunda filha, assim como fez com a primeira, por falta de opção. A situação era outra e, com a segunda filha, teve o privilégio de fazer uma nova escolha: cuidar e estar com a família. Alice ficou como gerente financeira de sua casa, como ela mesma se denominou, durante dois anos. Atualmente, ela comentou no último encontro que resolveu voltar para o mercado de trabalho.

Minha segunda filha já nasceu com vários imóveis e minha primeira filha não nasceu com nada. O pai da minha primeira filha não a ajuda com nenhum centavo. Ela passou em uma faculdade particular e, como a mensalidade é muito cara, eu preciso ajudá-la. Essa responsabilidade é somente minha como mãe. Eu não quero pedir nem cobrar do meu marido que ele a ajude e faça isso em meu lugar. E, pra falar a verdade, eu nem quero que ele dê essa ajuda para ela. Eu estou pensando lá na frente. Não quero, de maneira nenhuma, que essa situação interfira em meu relacionamento com meu marido. Comigo ele tem apenas uma filha. Por isso, já decidi retornar com esse objetivo.

Assim, Alice declara que a opção de voltar ao mercado de trabalho foi exclusivamente para ajudar sua segunda filha a terminar seu curso superior. Atualmente, ela está em busca de uma recolocação e afirma que não se importa

de descer seu padrão no que se refere ao seu último cargo, pois reconhece o momento do país.

4.3 Análise da trajetória de Alice

Sobre a escolha do nome Alice pela entrevistada, ela disse ser um nome que ela queria ter tido, quando pequena. A história da infância de Alice, sobretudo sua relação com seu pai, ajuda a compreender sua trajetória, em especial sua decisão de abandonar sua carreira profissional, construída com bastante sacrifício, para voltar ao lar para cuidar de sua filha mais nova. Ao que parece, uma das suas motivações para progredir na vida era ser o oposto do que seu pai almejava para ela. Numa das falas, seu pai reforça que ela “não seria nada na vida [...] seria uma prostituta [...] ia usar drogas [...] ia levar cigarro para homem na cadeia [...]”. Ela falava que ia mostrar para ele e para todo mundo que [...] não ia ser nada daquilo”.

Outra motivação parece ter sido relacionada à pobreza em que nasceu e viveu, além do fantasma da voz do pai: “Eu não gosto de pobreza, detesto comer ruim, mas não tenho vergonha de trabalhar. As palavras do meu pai vinham à minha cabeça, mas tinha como objetivo de mudar minha realidade”.

De fato, Alice conseguiu traçar uma história de sucesso diante das adversidades que passou na vida. Ela sempre esteve preocupada em transformar a própria realidade e o fez pelo estudo e pela incessante busca para progredir na carreira. Alice apresenta uma grande resiliência. Sua história de vida se aproxima das histórias de muitas mulheres que, ao serem mães aos 17 anos, são obrigadas a cuidar sozinhas de seus filhos, sem a presença do pai da criança e, muitas vezes, sem o apoio familiar. Alice se mostra orgulhosa de ter conseguido assumir simultaneamente um papel profissional, além do que já foi estabelecido socialmente para uma mãe adolescente: o papel maternal e doméstico (Almeida, 2007).

O nascimento de um filho traz uma série de novos arranjos e estratégias dos membros da família para lidar com esse momento, principalmente para a mulher. De acordo com Dessen e Braz (2000), os suportes sociais são fatores importantes para a adequação dos comportamentos maternos em relação aos filhos, especialmente o suporte do marido ou companheiro, das avós da criança,

ajuda de parentes e amigos e, ainda, a possibilidade de arcar com outros recursos externos como, por exemplo, creches e escolas.

No caso dela, desde que sua primeira filha nasceu, ela se viu sozinha com toda a responsabilidade. Mesmo com poucos recursos, sempre pensava numa forma de transformar sua realidade. É possível perceber, diante do relato de Alice, como a família nuclear, constituída por pai e mãe, cedeu espaço para as novas configurações familiares que não seguem os modelos tradicionais. É crescente o número de mães singulares, ou seja, mulheres que não contam com a presença masculina em casa (Brasileiro, Jablonsk & Feres-Carneiro 2002; Grzybowski, Boscarin & Migott, 2002).

Alice retrata sua mãe como uma mulher submissa, mesmo sem depender financeiramente do marido. A literatura apresentada nesta pesquisa demonstrou como era a dependência das mulheres em décadas passadas. Na Era Colonial, tinham precário direito aos estudos (Bruschini & Lombardi, 2001; Silva, 1981). No fim do século XIX, a realidade escolar ainda era pouco diferente da época colonial, mas já tinha avançado para o aprendizado do magistério (Bruschini *et al.*, 2008; Rocha-Coutinho, 1994). Somente algumas décadas depois se percebeu aumento da instrução para as mulheres, que acabaram por se destacar mais que os homens (Fraccaro, 2016). Com o surgimento do movimento feminista no país na década de 1970, as mulheres puderam iniciar sua trajetória mais incisiva de inclusão no mercado de trabalho (Rocha, 2013; Reina, 2014; Salvagni & Canabarro, 2015; Sarti, 2004). Essa foi a época em que Alice nasceu. Ou seja, a época em que sua mãe trabalhava para arcar com as despesas da casa, mas permanecia submissa ao marido. Era uma época de transição da história da mulher, que pode ajudar a compreender as atitudes passivas da mãe de Alice diante das dificuldades vividas no casamento.

Quando era solteira, Alice se mostrava o oposto de sua mãe, já que era diferente das mulheres do passado, que eram obrigadas a ter uma postura submissa. Ela mudou sua realidade e a de sua família ao assumir um papel mais ativo no que se refere ao ambiente de trabalho e à própria postura da mulher. Talvez essa facilidade em agir diferente da mãe se deva ao fato do momento em que Alice começou a trabalhar. O movimento feminista brasileiro já havia repercutido na sociedade, impactado a forma de pensar e agir, desmistificado

costumes, relações de poder entre os sexos, instituições sociais e também os espaços público e privado (Freitas, 2013; Machado, 1994; Sarti, 2004).

Alice foi contra o que seu pai desejava e tornou-se o homem da casa, ou seja, assumiu uma postura que rivaliza com o que seu pai desejava para ela: “Fazia tudo. Fazia compra, pagava aluguel, pagava a luz [...]. tomei essa responsabilidade pra mim”. A atitude dela coincide com o que é encontrado na literatura. Há mulheres que trabalham porque precisam contribuir com o orçamento da casa e outras porque necessitam arcar com todas as despesas. O resultado disso é uma forma de realização profissional para elas (Grzybovski *et al.*, 2002). É interessante que Alice torna-se o “homem” da casa tal como seu pai, ou seja, a pessoa que trabalha e paga as contas.

Ao vir do interior para Belo Horizonte, sozinha, sem conhecer alguém além de uma prima, enviou currículos para empresas encontradas em lista telefônica e começou a trabalhar após um mês. Depois de um tempo na companhia de sua prima, conseguiu alugar um apartamento para morar com sua filha. Talvez não tivesse clareza, mas, a partir daí, Alice começou a traçar sua carreira de sucesso, atrelada a muito trabalho e reconhecimento profissional. É uma mulher contemporânea que mudou sua identidade pessoal a partir da necessidade de prover o sustento próprio e de sua família, foi em busca de progressão na carreira com objetivos bem delineados. Entre eles, não se pode deixar de falar no incremento do nível de escolaridade em busca de realização profissional. Esse mesmo movimento, por parte de muitas mulheres, culminou em alto grau de instrução e de mulheres matriculadas em universidades em cursos de graduação e especialização (Grzybovski *et al.*, 2002). Assim como Alice, muitas mulheres estudaram após terem filhos, para tentar progredir na carreira e ter melhor condição financeira advinda de seu trabalho (Almeida, 2012; Bruschini *et al.*, 2008; Bruschini & Lombardi, 2001; Hoffmam & Leone, 2004; Itaboraí, 2003).

A atividade remunerada tornou-se tão importante para a mulher quanto a maternidade e o cuidado aos filhos. Assim, mesmo as atividades ocupacionais femininas tão fortemente ligadas ao setor de serviços, principalmente no emprego doméstico e no setor informal, é possível perceber o aumento da presença feminina em posições de chefia e em profissões técnicas e científicas de prestígio (Fiorin *et al.*, 2014; Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015).

Durante muito tempo, Alice teve dupla jornada de atividades, já que trabalhou fora e dentro de casa (Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015; Sorj, Fontes & Machado, 2007). Essa também é a realidade de muitas mulheres de diferentes classes sociais. Pelo exemplo de Alice, percebe-se que, ao longo da história, a mulher tem atuado na esfera pública e privada, o que resulta na dupla jornada de trabalho e em uma constante tentativa da mulher de conciliar todas as situações de sua vida (Almeida 2012; Arruda, 1996). No caso dela, as demandas eram tantas, que em alguns períodos precisou delegar os cuidados da primeira filha para parentes.

A história de Alice mostra o que aconteceu entre os anos 1980 a 1989 em que as mulheres começaram a assumir um papel profissional, além do já estabelecido socialmente: o maternal e o doméstico. Elas passaram a ter uma atitude ativa na sociedade e, com isso, uma nova identidade, já que a maternidade deixou de ser exclusividade e elas adentraram no mercado de trabalho para buscar sua posição também no ambiente público (Almeida, 2012; Bruschini, 2007; Lopes *et al.*, 2014; Tavares & Barbosa, 2015). Ou seja, o trabalho foi um desafio e, ao mesmo tempo, um aspecto importante na vida delas.

Após o casamento, Alice passou a compartilhar as responsabilidades financeiras de sua casa com seu marido, pois ambos trabalhavam em uma empresa de grande porte reconhecida nacionalmente, mas somente ela era a responsável pelos cuidados da casa e das filhas. A literatura reforça a permanência dessa divisão de papéis entre homem e mulher nas atividades domésticas, já que as atividades do lar e os cuidados à família ainda são predominantemente realizadas pelas mulheres nos dias atuais (Coutinho & Menandro, 2015; Fiorin *et al.*, 2014; Freitas, 2013; Santos, 2012).

Entretanto, ao engravidar de sua segunda filha, a entrevistada relata que não queria ficar longe de seu bebê como aconteceu com sua filha mais velha. Afirmou que não queria deixá-la com a babá, chegar tarde em casa, perder o jantar em família, fazer as viagens que eram frequentes e trabalhar muito nos fins de semana como de costume. As demandas de Alice foram tão exaustivas que inviabilizavam conciliar via profissional com familiar. Esse dilema é vivenciado por muitas outras mulheres (Almeida, 2012; Tanure *et al.*, 2007) e algumas delas almejavam reduzir sua carga horária para conciliar melhor com as demandas familiares (Nordenmark, 2002).

A partir da trajetória e permanência da mulher no mercado de trabalho é possível perceber como o enfoque no conflito vida pessoal *versus* profissional começa a aparecer mais. Isso começa a ocorrer a partir do momento em que a mulher vai para o mercado de trabalho e que se verifica até os dias de hoje, pois se a mulher cumpre com as atividades do lar, tem dificuldade de se dedicar ao trabalho fora de casa. Se ela participa do mercado de trabalho e começa a ganhar a vida independente, fica sobrecarregada ao cumprir com as obrigações domésticas, como aconteceu com Alice (Engels, 1995; Mota Santos, Tanure & Carvalho, 2017).

É possível perceber que a importância do tempo para as executivas está na tentativa, com muito sacrifício, em harmonizar essas várias dimensões do tempo e conciliar a carreira com a vida pessoal, o que muitas vezes gera culpa por parte delas, pois não é tarefa fácil conciliar tantas demandas (atividades laborais, higiene pessoal, cuidados aos filhos, dedicação ao marido e lazer) dentro de 24 horas diárias (Almeida, 2012; Tanure *et al.*, 2007) e essa dificuldade fez com que Alice optasse por se dedicar aos cuidados de sua segunda filha, o que ela não pôde fazer pela primeira filha. De acordo com Rocha-Coutinho (2004), para as executivas, a conciliação da família com o trabalho é muito difícil, principalmente quando se tem filhos pequenos, o que gera conflitos e culpa (Soares, 2013).

Então, de comum acordo com seu marido, Alice inicialmente ficaria fora do mercado de trabalho por um ano. Esse fenômeno, denominado *opt-out*, foi explorado ao longo desta pesquisa e serve para descrever o movimento de mulheres altamente qualificadas que optaram por abandonar a carreira, de forma temporária ou definitiva, e retornar ao lar para cuidar da família (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006; Scalabrin *et al.*, 2009). Neste caso, Alice prorrogou seu prazo, pois ficou mais de um ano fora do mercado.

Sua decisão pode ser entendida como um desejo de não agir com a segunda filha como foi a sua ausência no crescimento da primeira filha. “Eu queria cuidar da minha filha. Pela neném e por mim, para eu ter a oportunidade de viver tudo que eu não tinha vivido com minha primeira filha”. É possível inferir, pela história de vida de Alice, que a opção de voltar ao lar é mais aceita pela sociedade quando é feita pela mulher e não por um homem. Além disso, em muitos casos, ele incentiva a mulher a interromper a carreira após o nascimento

do filho. Isso ocorre pela ideia cultural de a mãe ser a principal responsável pela criação e cuidados aos filhos, pois as mulheres assumem os cuidados ao filho como algo naturalmente imposto (Ávila, 2002; Coutinho & Menandro, 2015; Fiorin *et al.*, 2014; Freitas, 2013).

Com a decisão de abandonar sua carreira e voltar para os cuidados do lar e da filha, Alice parece restaurar, ao seu modo, o que ela chamou de “uma família tradicional arcaica”, em que o homem trabalha e a mulher administra a casa e cuida dos filhos (Almeida, 2012; Coutinho & Menandro, 2015; Lemos, 2011; Neves, 2013). Diante desse cenário abordado por Alice, é possível perceber a força que o patriarcado ainda tem nos dias atuais. O homem exercita seu domínio sobre o público para viver e sustentar sua família e a mulher, limitada, nesse caso por opção, ao espaço privado e, conseqüentemente, aos cuidados para com os filhos, com o lar e bem-estar de sua família (Gonçalves, 2000; Sarti, 1992).

Por escolha própria e com o apoio de seu marido, Alice decidiu abandonar sua carreira executiva em detrimento aos cuidados de sua filha mais nova e também por querer estar mais presente no dia a dia de sua família nas atividades que não conseguiria desempenhar e que concorriam com sua carreira. A carreira executiva requer disponibilidade de tempo e dedicação quase exclusiva ou exclusiva (Almeida, 2012; Lombardi, 2006). Como mencionado nesta pesquisa, a carga horária executiva não se encerra com o expediente, já que as ferramentas tecnológicas, reuniões, viagens de negócios, almoços e jantares se encarregam de ocupar o tempo que, teoricamente, deveria ser destinado a atividades não laborais (Almeida, 2012; Scanfone & Teodósio, 2004).

No entanto, é importante destacar que Alice se considera a gerente financeira da casa e prefere ter controle de certos gastos para ter qualidade de vida com a família. O fato de ter aberto mão temporariamente de sua carreira e ter optado por permanecer no espaço privado para se dedicar aos cuidados das filhas, do marido e do lar não significa que ela representa a mulher de tempos antigos. Ela não está na retaguarda, como aconteceu com as mulheres no período após a Segunda Grande Guerra (Telles, 2004), em que eram dependentes e passivas e, quando trabalhavam fora de casa, era em ocupações precárias e por necessidade econômica. A divisão sexual do trabalho reforçava a manutenção da distinção de sexo com a intenção de distinguir e demonstrar hierarquia (Brasil, 2016; Bruschin & Lombardi, 2000; Freitas, 2013; Neves, 2013;

Salvagni & Canabarro, 2015). Muitas mulheres se dedicaram a atividades de serviço e comércio por não terem tido condição de se aprimorarem na carreira ou, também, por não terem buscado ascensão. Desse modo, a qualificação, a remuneração e o valor que recebiam se apresentavam bem diferentes quando comparadas com os homens (Botelho, Moraes & Cunha, 2008; Daune-Richard, 2003; Faria, 2002; Freitas, 2013; Hirata, 2011; Lombardi, 2006; Simões & Matos, 2010).

O modelo de mulher que se dedica ao lar, imposto desde a sociedade patriarcal, foi questionado pela mudança nos arranjos familiares, como a educação da mulher, por exemplo, e também pela mudança nos papéis profissionais da mulher, que deixou de ser inferior para ocupar postos de mais responsabilidade (Almeida, 2012; Belle, 1994). E exatamente por não ocupar mais esse papel inferior ao do homem é que Alice se permite abrir mão de sua carreira para cuidar da família e do lar.

Alice pretende retornar ao trabalho, mas de modo que possa conciliar vida familiar com profissional, pois distingue bem a importância do tempo de trabalho e de não trabalho. Ela não pretende mais que sua vida pessoal seja invadida pelo trabalho de forma exagerada. Mesmo diante de todo o avanço que vivenciamos na atualidade em relação à mulher no mercado de trabalho, descrito anteriormente neste estudo, ainda é muito forte a pressão para que a mulher se dedique integralmente à família e aos filhos pequenos, o que pode levar a crer que a responsabilidade do cuidado a eles - marido e filho - faz parte da própria identidade da mulher (Betiol & Tonelli, 1991).

Na trajetória de Alice destaca-se o fenômeno do teto de vidro, em que a mulher possui mais habilidade que o homem em atividades fora da empresa, como, por exemplo, também cuidar dos filhos pequenos depois do horário do trabalho, o que para a mulher poderia ocasionar um vínculo frágil com a empresa, como aconteceu com Alice ao decidir abandonar sua carreira (fenômeno *opt-out*) (Arrow, 1998; Coelho, 2006; Scherer, 2008). Entretanto, é fundamental aprofundar nessa discussão da literatura, uma vez que esse retorno não se deu por ter um vínculo fraco com a empresa por causa dos filhos pequenos, e sim porque as demandas são exageradamente intensas.

Ela enfrentou grandes desafios familiares e foi à luta, por meio do estudo e do trabalho, para melhorar sua condição de vida. Fruto do seu esforço, alcançou

êxito profissional e chegou a ser executiva numa multinacional. No entanto, pelo excesso de horas trabalhadas, dentro e fora da organização, deparou-se com o dilema entre se manter no mercado e dedicar-se à família e optou pela segunda por um período de tempo.

Alice aprecia ser dona de casa e se adaptou bem ao lar. Não se vê como inferior por estar nessa posição. Seu marido gosta do tempo disponível da esposa, pois permite que ela cuide de suas contas pessoais, aplicações e, principalmente, da filha deles. Alice se sente valorizada pelo marido, mas pretende retornar ao mercado de trabalho para garantir o futuro de sua primeira filha, pois acredita que essa responsabilidade é sua e não de seu marido, que não é o pai biológico. A motivação de retornar ao mercado de trabalho não foi incentivada pelo marido, pois ele possui recursos suficientes para manter a casa e a família. No entanto, Alice persiste em voltar, para se mostrar diferente do que sua mãe representou para ela no passado. Sua justificativa é não permitir que a filha passe pelo que ela enfrentou no passado. Por isso, pretende garantir seu futuro com o fruto do seu trabalho e não com os recursos do marido.

Mais uma vez fica claro como essa mulher que retorna ao lar está diferente. Ela parece ter mais liberdade do que as mulheres de décadas anteriores para conduzir sua vida pessoal e profissional. Além disso, busca independência não apenas financeira, mas também relacionada aos seus desejos quanto à carreira. Isso fica claro nas palavras de Alice: “a questão financeira afeta muito quando a mulher decide não voltar a trabalhar para ficar em casa. O que pesa é o financeiro”, ou seja, ela quer a independência financeira porque já experimentou isso.

4.4 História da Antônia

4.4.1 A típica família patriarcal

Minha mãe nunca teve muita liberdade, sempre tinha que pedir dinheiro ao meu pai e ele sempre perguntava para que, e o que ela iria fazer.

Antônia é filha caçula de três filhas. Tem 37 anos, casada e com um filho. Nascida em Bom Despacho. Seus pais foram casados durante 36 anos e hoje estão separados. Antônia conta que sua mãe se casou com 18 anos, virgem, e que seu pai era 10 anos mais velho que ela. Conta ainda que seus avôs maternos sempre foram fazendeiros e tiveram muito dinheiro. Sua mãe cursou Magistério, mas não buscou o diploma, porque seu pai sempre foi machista rígido e nunca a deixou trabalhar. O pai de Antônia tinha uma granja, uma fazenda e vários comércios em Bom Despacho, mas veio de família que não era rica.

Minha mãe, com isso, foi criar filhos. A diferença entre nós três é de um ano. Meu pai sempre viajando, sempre muito ocupado, muito rígido. Chegava de viagem e, se não tivesse a comida que ele queria, mandava a empregada embora. Minha mãe que cuidava de nós três sozinha, sem nenhuma ajuda dele. Minha mãe nunca teve muita liberdade. Sempre tinha que pedir dinheiro ao meu pai e ele sempre perguntava para quê e o que ela iria fazer. Ele nunca negava, mas sempre questionava o motivo. Ele era muito ciumento. Minha mãe, muito vaidosa, gostava de sair. Ele não proibiu. Ele não deixava ela vestir as roupas que ela queria. Como marido, eu achava ele sempre muito péssimo. Mas, como pai, sempre foi um ótimo. Financeiramente, nunca nos negou nada: estudos, cursos. Nos dava tudo: roupas, sapatos.

Antônia relata que seu pai sempre foi muito pobre e por intermédio de um tio dele que morava em Belo Horizonte teve a oportunidade de ter sua granja. Assim, seu pai e esse tio se tornaram sócios. O pai de Antônia entrou com o trabalho na sociedade e o tio com o dinheiro. Assim, seu pai foi melhorando sua condição financeira por meio da granja. Antônia relata que sempre estudou em escola pública, porque em Bom Despacho não tinha escola particular. Conta, ainda, que ela e as irmãs nunca tiveram que fazer as tarefas de casa, pois sempre tiveram empregadas. Mas a roupa do pai quem lavava sempre era sua mãe, porque seu pai era muito chato e não aceitava roupas lavadas pelas empregadas. Dizia que não ficavam limpas. A mãe de Antônia sempre teve vontade de ter sua autonomia financeira. Pediu ao seu marido para trabalhar fora de casa e ter sua própria renda. O pai de Antônia abriu para ela uma loja de roupas infantis e colocou uma tia como sócia.

Do mesmo jeito que ele abriu a loja, ele foi lá e fechou. Falou que minha mãe não iria mais ficar na rua e trabalhar fora de casa. Ele que controlava a vida dela porque, na cabeça dele, ele que tinha o dinheiro. Então, era ele quem mandava.

Minha mãe era totalmente submissa. Chorava e, sempre que eles tinham algum desentendimento, ela dormia no quarto junto comigo e minhas irmãs.

Antônia descreve que começou a namorar muito nova e sempre bateu de frente com seu pai quando discordava das atitudes autoritárias dele. Quando teve seu primeiro namorado, seu pai não aceitava e, por isso, o namoro durou muito pouco. Depois, começou a namorar um rapaz que seu pai somente o cumprimentava uma vez por ano, que era no *réveillon*. Quando a irmã mais velha de Antônia estava no terceiro ano do segundo grau, o pai comprou um apartamento em Belo Horizonte para que ela e as irmãs pudessem estudar na capital. Assim, junto da mãe, as três irmãs se mudaram de Bom Despacho para Belo Horizonte. O pai de Antônia dizia “onde vai uma, todas as três vão juntas”. E o pai ficou em Bom Despacho. Contratou um motorista para que elas voltassem para Bom Despacho todos os fins de semana. O tempo passou e chegou um momento em que elas não quiseram mais ficar apenas durante a semana em Belo Horizonte. Queriam também permanecer nos fins de semana. Mesmo em cidades diferentes, Antônia continuou com seu namoro, que durou seis anos.

Em Belo Horizonte, as três filhas estudaram em escola particular. Não tinham empregada e, por isso, dividiam as tarefas da casa. Nesse período, a mãe de Antônia adoeceu com forte crise de depressão.

Minha mãe teve uma depressão profunda, porque foi em uma época em que nós, filhas, não dependíamos mais dela. Ela tinha crises de depressão, ia para o hospital, tinha surtos. Nós chorávamos em casa quando ela era levada para o hospital. Eu tinha um tio que era médico, irmão da minha mãe, que sempre a socorria. Ela começou a fazer terapia e tratamento psiquiátrico, a tomar remédios, fazer exercícios físicos. Minha mãe emagreceu uns 20 quilos. Ficou muito mais bonita, mais disposta. Passou a ter uma autonomia e independência em seus afazeres [...] A vida da minha mãe, em algum sentido, tinha mudado. Mas continuava dependendo do meu pai. Minha mãe antes era dependente de seu pai, meu avô e, essa dependência, depois, passou a ser do meu pai. Quando minha mãe melhorou, meu pai teve um câncer no estômago.

Menciona que seus pais sempre brigavam muito, mas permaneciam juntos. Mesmo doente, seu pai não queria ficar em Belo Horizonte, mas sua mãe o convenceu a ficar para fazer o tratamento. Após esse tratamento médico, seu pai melhorou, mas continuou a fazer acompanhamento médico em virtude da gravidade da doença. O tempo passou e a mãe de Antônia ainda suportava as grosserias de seu pai. Nesse momento, Antônia estava prestando vestibular e

tentou Veterinária sob a influência de seu pai para trabalhar na granja. Não passou no vestibular e, assim, ela mudou a opção de seu curso para Administração e começou a estudar.

4.4.2 A possibilidade de fazer diferente, de ser diferente da mãe

Eu precisava trabalhar. Eu tinha sempre em mente que eu não queria ser igual minha mãe.

Por intermédio do pai de um amigo, Antônia iniciou o estágio em uma multinacional da área de ferro e aço. Após esse estágio, Antônia conseguiu seu primeiro emprego na mesma empresa. No início, ela se deparou com uma série de desafios. Trabalhava sábado, domingo e feriado.

Eu precisava trabalhar. Eu tinha sempre em mente que eu não queria ser igual minha mãe. Que eu precisava dar conta daquele trabalho. Eu formei. No início, fui contratada como terceirizada. Era um desafio atrás do outro. Foi difícil ficar lá dentro. Eu batalhei muito, queria crescer, queria ter um bom salário, uma carreira e não depender do meu pai. Eu fiquei muito tempo sem depender dele e isso para mim era ótimo. Para meu pai, ficar sem depender não era bom. Ele não gostava, ficava irritado. Depois de um tempo, eu fui contratada, mas na área de segurança. Foi quando eu estava fazendo uma pós-graduação em gestão de pessoas na Fundação Dom Cabral. Depois de um tempo, surgiu uma oportunidade na área de Recursos Humanos e eu fui transferida para essa área ainda como analista.

Antônia menciona que assim que ingressou na área de Recursos Humanos (RH) assumiu um cargo de coordenação no qual uma de suas atribuições era viajar por todo o Brasil para suprir as unidades filiais com as diretrizes do corporativo de Recursos Humanos. Conta que o escopo era muito diferente de tudo que tinha vivido até então em sua carreira e que não vislumbrava algo tão rápido, em que ela não teve qualquer preparação para iniciar esse trabalho. Antônia tinha quatro subordinados diretos e 15 indiretos, que se dirigiam a ela de forma funcional. A empresa possuía vários treinamentos de gestão, porém o foco em caso de restrição de custo era para posições situadas no negócio e não no suporte como Recursos Humanos. Dessa forma, por estar na gerência de RH, não teve treinamento direcionado.

Escutava que o RH possuía habilidade para desafios de gestão de pessoas. Por esse motivo, ela iniciou na carreira gerencial sem algum preparo. E,

para piorar seu início, comenta que sua gerente ficava no Rio de Janeiro e a distância física dificultava ainda mais seu aprendizado nessa nova fase de sua carreira. Contudo, mesmo diante disso, as atividades proporcionavam prazer, pois todos os dias ela enfrentava novos desafios. Ela cita, com grande ênfase, o choque que recebeu logo que assumiu a cadeira de gestão, pois estava acostumada a executar com agilidade e rapidez suas atividades e percebia que sua maior dificuldade seria fazer com que seus subordinados trabalhassem somente com o direcionamento dela, pois, na prática, ela acabava fazendo a atividade deles e não tinha o retorno de que necessitava, pois precisava entregar o resultado: “Muitas vezes eu pegava pra fazer, porque insistia umas três ou quatro vezes para explicar e o trabalho voltava com muitos detalhes pra finalizar. Foi um início muito desgastante, até eu entender que precisava delegar e apoiar”. Cerca de um ano depois, ela recebeu um projeto estratégico para assumir uma gerência diferente em outra cidade. “Minha vida se resumia a trabalho, aeroporto, trabalho. O tempo que me sobrava, eu só queria dormir e descansar, porém, estava totalmente realizada com meu trabalho e, apesar do cansaço, tinha muita satisfação”. Após o fim desse projeto, Antônia teve uma nova gerência e declarou ter dificuldades com sua gestora direta. Nesse momento, ela recebeu uma ampliação de sua gerência e passou a ter 20 subordinados diretos.

Eu já sabia pelos outros que ela era difícil, mas não sabia que era tanto assim. Nunca vi alguém tão desumana e com um gerenciamento por afinidades tão intenso. Eu tentei dar certo com ela, porém, não fazia parte do seu grupo de amigos e isso era pré-requisito para ser reconhecido em sua gerência geral.

Duas das competências que Antônia considera mais importante na carreira gerencial são a resiliência e a política, mas, embora ela conduzisse sua equipe com muito foco em resultado, afirmou que sempre sofreu perseguição por não fazer parte do grupo fechado de sua superiora e reconhecer que não tinha essas habilidades tão evoluídas.

Resisti ao máximo que pude para filtrar as situações críticas e retaliações que sofri, diante da minha equipe, porém não era suficiente. A dificuldade de obter a autonomia que sempre tive em minha carreira foi tão grande que comecei a rever minha motivação de estar em posições de liderança nessas circunstâncias. Por esse motivo, busquei canalizar minhas energias em uma nova graduação e ingressei na faculdade para fazer Psicologia, um desejo antigo somado à busca de conhecimentos que pudesse ampliar ainda mais minhas experiências. Eliminei

muitas matérias e concentrei as disciplinas em dias específicos para conseguir viajar nos dias em que não estivesse aula.

Assim que soube que sua filha ia voltar a estudar, o pai de Antônia se ofereceu para arcar com os custos da faculdade, porém Antônia negou prontamente: “aceitar essa condição do meu pai é deixar ele reconhecer que me domina até hoje. Eu não preciso dele para pagar minha faculdade”. Com a diminuição de viagens, Antônia seguiu no mesmo cargo até o terceiro período da faculdade e, apesar dos relatos de pressões do trabalho, ela comenta que a faculdade a preenchia e ajudava a suportar essas dificuldades. Conheceu seu marido na empresa em que trabalhava. “Sempre namorei com pessoas fora do meu círculo social, mas depois que virei gerente, acabei conhecendo pessoas sempre do meu trabalho. Acho que o tempo era tão curto e eu acabava vivendo tudo aquilo com aquelas pessoas”.

Ela o conheceu em um projeto numa das filiais da empresa. Ele era supervisor e tiveram uma interação devido a um projeto comum. “No início foi difícil me envolver com alguém tão diferente, com outra condição social e costumes tão simples”. Eu ganhava o triplo dele e, por isso, acabava pagando tudo para ele me acompanhar. Meus namorados sempre tiveram uma condição financeira igual ou melhor que a minha. Porém, com meu marido foi tudo diferente.

Ele morava numa cidade próxima a Belo Horizonte. Me lembro que a primeira vez que fui em sua casa fiquei num hotel na cidade, pois não tinha condições de ficar na sua casa, pois eram muitas pessoas, uma comunidade. Embora tivéssemos uma grande distância em relação às nossas condições, os valores dele eram muito próximos aos meus e da minha família e isso me aproximava ainda mais dele. Meu pai via nele o filho que não teve e tinha uma identificação por ele gostar de roça e ser bem simples. Namoramos quatro anos e, nesse tempo, eu sempre puxava ele para a minha realidade. Eu frequentava muito pouco a sua casa e isso era tranquilo, pois ele não me cobrava.

Quando Antônia estava prestes a se casar, ganhou de seu pai um apartamento no bairro de Lourdes, em Belo Horizonte. Seu pai também deu de presente para a filha a festa de casamento para 650 pessoas.

Decidimos nos casar e, nessa época, meu marido ficou preocupado por não poder me oferecer o mesmo padrão que sempre tive em casa e com meu trabalho. Mas isso nunca foi problema, pois acredito num lar, indiferente das condições sociais. Nós casamos e eu logo quis engravidar, pois queria ter outros filhos. Em alguns momentos, pensava em como eu faria pra conciliar minha carreira, casa, filhos,

ficando distante da minha família e ainda tendo que viajar a trabalho. Mas, quando pensava na realização de ter um filho, tudo isso ficava pequeno. Eu engravidei muito rápido, três meses após o casamento e fiquei muito realizada e assustada ao mesmo tempo. É um misto de alegria e medo!

4.4.3 O grande marco: a maternidade e, com ela, o preconceito

Ela não me incluía nos assuntos e nas reuniões estratégicas da área e, de uma forma discreta, sempre lembrava na frente de todos que eu estava em outro momento.

Durante a minha gestação, fiquei mais tranquila no meu setor. Logo que descobri a gravidez, esperei um tempo e depois da fase de risco, conversei com minha diretora e informei a ela que estava restringindo minha mobilidade em função do meu momento pessoal. Ela já sabia do meu desejo de ser mãe, mas quando recebeu a notícia, demonstrou surpresa e, ao mesmo tempo, um descontentamento com a mudança da minha mobilidade. Esse é o recado que você quer passar para a empresa? Como líder, você precisa dar exemplo. Gravidez e filho não é algo que precisa restringir sua mobilidade. Hoje em dia tem escolas ótimas pra suprir sua condição.

Antônia ficou perplexa com a atitude dela e não teve condições de responder como gostaria. Apenas disse à sua chefe que seu trabalho não iria mudar e que sua equipe estava indo bem, que não via problemas em fazer uma gestão à distância, até porque ela já fazia isso desde que começou a estudar. Nesse dia, ela voltou para casa reflexiva sobre o que ela disse e como ficaria sua vida depois que voltasse da licença-maternidade. Antônia disse que nessa noite seu filho mexia muito e que ela não parava de pensar em tudo que ouviu. Nessa época, estava com 21 semanas.

Depois desse dia, comecei a perceber que ela não me incluía nos assuntos e nas reuniões estratégicas da área e, de uma forma discreta, sempre lembrava na frente de todos que eu estava em outro momento. Sinceramente, hoje vejo que era uma discriminação sutil e velada. Hoje, quando lembro de tudo que eu passei e de tudo que eu ouvi, vejo claramente como a maternidade me preencheu e me ajudou a filtrar tudo isso. Antes eu tinha gastrite diante das cobranças dela e, no momento que talvez fosse ser o mais frágil, eu estava ainda mais forte. O isolamento que ela me proporcionava não atingia da forma como ela queria. E embora eu tivesse exalando alegria, não perdia o foco dos resultados que precisava alcançar. A minha equipe dizia que eu estava mais leve.

Continuou a viajar até o período permitido pelas companhias aéreas: sétimo mês de gestação. Passou a controlar de forma bem assídua o orçamento da sua gerência para conseguir trazer as pessoas da sua equipe com mais regularidade. Assim, acompanhava o dia a dia de perto e, ao mesmo tempo, atendia às demandas. Mesmo com todo o esforço, percebia que estava cada dia mais distante daquela linguagem corporativa, principalmente quando via os exemplos próximos dela de mulheres que literalmente só viam seus filhos dormindo, quando chegavam em casa, e os viam de manhã quando acordavam. Ao ver isso tudo, sempre pensava que não queria isso para a vida dela e de sua família. Mas não sabia como fazer para mudar sua realidade. Em algumas conversas com seu marido sobre carreira, ele dizia que os filhos de hoje são “perdidos” porque não têm apoio e atenção dos pais como antigamente, quando tinham a mãe dentro de casa o tempo todo. Ela achava tudo que ele dizia um absurdo e sempre lhe respondia que o mais importante era a qualidade de uma criação, e não quantidade de tempo ao lado dos filhos.

O tempo passou e eu, já com trinta e cinco semanas, estava muito bem. Porém, o ritmo de trabalho só aumentando. Eu tranquei a faculdade para ter mais tempo, porém não conseguia sair dentro do horário. Muitas demandas do corporativo mundial, muitas decisões a tomar e muito conflitos pra auxiliar num projeto de fusão que havia caído em meu colo. Foi muito difícil! Eu chegava em casa umas 20 horas e ainda trabalhava até a madrugada. No outro dia, era a mesma coisa. [...] Exige muito de uma forma analítica.

Trabalhou em casa até a semana do parto. Sonhava em ter parto natural e, por isso, aguardou a natureza agir. Seu filho chegou numa sexta-feira, necessitando de uma cesariana depois de 10 horas em trabalho de parto. Até esse momento, tudo correu bem, porém, quando estava no quarto, começou a ter hemorragia e teve que voltar para o bloco cirúrgico. Teve complicação no útero e piora do quadro clínico: seus batimentos cardíacos caíram e houve necessidade de ser reanimada. Ficou desacordada durante algumas horas, mas depois ficou tudo bem, apesar de muito fraca.

Tive apoio da minha mãe durante o meu resguardo e optei por não ter nenhuma ajuda de enfermeiras ou babás por querer viver esse momento único com meu filho e minha família. Pude viver e sentir muitas emoções novas, diferentes de tudo que já havia vivido. No início, o desafio foi tão grande, que não me sobrava tempo para pensar no trabalho. Confesso que o sentimento materno tomou conta

da minha vida e me preencheu de uma forma que não me sobrava tempo para querer outra coisa que não seja o meu filho e seus cuidados. Comecei a ter alguns problemas com meu marido em função disso, pois ele era contra algumas teorias e eu não concordava com a sua visão.

Logo que passou a fase crítica, Antônia começou a pensar no trabalho com certo distanciamento. Disse que evitava pensar em tudo que iria enfrentar quando voltasse de licença-maternidade e que sempre pensava em se planejar para sair desse mundo corporativo. Porém, ela sabia que não poderia tomar uma atitude dessas sem um tempo para se programar financeiramente, pois não queria depender do pai. Além disso, seu marido não tinha condições de bancá-la financeiramente.

Voltei da licença-maternidade e, na primeira semana, não me reconhecia naquele cargo, lugar, com aquelas pessoas e com aqueles valores. Ouvia sempre das pessoas assim: ah, como está seu coração? Apertado? No início é assim mesmo. Eu te confesso: nunca tive paciência com muito dengo. Por isso, eu logo cortava a conversa e dizia que estava bem e tudo estava sob controle. Mas, na verdade, nada estava sob o meu controle. E me doía muito saber que meu filho estava com a minha empregada que virou a babá e que um dia minha mãe voltaria para a casa dela e eu teria que colocá-lo na escola. Esse foi o acordo que fiz com meu marido, que após seis meses meu filho iria para a escola e minha mãe retornaria a sua casa.

O mesmo aperto que sentia em seu coração antes de voltar a trabalhar ficava ainda mais forte depois de seu retorno, principalmente quando pensava nas viagens que tinha que fazer para cobrir sua gerência e, ainda, ficar longe de seu filho. Sua diretora estava de férias quando Antônia retornou da licença e ela sabia que precisava combinar sobre suas viagens, pois não tinha condições de ficar longe de seu filho nesse tempo, principalmente porque ele mamava ao peito.

Eu consegui tirar o leite e congelar para lhe dar durante o dia. E, à noite, ele simplesmente buscava compensar e mamava de duas em duas horas. Eu tinha vergonha de contar às minhas colegas que ele mamava à noite, pois no meu setor só tinha eu que amamentava. Ouvia sempre assim: mamadeira é muito melhor para o bebê acostumar a se socializar e depender menos da mãe. Hoje em dia, ela é fundamental para o pai cuidar como nós. Eu achava um absurdo esse tipo de afirmação e, muitas vezes, retrucava dizendo que o aleitamento materno é o melhor para o bebê.

Esses e outros argumentos eram sempre usados e, à medida que os dias passavam, Antônia evitava comentar sobre sua rotina, principalmente por perceber que a linguagem corporativa muitas vezes não considera esse tipo de realidade. Sua diretora retornou após três semanas de sua volta da licença-maternidade e, logo que a viu, perguntou sobre sua adaptação. Ela informou que estava tudo bem. Sua diretora, então, marcou uma conversa com Antônia, que disse estar à disposição. Após duas semanas, sua diretora a procurou para marcar a conversa para o dia seguinte. Ela já iniciou a conversa dizendo que estava muito feliz com o seu retorno e que estava fazendo falta.

Eu, trêmula por dentro, dei uma risada bem política e ela emendou o assunto dizendo que tinha uma proposta a me fazer. Me disse que haveria uma nova vaga em Salvador e que contava com a minha prontidão pra suprir essa unidade com as nossas competências. Respirei fundo e informei a ela que não via problemas em ajudar a unidade, porém, nesse momento, eu ainda estava amamentando e, por isso, não poderia viajar dormindo no local como antes eu fazia. Eu poderia fazer viagens com retorno no mesmo dia, pois estava com dificuldades diante da minha nova realidade. Ela tocou em meu ombro de uma forma fria e disse: sua realidade não é diferente de todas as mulheres aqui. Precisamos da liderança para dar exemplo. Tenho certeza que vamos poder contar com você. Eu respondi que sim, porém, voltei arrasada e, ao mesmo tempo, desesperada, pois na minha cabeça eu estava muito vulnerável. Não conseguia pensar em outra coisa a não ser sair dessa empresa que tanto me realizava.

Antônia trabalhou por mais três meses. Fazia viagens, mas voltava no mesmo dia devido à restrição pessoal que eram os cuidados ao seu filho. Sua diretora a procurou e disse que já estava próximo do fim do ano. Era o momento de fechar as metas e receber seu *feedback* anual. De acordo com Antônia, nessa fase também é preciso preencher a perspectiva de carreira, considerada para futuras progressões dos empregados. Ao fazer o fechamento de seu ano, Antônia comenta que pensou muito, além de ter ficado dias sem dormir na busca de se reconhecer diante de todas as mudanças internas.

Eu não me via mais fazendo parte daquilo tudo. Até meu prazer em comprar roupas, bolsas de grife e frequentar restaurantes caros tinham diminuído. Eu só tinha energia pra voltar pra casa e ficar com meu filho. Meu marido me dizia sempre para ir ao médico, sustentando a ideia de que eu não estava bem depois que retornei do trabalho, que eu havia mudado muito depois do nascimento do meu filho. Um dia conversamos e ele me provocou a pensar sobre a minha carreira. Me perguntou se eu que sabia viver com menos dinheiro e que, se eu conseguisse, era pra pensar, pois se continuasse com esse desgaste iria adoecer.

A mãe de Antônia já manifestava desejo de retornar para sua casa, mas resolveu ficar para ajudar a cuidar de seu neto até o Natal, com pena da situação da filha. Sua mãe falava com ela que a maneira de Antônia cuidar de seu filho era muito parecida com a forma como ela criou as filhas e lhe disse algo que marcou: “Você não percebe o quanto mudou depois do seu filho? Sua prioridade mudou e a sua carreira já não tem o mesmo sentido há muito tempo. Só você não percebeu”. Após esse momento, Antônia pensou mais seriamente em tomar a decisão de largar sua carreira, mas, para isso, sempre pensava em uma reserva financeira. O momento do *feedback* anual chegou. Antônia informou que nada premeditou, apenas se viu decidida e disse o que pensava sobre sua carreira, sobre os resultados que alcançou com sua equipe e sobre seus pontos de melhoria e desafios. Porém, teve uma grande surpresa:

Pensei muito antes de te fazer essa proposta, mas sei o quanto você quer crescer em sua carreira e acho que essa oportunidade vai somar ao seu objetivo. Precisamos de alguém com seu perfil em nossa unidade em Ouro Branco. Por isso, queria que você pensasse nessa possibilidade no próximo ano.

Antônia recebeu a proposta de assumir essa nova gerência de Recursos Humanos de uma filial do grupo como algo desafiador devido ao cenário da unidade em Ouro Branco.

Eu fui no céu e voltei e, de verdade, não acreditei que estava recebendo um pedido desse porte nesse momento da minha vida pessoal. A minha diretora até tentou justificar e demonstrar uma compreensão com a minha realidade, mas, no fundo, sei que esse era o sistema no qual eu estava inserida. Ter filhos para serem criados por babás ou em escolas integrais e sem eu acompanhar de perto o seu desenvolvimento e vendo ele apenas acordado de manhã porque, como eu chegava sempre tarde, ele já estaria dormindo. Eu sempre pensava na criação que eu recebi e no quanto sou grata por todos os valores e cuidados que eu recebi dos meus pais e me doía saber que com meu filho, se eu aceitasse essa proposta, seria diferente.

Recebeu um prazo para pensar na proposta e daria a resposta após as festas de fim de ano. Pensou muito em sua carreira e, principalmente, na criação que queria dar para o seu filho. Durante as festas, teve a oportunidade de conversar com seu pai sobre o que estava vivendo no trabalho.

Nem falei muito para meu pai. Ele só me perguntou como estava no trabalho e eu contei um pouco sobre a minha relação com minha diretora e a proposta que

recebi de transferência. Ele disse que eu não precisava trabalhar lá e nem deixar essa mulher, minha diretora, mandar na minha vida dessa forma. Falou que criou a gente para sermos felizes e que, se eu quisesse sair, eu tinha seu apoio.

Nesse dia, Antônia ficou aliviada, pois essa era uma escolha que já vinha permeando seus pensamentos. Assim, os acontecimentos fluíram de tal forma que confirmaram sua decisão de desistir de sua carreira.

4.4.4 Fenômeno opt-out: não há meio-termo – trabalha ou trabalha... e muito

Hoje eu me vejo igual a minha mãe, dependente de filho e de marido para conseguir ser alguma coisa.

Passadas as festas de final de ano, ao retornar ao trabalho, procurou sua diretora e fez o pedido de demissão, o que a deixou muito surpresa e fez, inclusive, o vice-presidente da empresa procurá-la para uma conversa. Ela se manteve firme na decisão e conseguiu ser desligada com todos os direitos trabalhistas. Após a desistência da carreira para ficar com seu filho, Antônia informou que passou a receber pensão de seu pai e também pensão para seu filho. Assim, ela não dependia financeiramente de seu marido. Hoje, o filho de Antônia está com dois anos e ela ressalta que se tivesse alguém de sua família para ajudá-la com os cuidados ao filho, voltaria ao mercado de trabalho por meio expediente e não em horário integral como antes, nem com a vida de executiva sem tempo para tudo. O filho passou a ser a prioridade em todas as suas escolhas e decidiu não terceirizar os cuidados a ele.

Faço tudo pra ele com todo o prazer do mundo. No início, me sentia de férias e com um prazer imenso de ficar em casa. Hoje lhe digo que esse tempo já passou, principalmente pelo desgaste que está a minha relação com meu marido. Ele tem me cobrado para voltar pro mercado de trabalho em função da queda do nosso padrão de vida e, principalmente, por reclamar que não tem como suprir os gastos do meu nível de vida. Na verdade, ele quer que eu vire a sua empregada doméstica, mas isso eu não faço e não aceito.

Logo que saiu do trabalho, Antônia manteve uma empregada doméstica em sua casa por um ano, mas afirma que hoje não consegue mais continuar a arcar com esse custo, nem seu marido. Por isso, ela conta que tem uma ajudante três vezes por semana, mas não é alguém para fazer almoço ou jantar todos os dias.

Meu marido acostumou com um padrão que eu não tenho mais. Ele reclama que eu preciso trabalhar. Ele pensa que eu tenho que cozinhar, lavar, passar e eu já disse que eu não sou dona de casa. Eu aprendi o básico na cozinha e só faço a papinha do meu filho porque quero o melhor pra ele, pois se pudesse nem isso eu faria. Ele reclama da educação que dou para meu filho, reclama dos brinquedos espalhados pela casa, reclama que meu filho acorda à noite e vai para a nossa cama e diz que tudo é culpa minha [choro]. Eu, de verdade, penso que pelo meu filho valeu a pena a minha escolha. Hoje eu me vejo igual a minha mãe, dependente de filho e de marido para conseguir ser alguma coisa. Eu voltei a estudar e isso vai me ajudar a me recolocar, porém, as áreas estão muito restritas, principalmente com a crise.

Se Antônia pudesse contar com a ajuda de sua mãe ou algum familiar como uma de suas irmãs, já estaria à procura de uma nova oportunidade de trabalho, mas a mãe dela não quer ficar longe da chácara. Antônia, suas irmãs e o pai não acreditaram que ela daria conta de viver longe delas, mas para surpresa de todos tem alguns anos que ela mora nessa chácara. Desde então, os pais de Antônia estão separados de corpos e não se falam mais. A mãe de Antônia diz que hoje ela tem sua liberdade, mesmo que, financeiramente, ainda dependa de uma pensão do marido.

4.5 Análise da trajetória de Antônia

A escolha do nome Antônia pela entrevistada se deu pelo desejo de ter uma filha com esse nome, que segundo ela é um nome forte. E caso ela tenha uma filha, quer que ela seja forte diante da vida, e para ela o nome já tem uma forte representação.

A trajetória de Antônia apresenta um interessante cenário de busca por independência financeira, sucesso na carreira profissional e decisão de se dedicar ao cuidado do seu primeiro filho recém-nascido. Cresceu em uma família de base patriarcal, em que esse modelo sustentava os pilares familiares. Como seu pai

provia a família, achava-se no direito de controlar a vida de todos os membros, especialmente a da esposa.

Esse modelo familiar, entendido como tradicional, demonstra bem como o gênero biológico define cada um, no que se refere ao trabalho na esfera pública e privada e, também, na hierarquia e controle. O pai está no poder como provedor, pois detém o controle econômico. E os demais que estão no outro extremo, nesse caso a mãe e as filhas, dependem dos recursos dele. Essa herança patriarcal é tão forte na família de Antônia, que a mãe, formada em Magistério, não pode buscar seu diploma porque o marido não permite. Até o final do século XIX as mulheres que trabalhavam tinham seu espaço restrito ao círculo familiar e no final desse século surgiram as primeiras escolas de curso normal superior no Brasil, com o objetivo de prepará-las para o Magistério (Bertolini, 2002; Rocha-Coutinho, 1994, Mota Santos *et al.*, 2017), mas esse Magistério era para ter uma mãe “melhor” e uma esposa “mais preparada” para o marido. Caso a mulher chegasse a exercer um trabalho fora de casa, esse trabalho era muitas vezes abandonado com a possibilidade de um casamento.

A mãe de Antônia fez uma tentativa de ter a sua autonomia: pediu ao marido para trabalhar fora de casa para ter sua própria renda. Ele abriu uma loja de roupas infantis para ela e, da mesma forma que iniciou o negócio, impediu sua continuidade. Fechou a loja com o argumento de que ele tinha dinheiro e que a mãe não precisava trabalhar fora de casa. Como a mãe de Antônia era muito submissa, acatava as exigências do marido e não relutava.

É importante ressaltar a formação escolar da mãe de Antônia (Magistério) e sua tentativa de profissionalização no setor de serviços (comércio) que, normalmente, é mais direcionado para o público feminino e, também, menos valorizado socialmente. Alguns autores confirmam que a área de serviços é fortemente vinculada às atividades femininas (Freitas, 2013; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015) e que são menos valorizadas, assim como as profissões ligadas ao ato de cuidar (Bruschini & Lombardi, 2001; Dorna, 2014; Kosny & MacEachen, 2009; Melo & Castilho, 2009; Patriota & Alberto, 2014; Ulmann, 2014) e que situam as mulheres nos denominados guetos profissionais (Betiol & Tonelli, 1991; Butler, 2003; Rocha, 2013).

O papel da mãe de Antônia, como esposa e mãe, é reforçado culturalmente desde a Antiguidade pela sociedade patriarcal, em que a mulher era identificada

como cuidadora, passiva e submissa, realidade de mulheres de diferentes classes sociais, ou seja, estereótipo da mulher que se contrapunha ao homem considerado forte, dominante, protetor e ativo (Abramo, 2010; Coutinho & Menandro, 2015; Gonçalves, 2000; Jacques *et al.*, 2008; Lemos, 2011; Lopes, 2010; Neves, 2013; Sarti, 1992).

O surto da mãe de Antônia, associado à depressão, parece ser um importante sinal de perda de singularidade da mãe, pois ela percebeu que as filhas já não precisavam dela. Ao mesmo tempo, esses eventos podem ser entendidos como uma tentativa de construir uma realidade diferente do que se apresentava. Nesse sentido, o arranjo familiar apresentado por Antônia se configura como uma tradição de família que atravessa nossa história e se replica no campo social e no campo corporativo, mas é preciso dizer que tal modelo está sendo, aos poucos, alterado com os novos arranjos sociais e familiares (Hirata, 2002; Kergoat, 1987; Scott, 1995; Souza Lobo, 1991).

Mesmo a contragosto de seu pai, que sempre reforçou seu papel de patriarca e provedor, a entrevistada conquistou autonomia por meio dos estudos e da profissionalização, o que fica claro por ter ocupado importantes cargos gerenciais e por ter sido cogitada para outras posições de mais relevância, ou seja, estava em ascensão profissional. A partir da história de vida de Antônia é possível constatar como as executivas brasileiras valorizam a carreira profissional ao ponto de fazerem muitos investimentos em estudos para se inserir em cargos mais estratégicos no mercado de trabalho. Os estudos são vistos como uma preparação e até mesmo “passaporte” para os cargos mais qualificados (Betiol & Tonelli, 1991; Santos, 2012; Tanure *et al.*, 2007).

Antônia se identificava com o trabalho e, assim como ela, muitas mulheres buscaram estudar e se profissionalizar, a partir da década de 1990, para mudar a própria realidade, ou seja, deixar a submissão de lado para conquistar a liberdade tão sonhada. E são incontestáveis os avanços no mercado de trabalho advindos da expansão da escolaridade feminina (Freitas, 2013; Hirata, 2011; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015; Vieira & Amaral, 2013). Muitas mulheres em cargos estratégicos buscaram uma vida diferente de suas mães. Uma vida mais voltada para o espaço público do que para as demandas do lar (Mota Santos, Tanure & Carvalho, 2015; Santos, 2012).

No entanto, a carreira de Antônia foi permeada por constantes desafios, barreiras e superações: mudou de área; assumiu equipe; não teve preparo e treinamento correspondente às novas atividades; viajava muito; trabalhava nos fins de semana e feriados; não possuía a liderança fisicamente próxima; vivenciou episódios de preconceito e discriminação; e, após mudar de setor, sofreu perseguição da nova gestora e teve dificuldades com ela por se tratar de uma pessoa muito desumana. Mesmo que se sentisse realizada por ser independente, começava a questionar se, realmente, queria o papel de liderança.

Alguns dos problemas enfrentados por Antônia traduzem a realidade de muitas executivas brasileiras no mundo corporativo e corrobora a literatura: o excesso de trabalho; o preconceito e a discriminação; “amores difíceis”; o conflito entre a vida pessoal *versus* a profissional; o dilema relacionado ao pouco tempo vivenciado com os filhos e a necessidade de terceirizar os cuidados desses – babá, escolas, ajuda dos familiares; sentimento de culpa e a maternidade como ponto de ruptura (Almeida, 2012; Santos, 2012; Scanfone *et al.*, 2011).

O exagerado dispêndio de tempo destino às atividades profissionais provoca desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, pois, além das horas trabalhadas no escritório, há eventos externos que ocupam a agenda fora do expediente (Almeida, 2012; Scanfone *et al.*, 2011), e como ela mesma disse: “Minha vida se resumia a trabalho, aeroporto, trabalho”. “Eu chegava em casa umas 20 horas e ainda trabalhava até a madrugada”.

Quanto ao preconceito e discriminação, ainda se tem a ideia de que a mulher usa de sua sexualidade para avançar na carreira e nos cargos de chefia dentro de uma empresa; tem suas decisões orientadas pelas emoções e, para galgar postos na hierarquia empresarial, precisa pensar e agir como homem (Carvalho *et al.*, 2010; Lima *et al.*, 2009). Resultado disso contexto são os preconceitos com que a mulher tem que lidar. Além disso, como contradição para ser respeitada, vivencia duas demandas de comportamentos diferentes: no espaço público precisa pensar, agir e trabalhar “como homem”. No privado, tem que ser feminina, delicada, atenciosa, enfim, possuir predicados que desde a Antiguidade são atribuídos à mulher (Betiol & Tonelli, 1991; Carvalho *et al.*, 2010).

É importante observar que a dificuldade encontrada por Antônia no mundo corporativo não se reduz ao contato com homens, mas há uma cultura machista que, por sua vez, é internalizada por mulheres que estão em cargo de liderança.

Isso significa que as próprias mulheres exercem preconceito contra elas mesmas. Essa situação pode ser exemplificada no caso de Antônia quando sua superiora a repreendeu por sua limitação de viajar em decorrência da gravidez: "Esse é o recado que você quer passar para a empresa? Como líder, você precisa dar exemplo. Gravidez e filho não é algo que precisa restringir sua mobilidade". Aqui parece que a exigência é não deixar que a gravidez nem o filho impedissem sua funcionalidade dentro da empresa, pois tais situações não podiam tirar seu foco do trabalho. Nessa situação, cabe questionar a ausência de políticas públicas que protejam as mulheres de abusos sofridos durante a gravidez e o período de amamentação.

É interessante pensar que na medida em que as atividades profissionais de Antônia passam a sofrer certa limitação por causa da gravidez e mais tarde por causa da amamentação, sua diretora passa a encarar seu desempenho com uma limitação ao exercício de sua função como líder. Pode-se inferir que, para o mundo corporativo, tal limitação não combina com a imagem de líder, como afirmou a diretora. Entretanto, salienta-se também que a empresa se mostrou disponível para que a entrevistada exercesse um trabalho à distância no período em que ela estava estudando, mas essa mesma abertura não ocorreu no caso de amamentação.

Diante do que foi descrito anteriormente, a respeito dos estereótipos de sexo no mundo corporativo, o homem em contraposição à mulher se elege como o modelo de sucesso para as organizações e, conseqüentemente, para a vida pública. Isso significa que a empresa é criada pelos homens para os homens (Calás & Smircich, 1999). A cultura corporativa masculina é que prevalece (Aycañ, 2004; Carvalho *et al.*, 2010; Reinhold, 2005). A mulher executiva tem que se adaptar às exigências e ao ambiente que as organizações lhe apresentam à medida que vai construindo sua identidade dentro da empresa na qual está inserida. Para alcançar postos mais altos na hierarquia organizacional ela tem que fugir de estereótipos de delicada ou frágil e outros adjetivos. Com isso acaba utilizando predicados masculinos em seu favor (Barreto *et al.*, 2008; Belle, 1994; Bombuwela & Chamaru; 2013; Carvalho *et al.*, 2010; Grout & Sonderegger, 2007; Melo, 2012).

Em decorrência de sua gravidez, Antônia se viu restrita em sua mobilidade e enfatiza como sua diretora passou a não incluí-la nos assuntos e nas reuniões

estratégicas da área e, de forma discreta, sempre lembrava na frente de todos que ela estava em outro momento, ou seja, o tempo não era mais tão disponível para a empresa. Antônia revela o conflito de um modelo masculino que rege uma corporação, sobretudo nos setores de liderança. Modelo até reforçado por suas pares mulheres, que ressaltavam a necessidade de a mulher mãe não amamentar ao peito e sim fazer uso de mamadeira como forma de ficar “mais livre” para o trabalho e também poder transferir essa responsabilidade ao companheiro, ou seja, uma discriminação sutil e velada.

Antônia parece ter usado a gravidez como refúgio para a hostilidade que sentia no trabalho, em especial em relação à sua diretora, ou como ela disse: “a maternidade me preencheu e me ajudou a filtrar tudo isso”. Ela encontrou um modo de sobreviver ao isolamento em que a sua diretora a colocou. “No momento que talvez fosse ser o mais frágil, eu estava ainda mais forte. O isolamento que ela me proporcionava não atingia da forma como ela queria”. Não seria difícil pensar que, da forma como a entrevistada relata, ela tenha percebido as ações da sua superiora como uma espécie de punição por não dar mais “o exemplo” para a sua equipe. É como se a gravidez limitasse ou impedisse sua capacidade de pensar e tomar decisões estratégicas. Aqui aparece mais uma vez o fenômeno do teto de vidro e corrobora a literatura da área.

Algo interessante acontece com Antônia quando ela associa a fala anteriormente descrita da sua diretora à movimentação da criança em seu ventre e ao comportamento subsequente de sua diretora como algo que a fez repensar sua carreira naquele momento, especialmente em relação ao fim da licença-maternidade, em que deveria se separar do filho e voltar para suas tarefas corporativas. Algo subjetivo acontece nesse momento em que o filho, ainda no ventre, torna-se seu objeto de maior ligação, ao mesmo tempo em que a sua ligação com sua carreira e a empresa se enfraquece. É possível perceber que tanto o homem quanto a mulher sofrem da “ausência psicológica” sugerida por Evans & Bartolomé (1980), que é o sentimento de estar presente, porém não disponível psicologicamente como a sensação de Antônia. Essa ausência aumenta quando as empresas passam a exigir uma postura de mais proatividade e aumenta bastante a cobrança de resultados. É o paradoxo do estar presente estando ausente. Sem forças para lutar contra esse panorama, a mulher pode se

sentir culpada por não conseguir conciliar, como ela gostaria, todas as demandas (Carvalho *et al.*, 2010)

Essa situação gerou em Antônia um choque de realidade. Como ela ganhava mais do que o marido e estava habituada a um padrão de vida elevado desde sua infância, ocasionou conflito entre sua vida pessoal e profissional. O marido não possuía renda suficiente para manter o padrão de vida que ela sempre teve. Por outro lado, Antônia, que sempre foi criada pela mãe e sustentada pelo pai, não desejava terceirizar os cuidados ao seu filho. Isso remete à dificuldade de conciliar a profissão com os cuidados à família e, também, ao sentimento de culpa de não cuidar do filho, já que ela sempre teve a presença da mãe. Esses fatores pressionam a mulher executiva na medida em que ocorre sobreposição das demandas profissionais e da maternidade. Os primeiros anos de ascensão na carreira profissional se sobrepõem aos anos da maternidade. A mulher que já tendo alcançado sucesso na carreira fica extremamente pressionada exatamente quando a demanda da empresa aumenta em relação à sua dedicação ao trabalho (Carvalho *et al.*, 2010)

A carreira executiva de Antônia representou um desejo de ser diferente da mãe, o que corrobora a literatura (Mota Santos *et al.*, 2015; Santos, 2012), mas como enfrentou muitos desafios e dissabores pela exigência de mais dedicação ao trabalho que à família, a maternidade representou um ponto de ruptura com a carreira. Esse fenômeno conhecido como *opt-out* foi descrito anteriormente no texto e aborda a realidade de mulheres (na maioria mães) altamente qualificadas e que optam por movimentos de carreira fora do mercado corporativo. As executivas envolvidas nesse fenômeno buscavam formas alternativas de carreira, com o objetivo de encontrarem trabalhos que as satisfizessem e que fossem mais compatíveis com as demandas de suas vidas, de modo a conciliar vida pessoal e profissional (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006; Scalabrin *et al.*, 2009). Após o nascimento do filho, outras emoções e situações apareceram:

Pude viver e sentir muitas emoções novas, diferentes de tudo que já havia vivido [...]. No início, o desafio foi tão grande, que não me sobrava tempo para pensar no trabalho. Confesso que o sentimento materno tomou conta da minha vida e me preencheu de uma forma que não me sobrava tempo para querer outra coisa, que não seja o meu filho e seus cuidados.

Antônia se recusa terceirizar os cuidados e a educação do seu filho. Ela deseja que seu filho tenha o mesmo sistema de educação que ela teve: “Eu sempre pensava na criação que eu recebi e no quanto sou grata por todos os valores e cuidados que eu recebi dos meus pais e me doía saber que com meu filho se eu aceitasse essa proposta seria diferente”. A mãe ainda reitera: “Você não percebe o quanto mudou depois do seu filho? Sua prioridade mudou e a sua carreira já não tem o mesmo sentido há muito tempo. Só você não percebeu”. Afirmam Amazonas, Vieira e Pinto (2011) e Beltrame e Donelli (2012) que, apesar de as mulheres se sentirem sobrecarregadas e esperarem a divisão das atividades domésticas e do cuidado dos filhos com o companheiro, elas se sentem culpadas quando isso ocorre, acreditando que só elas, mães, têm a capacidade de cuidar de seus filhos - o que pode ter sido entendido por Antônia como um reforço para abandonar sua carreira e se dedicar ao cuidado ao filho. Ela deixa a possibilidade de assumir uma gerência da filial e se demite. Tal decisão final foi apoiada pelo marido, que reconheceu seu sofrimento e o risco de um adoecimento diante de tal dilema após gravidez e, especialmente, depois do nascimento do filho.

Essa situação realça mais uma vez o que foi verificado e discutido na outra história: o retorno ao lar é algo aceito e muitas vezes valorizado pela sociedade no caso da mulher. Um homem parar de trabalhar para ficar em casa já não é algo bem-visto.

Interessante destacar que os homens foram educados durante toda a vida para o poder e para o trabalho. Há pouco mais de 30 anos as mulheres começaram a ser educadas e ensinadas para essas funções, o que é ainda insuficiente para provocar uma mudança na sociedade e na cultura. Assim, mesmo com a exclusão das mulheres nesse contexto, muitas passaram a ter consciência de que precisam ser agentes de mudança, formadoras de opinião e capazes de exercer com segurança as atividades para atuarem no espaço público (Porto, 2007; Santos, 2012). Com essas mudanças, o peso da tradição (ser mãe e esposa) ainda muito forte faz com que muitas mulheres sintam culpa por canalizarem energia e tempo no investimento da carreira (Tanure *et al.*, 2007).

Quando Antônia tomou essa decisão, decidiu também diminuir seu padrão e custo de vida, pois entendeu que os ganhos financeiros advindos do seu trabalho já não sustentavam mais seu desejo de carreira. É importante frisar que

o trabalho da mulher na década de 1990 mudou o patamar de vida das famílias (Bruschini, 2000; Del Priore, 2011; Freitas, 2013; Rago, 1997; Salvagni & Canabarro, 2015). No que se refere às executivas, a realidade é diferente. Algumas até ganham mais que os maridos (Carvalho *et al.*, 2010) e, por vezes, não justifica abandonar a carreira por causa da renda. Todavia, as exigências são tão absurdas, conforme descrito anteriormente, que se torna inviável a permanência no mundo corporativo.

O padrão de vida de Antônia diminuiu, pois o marido não podia mantê-lo. Sua decisão de ficar em casa, segundo ela, causou desconforto ao marido, já que ele também se habituou ao alto padrão de vida que tinham e pressiona Antônia para retornar ao trabalho. Assim, o peso do valor cultural de que o principal compromisso das mulheres é com a família e, nesse caso, nos cuidados ao filho, é uma das razões que explicam o retorno de Antônia ao lar e de sua desistência da carreira executiva (Santos, 2012).

Antônia aprendeu a executar atividades básicas do lar e as realiza somente no que se refere aos cuidados ao filho. O marido demanda que ela seja uma dona de casa, mas Antônia não se enquadra nesse modelo. É interessante destacar, de acordo com Arrighi & Maume (2000), que quando existe resistência à participação no trabalho doméstico pelo homem, é porque para ele essa atividade é feminina e causa uma ameaça à sua masculinidade. E, no caso da mulher, se as atividades do lar eram algo esperado de se fazer, para a que retorna não é algo que ela quer que faça parte da sua rotina.

Antônia, assim como muitas mulheres da atualidade que retornaram ao lar, é diferente das de antigamente, que se posicionavam como submissas. Ela menciona algumas discussões com o marido, que queria sujeitá-la a essa posição, mas ela reluta e não aceita.

Além disso, essa mulher que retorna ao lar não aceita realizar todas as atividades relacionadas aos cuidados aos filhos e às demandas da casa, tais como limpeza, almoço, etc., situação inviável em décadas passadas. A entrevistada, por exemplo, ressalta: “eu faço só papinha”.

No momento da entrevista, o filho de Antônia estava com dois anos e a mesma manifestou o desejo de voltar ao trabalho por meio horário, se algum membro da família tivesse disponibilidade para cuidar de seu filho. Antônia faz uma interessante afirmação: “hoje eu me vejo igual à minha mãe, dependente de

filho e de marido para conseguir ser alguma coisa”. Parece que a entrevistada se identifica com a mãe ao ponto de se perceber, nesse momento de sua vida, dentro do mesmo sistema em que sua mãe se encontrava, em que “ser” está unicamente ligado ao filho e ao marido. Entretanto, apesar dessa identificação, essa mulher é diferente, pois faz parte de uma geração que é muito ligada ao trabalho.

Pode-se pensar que Antônia estava, de alguma forma, preocupada em não se deprimir tal como sua mãe. Diante da sua atual situação, Antônia parece que não limitará sua vida, mesmo com a crise econômica e política que o país enfrenta: “Eu voltei a estudar e isso vai me ajudar a me recolocar, porém, as áreas estão muito restritas, principalmente com a crise”. Antônia se mostra determinada a retornar e o que a motiva claramente é a necessidade de apoiar o filho nas próximas etapas de sua vida, que inclui custo mais alto no que se refere à sua educação.

4.6 História de Gabriela

4.6.1 Unidade familiar: para além de pai e mãe

Eu sempre tive tios e primos morando no mesmo prédio e com um sentimento de unidade familiar muito forte.

Gabriela é nascida em Recife, tem 38 anos, é casada e tem dois filhos. Filha de pais separados desde os oito anos de idade e tem apenas um irmão, que hoje é médico. Foi uma criança de muitos amigos. Gabriela se define como uma pessoa muito “enraizada” em família.

Filha de médico que veio de família muito pobre e de professora que sempre teve uma escola. Sua mãe é muito batalhadora, gosta do que faz. Trabalhou muito para criá-la e ao irmão, pois seu pai pagava pensão de valor muito baixo. Sua mãe trabalha até hoje como diretora dessa mesma escola, em Recife, que tem 1.300 alunos. Gabriela declara que sempre teve muita influência relacionada ao esporte, já que sua mãe foi da seleção brasileira de vôlei e o pai do time pernambucano de natação. Gostava de fazer vários esportes como, por exemplo, ginástica olímpica, vôlei e natação. Sempre gostou de se manter muito

ativa, com personalidade muito dinâmica desde pequena. O dinamismo vem da mãe. Foi bem desunida do irmão até os 14, 15 anos. Depois que se mudou para Belo Horizonte, aproximou-se mais do irmão, mesmo com a distância física.

Meus pais se separaram. Eu tinha oito anos de idade. A minha família materna, sempre foi muito agarrada a minha mãe eu e meu irmão para dar uma assistência para mim e meu irmão porque, mesmo meu pai sendo presente, era um pai de 15 em 15 dias. Então, eu sempre tive tios e primos morando no mesmo prédio e com um sentimento de unidade familiar muito forte. Então, assim, a separação do meu pai fez em minha vida infantil um dano muito pequeno por causa do aparato que eu tive da minha família materna que morava no mesmo prédio.

Gabriela saltou um ano da alfabetização (saiu de um período e foi para o primeiro ano), mas isso não a prejudicou. Como a mãe tinha escola, queria sempre mudar de turma para conhecer outras realidades. Após alguns anos, mudou de escola e fez muitas amizades.

Gabriela se define como uma pessoa que não gosta de rotina e sempre muito inquieta, se diz dinâmica como sua mãe. Prestou vestibular com 16 anos. Leu muito sobre as profissões para se decidir e escolheu *Design Gráfico* com ênfase em comunicação visual. Atribui a escolha desse curso à sua imaturidade, por não saber o que queria ser na vida. Na metade da graduação, foi para um intercâmbio em Nova Iorque durante um ano. Ao retornar ao Brasil, concluiu o curso. Nos Estados Unidos, conheceu seu marido, que também estudava lá e era de Belo Horizonte, Minas Gerais. Quando voltou do intercâmbio, continuou o namoro à distância, pois eram de cidades diferentes.

Quando voltei do intercâmbio depois de um ano, voltei para a faculdade com uma cabeça diferente, com um amadurecimento muito rápido porque descolar da família que eu era enraizada e ir pra fora do país me fez cair a ficha que *Design* não era o que eu queria como formação. Eu não me via sentada atrás de um computador criando. Mas eu tenho aquela coisa de não desistir do que eu começo e falei: vou terminar, já que eu cursei uma parte e, quando eu terminar, eu vou fazer pós-graduação em algumas áreas para ver o que mais irá me satisfazer. Foi quando surgiu uma oportunidade de fazer minha primeira pós em marketing na Fundação Dom Cabral após quatro anos de estágio na área de *design* e após ter formado também. Eu me mudei para Belo Horizonte para estudar e, logo no início

das aulas, tive uma oportunidade de trabalhar no SEBRAE [Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas] na área de marketing em captação de recursos. Eu adorei, mas eu ficaria apenas um ano, que seria o tempo de duração do meu curso.

Nesse período, surgiu uma oportunidade de trabalho numa multinacional em que o processo seletivo era de 3.000 candidatos para 15 vagas. Gabriela pensava em sua família e em voltar para Recife. Nada conhecia dessa empresa e somente participou do teste por insistência do seu namorado, atual marido, porque era uma possibilidade de ficar mais tempo juntos na mesma cidade.

Aí eu fui fazer o teste e passei. Era em um sábado. Eu tive uma surpresa. Depois de ter formado em *Design Gráfico*, ter tido uma experiência em marketing, eu já estava em meu ambiente mais confortável, eu fui chamada para as outras etapas para uma entrevista na área de exportação. Aí eu chego na entrevista e ouço que eles tinham se encantado comigo, que meu inglês tinha feito diferença e que eles sabiam que minha experiência era no marketing, mas me pediram a chance de eu me apaixonar pelo comércio internacional. Eu vi as pessoas trabalhando, o escritório, aquilo me deu uma coisa. Liguei para minha mãe, que é minha confidente e conselheira, e ela viu que eu não ia voltar pra Recife. Que eu queria alçar novos voos. Minha mãe disse: fica, tenta, experimenta, né? Quem sabe? Aí eu entrei na empresa como *trainee* na área de exportação, trabalhando com vendas. Tudo novo. A única coisa que não era nova era o Inglês, que era fluente e eu usava muito. Fiquei no programa de *trainee* durante um ano.

Passados alguns meses, Gabriela estava feliz na área e se perguntava até onde iria, mas em nenhum momento teve a pretensão de ser diretora ou de mudar de área. Ela vivia o momento e tinha como propósito fazer bem feito o que era de sua competência.

4.6.2 Alcançado o crescimento a partir dos estudos

Meu inglês tinha feito diferença.

Nesse ano, como *trainee*, cursou mais uma pós-graduação na Fundação Dom Cabral, em Gestão de Negócios. Após sua experiência de um ano como

trainee, atuou por três anos como analista na área comercial, da qual gostava muito. Passou por algumas situações difíceis que contribuíram para seu amadurecimento profissional. Um desses momentos foi a mudança de chefia e o rebaixamento de um dos gerentes próximos. O novo gerente tinha postura muito agressiva e completamente diferente da do gestor atual. Segundo Gabriela, “um furacão”. Isso fez com que ela começasse a refletir acerca de onde estava.

Depois de quatro anos na área de vendas, veio aquela inquietude, aquela inquietação. Um ano de *trainee* e três anos como analista, em minha cabeça ficava: opa, eu posso mais, eu quero experimentar novas situações e tinha vontade de ir para a área de logística porque é dinâmica, é de operação.

Gabriela observou que os profissionais eram mais estagnados em suas posições. Não manifestavam vontade de mudar de área, assim como a empresa também não promovia esses movimentos em maiores escalas. Como ela e o marido já viviam uma situação tranquila, por terem sido efetivados, decidiram pelo casamento para morarem em Belo Horizonte. Realizaram a cerimônia em Recife. Para Gabriela, foram quatro momentos importantes e simultâneos que provocaram uma reflexão: a alteração da chefia; a migração de *trainee* para analista; o processo de fusão da empresa com outros grupos internacionais e mudança de nome da empresa.

Depois de um tempo, ela teve uma oportunidade de mudar de área e ir para o setor que tanto queria: a logística internacional. Observava o tempo em que as pessoas estavam no setor e tinha a sensação de que se aposentariam ali. Por outro lado, também pensava que as pessoas iriam substituir outras. Via nisso a possibilidade de progredir na carreira e começou a se projetar para o futuro. Poucos meses depois, a gerente de logística internacional foi convidada a participar de um projeto e precisou se ausentar da área. Gabriela foi chamada para esse lugar e aceitou prontamente, mas com o mesmo cargo, ou seja, não houve crescimento na carreira. Apesar de já pensar na possibilidade de assumir a gerência há alguns meses, não acreditava que fosse acontecer. O entrosamento com a equipe foi muito bom, assim como os desafios que vieram. Teve a oportunidade de fazer várias viagens, inclusive uma internacional para se especializar. Conheceu vários fornecedores, amava o contato com os clientes e

também o fato de cada dia estar em um lugar, o que combina bem com sua característica de ser dinâmica.

Engravidou após dois anos nessa área, num momento de crise brasileira e de cenário bastante desfavorável para o setor. Gabriela se sentia desconfortável com a situação, mas, para sua surpresa, enquanto estava de licença-maternidade, recebeu um telefonema da sua gerente com a notícia de que havia sido promovida a analista sênior. A gerente explicou que já barganhava sua promoção e a conseguiu nesse momento. Quando retornou ao trabalho, após quatro meses e meio, Gabriela se viu numa encruzilhada entre o trabalho e o cuidado ao filho:

Eu voltei a trabalhar com aquele choque de deixar meu bebê pequeno com uma babá. Consegui amamentar até os oito meses. Comecei a viajar de novo. Quando meu filho estava com seis meses, tive que ir fazer um treinamento de 10 dias em Piracicaba. Aquilo me assustou muito. Meu filho estava exclusivo no peito, tinha alergia. Não tomava nenhuma fórmula. Eu tomei a decisão de não ir. Eu não vou, não vou, não vou. Ficou um clima péssimo, mas eu não ficaria 10 dias longe do meu filho de seis meses. A partir daí, passei a diminuir minhas viagens e, depois de uns meses, meu gerente me chama para conversar e me fala que, se eu não priorizasse a empresa, eu não teria chance de crescer. E usou o exemplo da viagem de Piracicaba em que eu me recusei a ir.

Gabriela se sentiu muito incomodada com a postura do atual gerente geral da área, que passou a ser outro após a fusão.

[...] me bagunçou, me desestruturou. Aí eu falei assim: poxa, mas eu sempre, enquanto eu estou aqui, eu tô 100%, eu sempre dei o melhor, eu quis agregar na equipe. [...] eu tinha consciência que eu estava fazendo o melhor naquele momento. E escutar aquilo me desestruturou emocionalmente.

Percebeu preconceito e extremo machismo. Era como se ela não merecesse estar na sua posição, pois tudo o que havia passado para chegar até lá era ignorado. Nessa época, quando seu filho estava com um ano de idade, estava no programa de talentos para sucessão, mas ainda não era gerente. Tinha as responsabilidades como tal, porém, com o cargo de carreira técnica. Gabriela retomou a conversa a respeito da pressão do gerente geral para que priorizasse a empresa. Era uma situação conflitante, pois, apesar de almejar a gerência e se sentir envaidecida por participar do processo de sucessão, passou a refletir se estava no lugar certo e a repensar seu futuro.

Nessa época, ao preencher suas avaliações, não se posicionava de maneira clara e incisiva sobre seu planejamento e desejo de ocupar um cargo de gerência, por não se sentir segura o suficiente. De todo modo, foi convidada para assumir a área onde trabalhava, porém ainda como analista sênior, que não era a última posição da carreira técnica nem compatível com o nível salarial gerencial.

Eu ouvi de meu superior que minha gerente ia precisar se ausentar e que ele estava apostando em mim, mas que eu não estava pronta ainda para ser gerente. Então, você vai assumir a área, mas você não vai ser gerente nomeada ainda. Aí eu fiquei responsável pela área como analista sênior, nem foi como especialista. Aí eu fiquei tomando conta da área durante sete meses. Foi uma experiência muito ruim para mim. Não houve aquela nomeação que eu estava sendo treinada para uma gerência ou, enfim, eu iria ser a líder da área e as pessoas que me viam até então como par, porque eu era analista que nem eles, eles eram pleno e eu sênior. As pessoas não conseguiram me enxergar como líder. Eu não tinha acesso a nada de recursos humanos da equipe, não sabia salário, não sabia que faixa eles estavam. Foi uma época difícil para mim. Eu era cobrada sem ter nenhum conhecimento como gerente.

Depois desse tempo, Gabriela foi nomeada gerente por seu superior e em função do seu desempenho, porém continuou a viver momentos difíceis. Poucos meses depois, teve sua segunda gravidez.

Logo em seguida eu engravidei. Eu não planejei, mas também não evitei. Aconteceu. Foi outro momento difícil. Eu estava no início da minha gerência, começando a mexer em equipe. Enjoei horrores. Na minha segunda gravidez eu passei muito mal e ficava tentando esconder aquilo. Não podia andar de avião porque o médico não liberava. Enfim, várias coisas aconteceram juntas que me deixaram desmotivadas a continuar. Foi um ano bem ruinzinho para mim. Minha avaliação como gerente não foi legal. Foi um ano que eu não consegui dar apoio para as pessoas da área porque eu tinha que viajar e não conseguia por causa da condição da gravidez. Enfim, tiveram algumas pessoas da área que se juntaram em um boicote contra mim. Aquilo mexeu muito comigo, eu grávida. E aí comecei a ter problemas na gravidez com 33 semanas por estresse, porque minha placenta não estava mais alimentando meu bebê. E, com isso, eu precisei tirar licença. Foi um ano muito complicado. Eu queria estar feliz por ter sido nomeada gerente, por ter chegado oficialmente em um cargo tão almejado por várias pessoas. Mas, ao mesmo tempo, minha cabeça e meu estado físico não permitiam. Pensei em desistir várias vezes e meu marido me acalmava. Nós conversávamos e eu via que minha área não tinha caído em resultado. Mesmo eu não viajando, eu cobrava, eu gerenciava. Tinha meus indicadores. O resultado em si da área não caiu. A gestão para resultado acontecia. Então, ninguém percebeu que estava tendo problema de gestão para resultado, mas a gestão da equipe ficou em segundo plano, porque eu só pensava de uma maneira egoísta em mim e na minha bebê.

Nessa época, Gabriela teve um problema com um gerente de outra área. Ele chegou à sua sala muito exaltado com ela e Gabriela começou a passar mal. Sua barriga endureceu e teve que sair às pressas para o hospital. Para Gabriela, esse ano foi um marco. Ela entrou em licença-maternidade para decidir o que fazer quando retornasse desse período. Como o segundo filho foi mais tranquilo que o primeiro, não hesitou. Aliado a isso, no tempo em que estava afastada, relata que recebia notícias dos boicotes contra ela. Todos pensavam que ela não voltaria após a licença. Mas, ao contrário, Gabriela se viu mais forte após a segunda gravidez, por ter sido tudo mais tranquilo que o anterior e também para mostrar para sua equipe que ela estaria do lado deles. Essa posição era exatamente o contrário do que havia sofrido, pois ela se sentiu abandonada no momento em que mais precisou e decidiu que agiria diferente e estava determinada a ser uma referência como gerente.

Eu me vi mais forte. Foi um marco, uma virada na minha vida ter passado por tudo que eu passei, porque me deu forças para voltar. Eu voltei com outro olhar, um olhar de escuta, um olhar de não ser a boazinha o tempo inteiro, um olhar de bater na mesa quando precisasse. Eu nunca tinha sido treinada para ser uma gestora de equipe. Eu estava aprendendo na tentativa e erro. Eu não tive curso de liderança na época... Reuni a equipe inteira, fiz uma reunião excelente. Fui dura, falei brava, como um desabafo. E achando que a partir dali que eu fosse ter um monte de inimizadas, para minha surpresa todos me diziam que foi a melhor reunião que eu tinha feito com minha equipe. Porque tinha ficado tudo muito claro, eles sabiam o que fazer e como poderiam contar comigo. Aquele *feedback* me deu uma força que eu pedi para me colocarem em treinamentos de liderança, para me darem artigos sobre gestão de equipe e o que pudesse me qualificar em minha função e aí eu fiz um trabalho comigo mesma de tentar ser uma gerente voltada para formação de equipe com o intuito de gerar bons resultados.

4.6.3 Uma vertente do fenômeno opt-out: não quero crescer mais...

Gabriela começou a perceber que tudo passou a funcionar melhor, que tinha potencial para esse cargo e se sentiu mais calma. Não almejava o cargo de gerência geral nem de diretoria, porque via uma inversão de estilo de vida, em que não havia espaço para a vida pessoal. Como gerente, ela conseguia administrar bem sua vida pessoal e profissional, mas nos cargos superiores ao seu percebia uma clara separação da vida pessoal com a vida profissional. A rotina desses cargos a assustava em virtude das muitas viagens e demandas, que poderiam distanciá-la de seu casamento e de seus dois filhos pequenos, que

eram sua prioridade máxima. Além disso, também não concordava quando exigiam que segregassem a vida pessoal da profissional já que, para ela, as pessoas são uma só. Gabriela oferecia esse conforto para sua equipe e considerava que, se ela não estivesse bem em sua vida pessoal, não tinha como estar bem em sua vida profissional, pois uma interfere na outra. Essa sua postura repercutiu em suas ações:

Comecei a cobrar quando tinha que cobrar e entender minha equipe quando eu tinha que entender, quando havia essa mistura de vida pessoal com vida profissional. Eu passei a ir muito bem nesse papel de saber dar um resultado, mas fazer com que a equipe se sentisse confortável. E aí foi quando minha avaliação como gestora começou a subir, comecei a ter *feedbacks* positivos. Uma coisa ou outra acontecia que eles não concordavam e aí eu pontuava. Eu trabalhava muito bem com *feedback* com a equipe. Uma ferramenta que me ajudou na empresa foi trabalhar o *feedback*. [...] Não almejava mais que esse cargo e deixei claro isso. Comecei a me deparar em uma viagem para Londres com uma nova possibilidade de trabalho, em que fui convidada a trabalhar em outra cidade. Eu, com filho pequeno, logo pensei: não rola. E, nessa época, eu ganhava mais que meu marido e, por uma falta de maturidade minha, eu pensava: se eu for para outra cidade e ele vem me acompanhando? Como que é isso? Eu não sou feminista, nem machista. Eu não sei o quê que eu sou. [...] é como se eu não tivesse preparada para aceitar que eu seria o arrimo para a família. Comecei a viver esse tipo de dilema. Eu pensava: e se meu marido for chamado para ser gerente geral em outra cidade? Como a gente fica? Como ficam os dois executivos na mesma casa? Como que vai ficar minha família?

Gabriela se via num conflito interno, já que a unidade familiar é muito importante para ela e queria que seus filhos tivessem uma vida parecida com a dela, ou seja, não desejava outra realidade para seus filhos. Estava preocupada com o excesso de viagens, pois toda semana se ausentava pelo menos por dois dias em território nacional e por maior período de tempo para fora do país. Essa ausência provocava crise de ciúmes em seu marido, o que nunca tinha acontecido antes. Além disso, seus filhos cobravam sua presença e sua vida pessoal começou a ficar prejudicada. Nesse momento, alguns dilemas a atormentavam: a possibilidade de transferência dela ou do marido; manter as viagens ou deixar de viajar e arriscar seu emprego; não poder participar efetivamente da vida de seus filhos, o que era importante para ela; estar num ambiente hostil no trabalho em que algumas situações remetiam conflito de valores, injustiça e desrespeito como gestora, por colocar em xeque a sua capacidade nesse quesito. Gabriela se sentiu anulada como gerente por não ter sido envolvida numa decisão superior para transferir um profissional de sua

equipe que estava na iminência de ser demitido pela ocorrência que precipitou seu segundo parto.

Ela retoma esse evento e começa a questionar a situação que vivia na empresa, o volume de trabalho, o clima e a desmotivação dos colegas de trabalho e revela sentir culpa pela ausência no lar. Gabriela não sabia mais o que era retornar para sua casa às 18 horas, pelo excesso de horas trabalhadas. Chegou a escutar do seu filho que ele ia mal na escola porque ela não estava presente na medida em que ele precisava.

Comecei a ter culpa, ter conflitos internos e meu trabalho, que antes eu amava. E comecei a ficar triste. Eu emagreci, ia trabalhar com taquicardia, a mão suada, angustiada, com dor, mas eu não tinha coragem de pedir demissão. Porque seria uma sensação de fracasso em minha cabeça. [...] Foi quando meu marido teve que ser transferido para Recife, que era minha cidade, com minha família, o que foi um alívio para mim. E me deu coragem para pedir demissão porque eu ia ter colo de pai, colo de mãe e foi o que eu fiz, alegando que eu precisava cuidar da minha família porque eu não estava bem de me sentir dividida daquele jeito. E aí deu aquele alívio.

A transferência do marido de Gabriela somente aconteceria no fim do ano, mas, como ela estava sufocada, pediu para sair em setembro. Gabriela começou a se programar para sair antes de fazer o pedido de desligamento. Dois anos antes, investiu em um novo negócio com uns amigos, que levou quase três anos para gerar lucro, ou seja, somente após um ano da sua saída da empresa. Nesses 12 meses não teve renda e vivia do acerto oriundo da demissão. Sua vida mudou após a demissão. Passou a se sentir mais viva, mais bonita e mais leve. Todos diziam que ela estava muito melhor. Passou a levar os filhos para a escola e era maravilhoso, segundo ela. Tomou a decisão de viver a maternidade na plenitude integral por um ano, porém, após esse período, começou a se sentir inquieta por estar somente por conta da família.

Não tinha vontade de voltar à vida corporativa para a carga horária integral e também para ser subordinada. Seu desejo era trabalhar meio expediente enquanto seus filhos estavam na escola. Atribui sua conquista de conseguir ficar dedicada à família por um ano a dois motivos: a) ter se preparado para sair sem se tornar financeiramente dependente do marido, já que tinha sua autonomia financeira, ainda que em menor poder aquisitivo quando comparado à época em que trabalhava; b) o propósito de uma qualidade de vida sem culpa. Com isso,

Gabriela aceitaria trabalhar em qualquer outra atividade em que recebesse menos que quando era executiva, desde que pudesse continuar a cuidar de sua família, pois sua sensação era de libertação do padrão de vida anterior cobrado pela sociedade (viagens internacionais, roupas de grife, restaurantes caros, etc.). Com isso, tinha flexibilidade para administrar seu tempo e podia priorizar o contato e o cuidado aos seus filhos: “Eu queria ter uma condição financeira para viajar duas vezes por ano para o exterior. Eu tinha essa ambição. Hoje não é que deixei de querer coisas boas, mas eu vi que dá para ter uma vida muito bacana ganhando muito menos”.

Após um ano por conta dos cuidados aos filhos, começou a trabalhar meio horário em um instituto que atende a comunidades, ou seja, uma realidade completamente diversa da posição de executiva de uma multinacional. Gostou do desafio e trabalhava com grande afinco. Com tamanha pobreza ao seu redor, sentia-se rica com o que ganhava. Ficou nesse trabalho por quatro meses e saiu para aceitar o convite de sua mãe para participar do processo de sucessão da escola dela. Aceitou essa nova oportunidade e iniciou sua trajetória na área administrativa para trabalhar meio horário. Utilizava sua versatilidade para fazer todas as atividades que precisavam ser feitas e se sentiu muito feliz por trabalhar com crianças.

Pouco tempo depois, seu marido foi transferido de Recife para Porto Alegre. Gabriela optou por permanecer em Recife até o ano letivo terminar, para não prejudicar a vida escolar de seus filhos. Em dezembro se mudará para o Sul do país para morar com o marido. Ela mantém atitude positiva diante dessa situação, pois acredita que, assim como sua vida se ajustou em Recife, o mesmo acontecerá em Porto Alegre. Parte de sua tranquilidade e segurança está associada ao negócio que montou com uns amigos, uma plataforma de ensino que gera investimentos para ela sem que precise trabalhar diretamente e também depender exclusivamente da renda do marido. Ao mesmo tempo em que se questiona se suportará o vazio de não se sentir útil, também pondera que não consegue se imaginar na vida corporativa em horário integral, mas que pode vir a ser uma empreendedora ou empresária. Por enquanto, pretende acompanhar o crescimento dos filhos.

Ela atribui a decisão de largar a vida corporativa a querer acalmar a mente e o coração e à culpa que sentia de ter que se dividir entre o trabalho e a família,

uma vez que as demandas de trabalho eram exageradas. Acredita que se trabalhasse em uma empresa como a Natura, que possui infraestrutura para cuidar dos filhos enquanto os pais trabalham, talvez pudesse ficar dividida, pois também considera a dificuldade de trabalhar em horário integral e, em consequência, a distância dos filhos. Também conta que participou de um evento do trabalho quando era executiva e que não tinha mais o sentimento de pertencimento. Já se sentia fora dessa realidade.

Quando pediu demissão, foi questionada por algumas colegas de trabalho, por ser considerada um exemplo feminino de sucesso num ramo que é majoritariamente masculino. Gabriela tentou mostrar que existem outros horizontes e que, apesar de ser grata pelo que vivenciou na empresa, por gostar do que fazia, das pessoas e por tudo que conquistou por meio do seu trabalho, o sentimento agora é de saudosismo. Não tem vontade de voltar, mas, às vezes, num momento de vulnerabilidade, repensa o que viveu, mas não se arrepende. Acredita que pode retomar essa vida quando seus filhos estiverem mais independentes ou que pode continuar a trabalhar quatro horas por dia. Está convicta de que agiu em prol de sua qualidade de vida com os filhos e reforça que o plano B foi muito importante para conseguir manter a tranquilidade de trabalhar meio expediente e, até mesmo, de não trabalhar por determinado período.

4.7 Análise da trajetória de Gabriela

A escolha do nome Gabriela pela entrevistada deveu-se a ser a personagem de um filme que a marcou muito. Segundo ela, a personagem era uma mulher independente, poliglota e que tinha como meta de vida conhecer o mundo, pois amava viajar e conhecer lugares de variadas culturas. Ao se apropriar desse nome, Gabriela mostra que esse também era um desejo seu, pois ela vê o trabalho como uma possibilidade de autonomia, de ser livre ao realizar suas viagens e poder ter liberdade porque trabalha e tem o domínio de sua vida.

Gabriela herdou de sua mãe, como ela mesma diz, o dinamismo e o fato de ser uma pessoa ativa. Sua mãe sempre trabalhou e esse exemplo e influência familiar foi passado para a filha, pois isso na infância da mulher marca muito sua trajetória profissional futura (Leite, 1994; Santos, 2012, Baker, & Aldrich, 1996). Executivas brasileiras como Gabriela fazem parte da chamada “segunda onda”.

São filhas das mulheres que, nos anos 1970, lutaram por seu espaço. Mulheres que estão preparadas intelectual e emocionalmente para assumir carreiras que até pouco tempo atrás eram consideradas exclusivamente masculinas (Medeiros, 2006). Elas, as “filhas” do feminismo, não precisam batalhar pelos direitos como suas mães o fizeram (Friedan, 1983). São essas mulheres que estão chegando ao terceiro e mesmo ao segundo escalão das organizações brasileiras, como é o caso de Gabriela (Tanure *et al.*, 2007; Santos, 2012).

Gabriela também procurou aperfeiçoamento profissional nas instituições escolares de nível superior, assim como várias mulheres executivas fizeram para traçar sua escalada no mundo corporativo (Almeida, 2012; Bruschini *et al.*, 2008; Bruschini & Lombardi, 2001; Hoffmam & Leone, 2004; Itaboraí, 2003) - no caso dela, até mais do que das outras entrevistadas. O estudo foi o diferencial, como ela mesma relata: “meu inglês tinha feito diferença”.

Gabriela tinha a certeza de que, além de sua dedicação, a qualificação era um caminho para alcançar outros patamares dentro de uma empresa. Por isso, fez dois cursos de pós-graduação, o que demonstra também sua inquietude perante a vida, em especial ao trabalho, como a mesma afirmou: “eu posso mais, eu quero experimentar novas situações”, e foi dessa maneira inquieta que Gabriela construiu sua carreira. Um desejo de reinventar novas possibilidades em sua vida profissional. Gabriela, assim como as outras entrevistadas e várias outras mulheres, utilizou o recurso da escolaridade para se aprimorar profissionalmente (Freitas, 2013; Hirata, 2011; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015; Vieira & Amaral, 2013).

Ao abordar a história de vida de Gabriela, é possível se deparar claramente com o perfil de mulheres que chegaram aos cargos executivos e se realizaram por intermédio do trabalho, pois tinham interesse e ambição pelo que faziam (Santos, 2012; Tanure *et al.*, 2007). No entanto, pesquisas (Lima *et al.*, 2009) ressaltam que um homem quando supera a meta é aclamado pelos colegas e pelo corpo diretivo. Já a mulher não tem o mesmo reconhecimento e valorização. É necessário provar ser de confiança a cada dia, já que impera sobre o sexo feminino a desconfiança sobre sua capacidade. Isso sinaliza que o mundo corporativo é para os homens (Calás & Smircich, 1999) A cultura corporativa masculina é que prevalece (Aycañ, 2004; Carvalho *et al.*, 2010; Reinhold, 2005).

A literatura ressalta que as mulheres se dedicam mais ao trabalho do que os homens, pela necessidade de provar a todo o momento que estão aptas ao trabalho (Lima *et al.*, 2009; Noor, 2002; Tanure *et al.*, 2006) Gabriela tinha clareza dos desafios a que era submetida e, como disse na entrevista, “quero ver até onde vou aqui dentro”. Sua determinação se fez maior do que as suas dificuldades de enfrentar o mundo corporativo, marcado não só pela presença masculina, mas também por um pensamento machista, como visto neste estudo.

Mesmo com toda a ascensão profissional e com uma renda maior que a do marido, que também estava galgando novos patamares na empresa em que trabalhava, Gabriela se orientou de modo a construírem uma família juntos. É possível perceber a situação de Gabriela em que executivas chegam a ganhar mais do que seus maridos, mas continuam submissas a eles. Essa constatação traduz a força da cultura de subordinação feminina (Santos, 2012). Nesse sentido, ela tentou conciliar trabalho com muitas viagens e vida pessoal, assim como muitas mulheres tentam fazer, porém, sem muito sucesso. Isso porque alguma área de sua vida teria que ser sacrificada, e a maior tendência é a ser a vida pessoal, pois é difícil conciliar família-trabalho, no caso da “vida executiva”, principalmente quando se tem filhos pequenos (Rocha-Coutinho, 2004; Silva, Rossetto & Rebelo, 2010).

Após voltar da licença-maternidade de seu primeiro filho, Gabriela recebeu promoção e passou a ser uma analista sênior, o que exigiria dela mais dedicação e tempo longe do seu filho. Nesse momento, o trabalho e a família, em especial seu filho de seis meses, começaram a dar sinais de atrito. Na sociedade há uma crença de que para os homens é preferível se dedicarem menos tempo à família e aos filhos do que à empresa. Nesse caso, a empresa torna-se prioridade e a família é renegada a segundo ou terceiro plano. No caso das mulheres, costuma ser o oposto e as dificuldades na empresa tornam-se ainda piores. Quando executivas possuem filhos, há o dilema: de um lado, a responsabilidade por eles e de outro o grande interesse profissional, como aconteceu com Gabriela (Santos, 2012; Tanure *et al.*, 2006).

Esse conflito ocorreu devido à necessidade de treinamento em outro estado por 10 dias. Como Gabriela amamentava seu filho, recusou-se a participar. Sua atitude gerou desconforto na organização, mas ela se posicionou dessa forma por se sentir culpada em abandonar o filho em tão tenra idade. Esse evento

e a diminuição de suas viagens foram o início de suas maiores dificuldades na empresa: “Ficou um clima péssimo [...]. Meu gerente me chama para conversar e me fala que se eu não priorizasse a empresa, eu não teria chance de crescer”. Em muitas mulheres permanece o sentimento de culpa em relação ao tempo em que não podem se dedicar aos filhos e aos cuidados para com a casa. A expectativa da sociedade e da própria mulher é que ela exerça a maternidade 24 horas (Santos, 2012; Tanure *et al.*, 2006). Nesse momento, iniciaram-se seus questionamentos: se ela estava no lugar certo, se ela tinha mesmo o desejo se tornar gerente. É interessante destacar como a mulher executiva ao mesmo tempo busca realização pessoal e também profissional atrelada à independência financeira; e tenta preservar seu papel de mãe. Essa integração de papéis se dá muitas vezes de forma conflituosa, mas também é uma fonte de *status* e autoestima (Bertolini, 2002).

Gabriela também relatou ter sido vítima de preconceito devido à sua pouca idade e de machismo por parte de alguns profissionais (Betiol & Tonelli, 1991; Lima *et al.*, 2009; Tanure *et al.*, 2007). No ambiente empresarial brasileiro, conforme descrito anteriormente, considerado mais masculino, quando a mulher ocupa posição de direção ou gerência, tende-se a adotar um modelo masculino para ter sucesso e as que não o fazem sofrem preconceito não explícito, que dificulta a ascensão na carreira. O discurso sobre a incorporação de valores femininos ainda não se concretizou nas organizações brasileiras (Carvalho *et al.*, 2010; Tanure, 2005; Tanure *et al.*, 2007)

Pouco tempo depois, Gabriela foi promovida oficialmente a gerente e, alguns meses depois, engravidou pela segunda vez. Como descreveu, não planejou, mas também não evitou. Gabriela não podia manifestar seus sintomas da gravidez e os tinha que conciliar com suas funções como gerente, o que tornou seu trabalho consideravelmente desafiador. Tal situação esclarece como as empresas pertencem ao mundo dos homens, pois não foi nem pensada por mulheres nem feita por elas, e assim elas terão que se enquadrar em um mundo masculino (Belle, 1994).

Gabriela relata que sua equipe sofreu com a falta de seu apoio devido à impossibilidade de viajar e, nesse período, um boicote foi organizado dentro de sua equipe contra ela. Gabriela parece ter investido bastante energia para que a produção de sua equipe não fosse prejudicada, mesmo diante do estresse em

que vivia dentro da empresa que, segundo ela, foi o causador de seus problemas da gravidez. Quanto mais bem-sucedida a executiva, mais ela é pressionada, pois a demanda da empresa aumenta, aumentando, assim, a sua dedicação ao trabalho (Carvalho *et al.*, 2010; Lima *et al.*, 2009; Tanure *et al.*, 2007). Assim Gabriela precisou tirar licença médica devido ao desgaste exagerado no trabalho.

Retornou do atestado e vivenciou um incidente grave na empresa com um gerente de outra área correlata que gritou muito com ela, precipitando seu segundo parto. Esse fato foi um marco em sua vida por várias situações, como já relatado em sua história. Corrêa, Gontijo, Assis, Carrieri e Melo (2007) retratam casos de assédio moral que surge quando a mulher ocupa cargo gerencial, pois pode estar mais exposta a essa situação por estar em um terreno de domínio masculino.

Mesmo diante disso, Gabriela se definiu tranquila após seu segundo filho. Devido a essa tranquilidade, não se abalou pelos boicotes de sua equipe, tornou-se mais forte para lidar com as situações do cotidiano profissional e decidiu que voltaria da licença-maternidade com outra postura: toda a falta de apoio que recebeu de sua equipe se reverteria em apoio dela como gerente para seus subordinados. Ressalta Santos (2012) que a palavra certa que se associa à sensibilidade da mulher, na visão de muitas executivas, é a resiliência, pois é sensível para lidar com situações diversas, que foi o que aconteceu com Gabriela quando ela voltou ao trabalho depois de sua licença-maternidade, o que muitos colegas de trabalho não acreditavam que aconteceria.

Ela retornou diferente: “com outro olhar, um olhar de escuta, um olhar de não ser a boazinha o tempo inteiro, um olhar de bater na mesa quando precisasse”. Seu desejo era se posicionar como líder e desmistificar a aparência de fragilidade marcada pela gravidez: “reuni a equipe inteira, fiz uma reunião excelente, fui dura, falei brava, como um desabafo”. Nesse quesito, Gabriela se assemelha a uma liderança com estilo masculino, no sentido de mostrar autoridade e, com isso, obter o respeito dos seus subordinados, como constatado por alguns autores (Betiol & Tonelli, 1991; Lima *et al.*, 2009; Tanure *et al.*, 2006). Ela voltou ao trabalho com a postura que o mundo corporativo espera de um gerenciamento masculino: mais dura, firme e de caráter competitivo para firmar sua posição, e sua equipe a apoiou (Cappelle, Brito, Melo & Vasconcelos, 2006).

Seu conflito maior se deu quando foi convidada para trabalhar em outra cidade, o que implicaria um rearranjo familiar: mudar de cidade e ser um arrimo de família, para o que ela justificou não estar preparada. Como reforçado por alguns autores, dificilmente a mulher desloca o marido e os filhos conforme a demanda da empresa (Betiol & Tonelli, 1991) e, muito menos, os homens deixam seus postos para acompanhar sua esposa caso haja mudança de cidade ou país (Almeida, 2012; Gialain, 2009; Tanure *et al.*, 2007). É mais aceito pela sociedade a mulher abandonar sua carreira e acompanhar o marido do que ele deixar de trabalhar para tomar conta do lar. Atrelada a essa questão de mudança de um dos cônjuges, há também o fato de os dois serem executivos, o que potencializa a dificuldade de ascensão profissional em outra localidade.

Havia, ainda, a possibilidade de seu marido ser convidado para ser gerente em outra cidade. Assim, mesmo conquistando espaços no topo das organizações, em casa a mulher executiva tem dificuldade de atuar de forma igualitária com o marido. Percebe-se aqui o peso da cultura machista. No lar, o provedor é o homem. A mulher executiva é ainda vista como auxiliar desse provedor (Santos, 2012). Gabriela indagava: qual seria a solução e como seria a organização em casa quando o casal, que são dois executivos e tem filhos pequenos, tivesse uma promoção em outra localidade? Associado a esse cenário, havia cobranças por parte do marido devido às suas longas viagens de trabalho com homens e a perda de eventos importantes dos filhos e cobrança do filho. Gabriela se sentia culpada por não conseguir se dedicar à família, mas, ao mesmo tempo, não se sentia segura em pedir demissão, por se sentir fracassada. E se angustiava por isso.

Como foi discutido no decorrer deste trabalho, historicamente o papel mais importante da mulher brasileira é o de mãe (Juno Pena, 1981; Rocha-Coutinho, 1994). Mas em outros períodos da nossa história, a mulher também teve outra sobrecarga, quando era responsável pelo sucesso do marido (Friedan, 1971; Neder, 2002; Rago, 1985). Com essa herança, executivas, muitas vezes, ao retratarem a sua sobrecarga e sua “culpa” (Tanure *et al.*, 2007), não falam sobre as tarefas da casa, mas sim da responsabilidade como mãe e esposa (Santos, 2012). Havia sentimento de culpa por não acompanhar de perto os filhos e o marido, devido ao grande volume de trabalho e de eventos fora do expediente.

Assim como ocorreu com ela, muitas outras executivas experimentaram essa falta de tempo para dedicação à vida pessoal (Almeida, 2012; Scanfone *et al.*, 2011).

Em uma ocasião, seu filho mais velho afirmou que não estava conseguindo ir bem na escola porque ela estava sempre distante. Esse fato repercutiu em sua vida e foi um dos fatores, associados ao estresse vivido com o gerente que precipitou seu segundo parto, que levaram Gabriela a repensar se estava no lugar certo. As mães de nível social mais alto, como a entrevistada no presente estudo, continuam a se ver como responsáveis pela educação dos filhos, mesmo quando podem contar com uma rede de apoio (babás, marido, avó). Esse é o caso das executivas. A dificuldade vem do significado atribuído ao trabalho por essas mulheres. O trabalho é muito mais do que uma questão financeira. Isso é percebido com mais destaque nas mulheres de alta renda e mais escolaridade. Se antes a maternidade definia a vida da mulher, agora ela parece não ser suficiente para sua plena satisfação pessoal (Almeida, 2007; Losada & Rocha-Coutinho, 2007; Medeiros, 2006; Santos, 2012; Souza, 2016).

Muitas mulheres executivas vivem esse conflito entre o trabalho e a família, mas resistem em não abandonar sua carreira corporativa devido às dificuldades e desafios que enfrentaram para conquistá-la (Tanure *et al.*, 2007). Muitas vezes, as empresas contribuem de maneira agressiva e impossibilitam a conciliação da carreira profissional com a vida pessoal. Entendem que “vestir a camisa da empresa” é estar disponível 24 horas por dia para os assuntos de trabalho, principalmente quando se trata de executivos (Souza, Cruz & Gomes, 2009). Além dos papéis tradicionais de mãe e esposa, existem os da carreira profissional, que ocasionam excesso de responsabilidades que resultam em dupla jornada de trabalho (Santos, 2012). Há também aquelas que vivem uma tripla jornada, relacionada à formação ou à demanda por qualificação que têm que cumprir, além da demanda profissional e familiar, como o caso de Gabriela (Amaral & Vieira, 2009; Santos, 2012).

Gabriela repensava sua vida profissional já na posição de gerente. Segundo ela, “não almejava o cargo de gerência geral nem de diretoria, porque via uma inversão de estilo de vida, em que não havia espaço para a vida pessoal”. Ou seja, não tinha o desejo de progredir na carreira em posições mais altas no escalão para não perder ainda mais qualidade de vida devido às demandas absurdas que o mundo corporativo exige.

Como descrito anteriormente, as mulheres tendem a levar a família em consideração quando esta precisa de sua dedicação. No caso de Gabriela, a insatisfação com o trabalho preponderou e o sentimento de pertencer se enfraqueceu. Com isso, sua relação como indivíduo perante a organização passou a ser questionada e ela optou pelo desligamento (Siqueira & Gomide, 2004). Esse fenômeno foi abordado ao longo desta pesquisa e é denominado *opt-out*. Significa a decisão da mulher de abandonar sua carreira e retornar ao lar, de forma temporária ou definitiva (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006; Scalabrin *et al.*, 2009).

Gabriela preparou-se para a demissão. Dois anos antes, investiu em um negócio que montou com uns amigos, uma plataforma de ensino que gera investimentos para se prover financeiramente e, assim, não depender do marido. Esse negócio somente começou a gerar lucro depois de três anos. Nesse meio tempo, Gabriela ficou um ano exclusivamente por conta dos seus filhos e vivia do acerto proveniente da sua demissão, que ocorreu pelo fato de seu marido ter sido transferido para Recife, a cidade natal de Gabriela. Era uma espécie de retorno à sua raiz familiar, pois, como ela mesma se caracteriza, é uma pessoa bem enraizada em família. A demissão e a dedicação à vida familiar trouxeram-lhe uma nova vida. Isso se exemplifica quando ela comenta que passou a se sentir “mais viva, mais bonita e mais leve”.

Muitas pessoas diziam que ela estava melhor. Suas tarefas como mãe a deixavam feliz e ela alega que não dependia do dinheiro de seu marido. Ela era uma dona de casa financeiramente independente. Afirma Santos (2012) que o conceito atribuído à “mulher” nos dias atuais refere-se aos papéis tradicionais de mãe e esposa, mas também de sua inserção no mercado de trabalho, da conquista de sua independência financeira, da mulher que tem uma carreira profissional e do excesso de responsabilidades, que se referem à dupla ou tripla jornada de trabalho: a profissional, a familiar e a educacional. Contexto diferente de ser mulher anos atrás, que se identificava apenas com a maternidade e com a esfera privada do lar (Amaral & Vieira, 2009; Corrêa *et al.*, 2007; Rago, 2004; Venturi & Recamàn, 2004; Santos, 2012).

Tal situação compõe uma particularidade no caso de Gabriela, pois a mesma não retornou ao lar sob a dependência do marido, como já visto, realidade de muitas mulheres que se dedicam exclusivamente às tarefas domésticas de

cuidados para com o lar e a família. No entanto, depois de um ano, Gabriela se sentiu inquieta em relação à sua vida profissional e pensou em retornar a um trabalho que não fosse de tempo integral e que não a privasse de sua vida familiar. Nesse momento de vida, ela conseguiu um trabalho de meio horário que lhe permitia priorizar os cuidados à família, como era seu desejo. Apesar de voltar a trabalhar, seu foco era a família, para que tivesse melhor qualidade de vida, como ela mesma declarou: “meu propósito é ter uma qualidade de vida sem culpa”. Ela revela que seu interesse anterior era ter uma boa condição financeira para viajar, fazer compras e ter o que ela não tinha necessidade. Ela relativiza, assim, a questão financeira em detrimento da qualidade de vida. Gabriela afirma que a sua decisão de abrir mão da vida corporativa se deu pelo fato de querer viver mais calma e com a mente e o coração mais tranquilos e, também, sem se culpar em não poder ser “mãe” e cuidar dos filhos em tempo integral.

Nesse sentido, as funções de ser mãe e de ser esposa tiveram importante influência na sua decisão de dedicar-se integralmente à casa. Mesmo sem depender financeiramente do marido, Gabriela se posicionava como uma esposa que também apoiava o marido em casa, o que parece ser evidenciado na sua indecisão de aceitar um trabalho de 20 horas semanais em Recife devido à mudança de estado, já que seu marido foi promovido a gerente geral da multinacional onde trabalha e foi transferido para o Sul do país. Gabriela manifesta seu desejo de trabalhar meio expediente, em um negócio próprio ou não, mas não almeja retornar ao mundo corporativo até que seus filhos tenham mais independência. Para ela, o importante é o convívio familiar sem conflito profissional. Por isso, sua prioridade é a família. Gabriela fez como profissionais que optam voluntariamente por afastar-se, temporária ou definitivamente, de suas atividades profissionais, fenômeno *opt-out* (Mainiero & Sullivan 2006; Scalabrin, 2008).

4.8 Semelhanças e particularidades das entrevistadas que decidiram abandonar a carreira e retornar ao lar

Todas as entrevistadas exibiram elevada dedicação ao trabalho e possuem o entendimento de que o estudo é a maneira mais eficaz para atingir seus objetivos dentro de uma corporação, assim como várias mulheres fizeram e foi abordado nas pesquisas de alguns autores (Almeida, 2012; Bruschini & Lombardi, 2001; Bruschini *et al.*, 2008; Hoffmam & Leone, 2004; Itaboraí, 2003). Mulheres do cenário organizacional desenvolvem uma busca pela alta escolaridade, nova concepção de seu papel no exercício de suas atividades profissionais em cargos executivos, desencadeada por um modelo econômico que promoveu mudanças reais nas relações de trabalho e permitiu mais poder de decisão quanto ao seu destino profissional (Almeida, 2012; Bruschini *et al.*, 2008; Carvalho *et al.*, 2010; Santos, 2012).

Antônia e Gabriela passaram parte considerável de suas vidas em formações e especializações, situação comum para muitas mulheres numa carreira executiva. Independentemente dos bons resultados que elas apresentavam, enfrentaram grandes desafios nas empresas, como preconceito, assédio moral, para que pudessem ser reconhecidas como líderes, devido ao pensamento machista presente na sociedade brasileira e o competitivo mundo corporativo. Vale ressaltar como o fenômeno do teto de vidro está presente e como ainda é preciso lutar para mudar essa realidade (Botelho, Moraes & Cunha, 2008; Freitas, 2013; Hirata, 2011; Neves, 2013; Salvagni & Canabarro, 2015; Simões & Matos, 2010).

É comum a todas essas mulheres a existência de um motivador pessoal de que são capazes de alcançar altos patamares em suas carreiras, independentemente do ponto de partida, referindo-se aqui especialmente à resiliência presente na história de Alice. No entanto, com a chegada de um filho, aliado ao estresse no trabalho no exato momento em que estão vivendo essa particularidade (dar a luz a outro ser), torna-se evidente a singularidade que carregam. Tal situação de desconforto e estresse para duas dessas mulheres tornou-se insuportável e a criação do filho recém-chegado foi a prioridade para aquele momento da vida delas. A função de “ser-mãe” foi mais forte para elas. É preciso entender que essa decisão pode ser momentânea, como elas mesmas já demonstraram ao confirmar o desejo de voltar ao mercado de trabalho, mesmo que de outra forma.

Pode-se pensar que essa decisão de cuidar do filho pode ter sido também uma possibilidade de se protegerem da hostilidade do ambiente corporativo, num momento de fragilidade para elas. Não somente isso, mas também porque ascender profissionalmente significa abrir mão de outras demandas da vida que são mais prioritárias para elas e, com o alto nível de exigência no trabalho, durante o expediente e fora dele, é impraticável conciliar vida profissional com a pessoal. Daí o conflito entre o que fazer: seguir a carreira e abdicar da presença no lar ou o contrário (fenômeno *opt-out*). O conflito ocorre porque há muito prazer também na vida profissional (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006).

A literatura trata da existência do fenômeno *opt-out* (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006) em que as mulheres priorizam os cuidados aos filhos e ao lar em detrimento da carreira executiva que conquistaram. Em algumas situações, o afastamento é temporário, mas, em outras, é definitivo. No caso das entrevistadas desta pesquisa, existe o conflito entre abdicar da carreira para retornar ao lar, tanto é que elas ponderam sobre os prós e os contras para tomar a decisão no momento mais oportuno. Nesse sentido, ficar dois anos fora do mercado de trabalho pode representar uma espécie de reprogramação da vida profissional e também pessoal. Como elas mencionaram, a questão financeira associada ao alto padrão de vida que tinham também foi relativizada. Todas mencionaram que compensa viver com menos recursos financeiros para se ter mais qualidade de vida pessoal.

O nascimento e o cuidado integral a um filho parecem ter dado a essas mulheres uma possibilidade de fazer diferente, de fazer de forma que condiz com seus valores morais e familiares. Houve para elas um processo subjetivo na gravidez, no parto e no cuidado ao bebê que fez com que elas internalizassem tudo isso como uma experiência, cada uma do seu jeito, e reinventaram outro modo de vida. A gravidez foi e é o grande marco. Salienta-se que a sociedade até apoia o retorno ao lar da executiva de alta qualificação e carreira em ascensão, por entender a dimensão da representatividade do nascimento de um filho e também porque o sucesso não é uma exigência social para a mulher. A mulher pode voltar ao lar e ser só mãe se quiser. A sociedade lhe dá suporte, diferentemente quanto ao homem. Existe pressão para que a mulher entre no mercado de trabalho, mas com respaldo caso haja o abandono (Betiol & Tonelli, 1991).

Não se pode deixar de lembrar que todas elas mencionaram algo ligado a um sentimento de culpa. Das três entrevistadas, Alice parece se sentir a mais culpada pela possibilidade de terceirizar os cuidados do filho. Antônia também demonstrou sentimento de culpa por ter ouvido do marido que as crianças de hoje estão perdidas pelo fato de não terem os pais de forma integral. Já no caso de Gabriela, o sentimento de culpa se deve à ausência física pela demanda de trabalho para viagens e obrigações fora do expediente que a impediam de participar de eventos importantes na escola dos filhos. Tal culpa foi um elemento importante na decisão de abandonar suas carreiras profissionais, mesmo que temporariamente. Principalmente no caso de Alice, que pela necessidade precisou deixar a filha e mudar de cidade para conseguir se estabelecer. Por isso, decidiu fazer diferente com a segunda filha.

É curioso o que Antônia verbaliza: “Hoje eu me vejo igual à minha mãe, dependente de filho e de marido para conseguir ser alguma coisa”. É possível incluir de forma indireta nessa fala o caso da Alice. Essas duas mulheres tinham o desejo de serem independentes dos pais. No caso da Alice, de não ser o que o pai dizia que ela seria. Ao mesmo tempo, elas rejeitaram a posição submissa das mães e não são as mesmas mulheres de antigamente. Não se comportam com a mesma submissão. Buscam mudar sua realidade. Todas elas pretendem retornar ao mercado de trabalho, mas por meio expediente e com a condição de priorizar os cuidados aos filhos.

Após ficarem em casa para cuidar dos filhos e, de alguma forma, do marido, Alice e Antônia acabaram por ocupar um lugar bastante similar, mas de forma diferente ao que suas mães tinham ocupado. Isso remete ao poder da família patriarcal, em que a mulher está no espaço privado e o homem no espaço público, mas, na atualidade, a forma de submissão é diferente da antepassada, a contar, por exemplo, pela escolaridade dessas mulheres. Antigamente, a mulher não podia se aprimorar. Hoje, o grau de instrução delas suplanta o dos homens e estatísticas um pouco antigas e também as mais recentes mostram essa realidade (Bruschini & Lombardi, 2001; Bruschini, Lombardi & Unbehaum, 2006). Elas também não aceitam estarem nesse lar e serem as responsáveis por todas as atividades relacionadas a ele.

No tocante ao mundo corporativo, há perdas expressivas para as empresas quando altas executivas decidem abandonar a carreira. Uma parcela disso é

ocasionada pelas próprias organizações, que exigem tanto da mulher a ponto de elas optarem pela família. Mas, aliado a isso, cabe também uma reflexão a respeito da inexistência de políticas públicas mais efetivas para auxiliar as mulheres nesse momento tão crucial de suas vidas, que é a maternidade junto com os cuidados aos filhos. Há também necessidade de avanços em relação à divisão das tarefas do lar. Uma particularidade se destaca entre as entrevistadas, que tem relação com a história de suas mães. A mãe de Alice possui baixa ou nenhuma escolaridade, sempre trabalhou, entretanto, dependia do marido. Levou anos para se separar dele. A mãe de Antônia cursou Magistério, não trabalhou nessa área e se aventurou, por breve período de tempo, numa loja aberta por seu marido, que a fechou pouco tempo depois. Ela permaneceu submissa até adoecer por depressão após se sentir inútil nos cuidados para com o marido e as filhas. Depois que melhorou, optou por morar em uma granja e também se divorciou do marido. No entanto, ainda depende financeiramente dele. A mãe de Gabriela possui mais escolaridade, sempre trabalhou e o divórcio aconteceu quando os filhos eram pequenos. Não dependia financeiramente do marido e galgou seu sucesso profissional com muito suor e trabalho.

Outra particularidade na história das entrevistadas se refere à vivência ou não da violência por parte do pai, mãe ou parceiro. Alice relata que sofreu violência física e psicológica por parte de pai na sua infância e, por parte da mãe, violência psicológica quando engravidou e não teve seu apoio. Já em relação ao pai de sua primeira filha, a violência também foi psicológica, pois Alice afirma que passou sua gravidez num “cativeiro”, sozinha durante a gestação a maior parte do tempo, com pouquíssimos recursos destinados por ele e também esteve só quando foi para o hospital dar à luz.

É possível perceber, pela história de Antônia, um tipo de violência psicológica por parte do pai em relação à mãe, que não permitia algum tipo de liberdade para a esposa, apesar de ter permitido para as filhas a mudança de cidade, a vida acadêmica e a vida profissional. Essa experiência vivida por Antônia repercutiu num desejo de não repetir a história da mãe, mesmo que, após o nascimento do seu filho, tenha tomado a mesma decisão da mãe ao não terceirizar os cuidados de seu bebê. Quanto à Gabriela, não há menção a algum tipo de violência física ou psicológica por parte de qualquer familiar.

Diferentemente das demais entrevistadas, Alice foi mãe solteira de sua primeira filha e a teve na sua adolescência, completamente desprovida de recursos financeiros e materiais para cuidar de si e do seu bebê e, também, sem qualquer amparo por parte de sua família consanguínea. O pai de sua primeira filha deu relativo suporte material por algum tempo durante e após a gestação, mas não havia relação de amor dele para com Alice. Já as outras entrevistadas não narraram episódio de rejeição ou afastamento de seus maridos durante a gravidez ou pós-nascimento dos filhos.

Mais uma particularidade se destaca na história dessas três mulheres: Alice precisou abandonar sua filha nos primeiros anos de vida, em busca de trabalho para sustentá-la. Nenhuma das outras vivenciou a distância de seus filhos dessa maneira.

Outra particularidade entre elas se refere ao papel de provedor da família: de todas, Alice era a mais desprovida de recursos durante sua infância e adolescência. Mesmo assim, conseguiu se estabilizar na vida em torno de seus 20 e poucos anos e passou a agir como provedora para sua mãe e sua irmã mais nova. As outras duas não referiram a necessidade de representação desse papel.

A respeito da questão financeira atual na vida das três respondentes, têm-se outra particularidade interessante de ser constatada: Alice se considera “a gerente financeira da casa”, pois, além de administrar as finanças domésticas, indica as melhores opções de investimento para seu marido. Antônia é completamente dependente do pai e do marido. E Gabriela é, de certa forma, independente de seu marido, pois se preparou para a demissão com uma parceria com amigos que hoje lhe oferece uma fonte de renda.

5 Conclusão

Esta dissertação pretendeu compreender os motivos que levaram algumas mulheres executivas a desistirem da carreira e optarem pelo retorno ao lar. Os sujeitos deste estudo foram três mulheres com alta qualificação e com sucesso no mundo corporativo que decidiram abandonar suas carreiras para cuidarem da casa, em especial de seus filhos.

Para investigar esse fenômeno, foi usada a abordagem por meio da história de vida com entrevistas em profundidade, a partir da coleta de dados, uma vez que há uma singularidade nas decisões tomadas por essas mulheres. Esta foi uma pesquisa exploratória, uma vez que descreveu um fenômeno que se encontra pouco explorado na literatura. O referencial teórico foi baseado no patriarcado e na diferença de sexo em nossa sociedade, em especial no mundo do trabalho.

Tal referencial possibilitou entender como o mundo do trabalho define o que é um trabalho de homem, no qual o mesmo é associado ao espaço público com a função de sustentar sua família, em contraponto ao trabalho da mulher, que se associa ao lar como um suporte familiar. Tal divisão acabou por criar uma desigualdade histórica entre homens e mulheres em nossa sociedade. Nesse sentido, investigando a história do trabalho, entende-se que ela é multifacetada, pois é um mecanismo de inserção na sociedade que delimita espaços de mobilidade e é um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos. Dessa maneira, ao longo da história homens (vistos como ativos e provedores) e mulheres (como passivas e dependentes) passaram a ocupar lugares desiguais na sociedade. De fato, mesmo que mulheres tenham a mesma escolaridade e estejam no mesmo patamar hierárquico dos homens, elas, em diversas situações, ganham menos do que seus colegas e precisam se esforçar mais para se manterem em suas posições.

As histórias de vida de Alice, Antônia e Gabriela e as respectivas análises demonstraram um panorama complexo e pouco diverso do atual mundo do trabalho. Mesmo que ainda se constate, pelas estatísticas atuais, considerável desigualdade entre sexos no mundo corporativo, tais mulheres romperam com esse ciclo. Elas buscaram, pelos estudos e qualificações, uma forma de galgar altos patamares em suas carreiras como gerentes. Tal dado se assemelha ao marco teórico no qual aprendemos que as mulheres executivas provenientes das classes média e alta tendem a se dedicarem mais aos estudos e, por isso, estão

mais suscetíveis a ocuparem cargos de destaques nas empresas. O caso de Alice mostra a resiliência em alterar sua condição social e profissional, uma vez que vem de classe baixa.

Foi possível perceber como as mesmas expressaram sua motivação para alcançar altos patamares em suas carreiras, independentemente de seus pontos de partida. Seus ganhos eram superiores à dos seus maridos, o que sugere uma nova configuração do lar, pois o homem não é mais necessariamente a pessoa que provém. Por meio das histórias de vidas analisadas neste estudo, foi possível perceber que as funções de homens e mulheres em nossa sociedade atual se encontram um pouco mais diversas: mulheres ocupando mais lugares públicos e de destaque nas empresas, além de proverem a família.

A literatura mostrou e foi confirmado pelas entrevistadas que essas mulheres se deparam com uma realidade discriminatória no mundo corporativo em relação a sexo, sobretudo no momento da gravidez e da licença-maternidade, quando a pressão dentro da empresa tende a aumentar. O motivo é que elas não estão tão disponíveis às constantes demandas das empresas, e ajustes em suas agendas precisam ser feitos. Viagens tendem a ser diminuídas, assim como a disponibilidade de dedicação integral em cursos, seminários e *workshops*, o que é comumente visto como negativo por parte da empresa e é aí que essas mulheres passam a ficar como secundárias e fora das tomadas de decisões. Assim, é possível entender que o ambiente corporativo ainda é mantido por uma cultura machista que é internalizada também pelas mulheres que estão em cargos de gerência. É como se a gravidez limitasse também a capacidade de pensar e tomar decisões estratégicas.

A entrevista em profundidade possibilitou acessar a vida de Alice, Antônia e de Gabriela para além do mundo corporativo. Foi possível perceber que a decisão de ficar em casa foi compartilhada e apoiada pelos maridos e familiares, mesmo que isso tenha impactado no aspecto financeiro da família. Houve uma rede de apoio necessária para tomar suas decisões. Tal aspecto foi entendido como um apoio esperado pela sociedade, já que o nascimento de um filho representa algo importante e por sua vez cabe à mãe, com sua “natural” maternidade, cuidar desse pequeno ser.

Junto a esse cenário cabe ressaltar que elas planejaram financeiramente suas saídas para que pudessem manter, por um período, suas independências

dos maridos, pois a mulher que retorna não é a mesma mulher de décadas passadas, como detalhado ao longo deste trabalho. Esta pesquisa confirma a literatura ao mostrar que a maternidade - o nascimento de um filho - é um grande marco na vida de mulheres profissionais.

Além disso, o nascimento de um filho fez com que Antônia revivesse sua própria criação e Alice e Gabriela repensassem como foram mães para seus primeiros filhos. O nascimento dos filhos foi o momento especial na vida dessas três mulheres, quando se detectaram a grande preocupação e dedicação que elas queriam destinar e, por isso, abriram mão de suas carreiras. Elas partiram da decisão de fazerem diferente, de estarem presentes e, portanto, não terceirizar os cuidados aos filhos. Tal decisão foi tomada em virtude dos seus valores morais, quer vindo da família, como no caso de Antônia e Gabriela, ou pessoal, no caso da Alice.

Foi possível perceber sentimento de culpa em terceirizar os cuidados aos filhos, mas também de ter que ter atenção e cuidado para com esses filhos de forma muito superficial, uma vez que a demanda de trabalho de uma mulher que está no nível estratégico em uma empresa multinacional chega a ser muito além de 44 horas semanais vivenciadas pela maioria dos trabalhadores.

Os achados desta pesquisa, que avançam em relação à literatura sobre o tema, estão relacionados ao aprofundamento do que vem a ser o fenômeno *opt-out*, principalmente levando-se em consideração aspectos subjetivos vivenciados por essas mulheres de forma particular, mas que em diversos momentos se assemelham, pois são mulheres que vivenciam questões de determinado momento histórico, como detalhado na metodologia.

Além disso, foi possível comparar essas vivências com os desafios enfrentados por mulheres de décadas passadas, como, por exemplo, os desafios vivenciados pelas mães das entrevistadas. A mulher que, por exemplo, “volta para o lar”, volta diferente. Ela não se assemelha à mulher de décadas passadas. É uma mulher que se identifica com o mundo do trabalho (por isso mesmo todas as entrevistadas após algum tempo buscaram ou estão buscando alguma atividade para além do lar); que tem autonomia para decidir aspectos importantes de sua vida e; que teve o costume de ter retorno financeiro.

Outra descoberta importante foi a possibilidade de entender esses aspectos a partir da história de vida. Foi com essa abordagem que questões

particulares da vida pessoal e que apresentam estreita relação com o mundo do trabalho foram mais bem exploradas, como, por exemplo, o fato de elas não almejarem um cargo de diretoria porque viam nessa possibilidade uma inversão no estilo de vida com mais qualidade. Este estudo avança nessa questão, uma vez que aprofunda no entendimento das razões por que essas mulheres fazem ou não algumas escolhas profissionais.

Foi possível verificar também que essas mulheres, de alta qualificação e profissionais de alto escalão, estão vivenciando muitas barreiras e preconceitos dentro das organizações (*glass ceiling*). Isso corrobora a literatura sobre o tema. Além disso, estão tendo rendimentos financeiros superiores aos do companheiro, ou seja, apesar da existência de barreiras para o crescimento, aquelas que conseguem superar o teto de vidro conseguem muitas vezes ter ganhos financeiros elevados.

A pesquisa também demonstrou e converge com a literatura que, apesar dos pesares, elas encontram muita satisfação no que fazem. O que se percebe é que as demandas são tão grandes e exageradas que elas acabam optando por abandonar (mesmo que por um período) essa carreira, reforçando a ideia de que as empresas são criadas por homens e para os homens. Se, no passado, muitas mulheres foram pressionadas a voltarem ao lar quando os homens chegavam da guerra, será que essas atuais mulheres também não estão pressionadas a fazerem esse retorno, uma vez que não encontram outra saída de conciliação?

Espera-se com esta investigação que as informações aqui discutidas possibilitem uma reflexão para mulheres que estão em cargos estratégicos e que vivenciam situações similares, mas também uma reflexão por parte das organizações sobre as grandes perdas que podem ocorrer a partir do momento que mulheres altamente qualificadas estão abandonando suas carreiras e/ou não buscando uma ascensão. Devido ao aspecto exploratório desta pesquisa, considera-se a necessidade de outras avaliações a respeito dos aspectos subjetivos e psicológicos e a necessidade de outras análises que retratem o olhar da organização em relação à temática. E que possam estar presentes na decisão de mulheres com a carreira em franca ascensão abandoná-la para cuidar do lar.

Também se recomenda aprofundar os estudos quanto às disposições legais brasileiras, com o intuito de evidenciar a renovação de políticas públicas

que ofereçam mais apoio às mulheres no período pós-maternidade, para viabilizar sua permanência no mercado de trabalho.

Além disso, sugere-se mais fóruns para discussões a respeito do novo papel da mulher na sociedade, que mudou de forma intensa ao verificarem-se as décadas anteriores até os dias atuais, para se comparar ao papel do homem, que permaneceu praticamente inalterado ao longo dos séculos. Afinal, pelo que reporta a literatura, embrionária foi a alteração de comportamento no que se refere à participação masculina nas tarefas domésticas. E, como hoje as mulheres trabalham fora, compartilham as contas de casa e, às vezes, possuem renda superior à dos companheiros, por que não dividir também as atividades domésticas com os homens?

Referências

- Abramo, L. W. (2007). *A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?* Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas. Universidade de São Paulo.
- Abramo, L. W. (2010). Introdução. In: Organização Internacional do Trabalho. *Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios*. Brasília: OIT.
- Adler, N. J. (2003). Women and men in management: foreword. In.: G. Powell, & L. Graves. *Women and men in management*. 3. Ed., Thousand Oaks: Sage.
- Aguiar, G. S. (2007). *Diversidade no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília.
- Albornoz, S. (1994). *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense.
- Almeida, L. S. (2007 jul-dez.). Mãe, cuidadora e trabalhadora: as múltiplas identidades de mães que trabalham. *Rev Depart Psicol-UFF*, 1(2), 411-422.
- Almeida, T. S. (2012). *As executivas entre a carreira e a vida pessoal*. Dissertação Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral.
- Alperstedt, G. D., Ferreira, J. B., & Serafim, M. C. (2014). Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciência da Administração*, 16(40).
- Alves F. (2009). *Inclusão: muitos olhares, vários caminhos e um grande desafio*. Rio de Janeiro: Wak.
- Alves, M. et al. (2008). Práticas de gestão, relações de poder e de gênero na organização hospitalar. *Anais do EnEO 2008 – Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*, Belo Horizonte. CD-ROM.
- Amaral, G. A., & Vieira, A. (2009). A mulher e a tripla jornada de trabalho: a arte de ser Beija-Flor. *Anais do Enanpad 2009 – XXIII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, São Paulo.
- Amazonas, M. C. L. A., Vieira, L. L. F., & Pinto, V. C. (2011). Modos de subjetivação femininos, família e trabalho. *Psicol Cienc Prof*. [online], 31(2), 314-327. ISSN 1414-9893. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932011000200009>.
- Andrade, Á. L. S., Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Paula Neto, A., & Vilas Boas, L. H. B. (2002, jul-dez.). Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. *RAE – eletrônica*, 1(1), 1-15.
- Antunes, R. (2010). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho*. (14. ed.). São Paulo: Cortez.

- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. Boitempo Editorial: São Paulo (258 p.).
- Áran, M. (2003, jul-dez.). *Os destinos da diferença sexual na cultura contemporânea*. Estudos Feministas, Florianópolis, 11(2), 360.
- Araújo, C. E., & Scalon, C. (Orgs.) (2005). *Gênero, família e trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Arrighi, B., & Maume, J. R. D. (2000). Workplace subordination and men's avoidance of housework. *Journal of family issues*, 21(4), 464-487
- Arrow, K. (1998). What has economics to say about racial discrimination? *Journal of Economics Perspectives*, 12(2), 91-100.
- Arruda, M. C. C. (1996, jul-set.). *Relação empresa-família: o papel da mulher*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 36(3), 6-13.
- Ávila, M. B. (2002). O tempo e o trabalho das mulheres. In: A. A. A., Costa, et al. tem que citar todos (Org.). *Um debate crítico a partir do feminismo: reestruturação produtiva*. São Paulo: CUT.
- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, v. 53(3), 453-477.
- Badinter, E. (1985). *Um amor conquistado: o mito do amor materno*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. Livro digital recuperado de: [http://www.fiocruz.br/redeblh/media/livrodigital%20\(pdf\)%20\(rev\).pdf](http://www.fiocruz.br/redeblh/media/livrodigital%20(pdf)%20(rev).pdf).
- Badinter, E. (1993). *XY: sobre a identidade masculina*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Baker, T., & Aldrich, H. E. (1996). Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers. In: M. B. Arthur, & D. M. Rousseau (Ed.). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University.
- Barbosa, M. A. C., Matos, F. R. N., Santos, A. P. F., & Almeida, A. M. B. (2011). Mulheres e patriarcado: dependência e submissão nas casas de farinha do agreste alagoano. *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro-RJ, 4 a 7 de setembro de 2011.
- Barbosa, P. P. L. (2015). *O trabalho dos menores no Decreto 1.313 de 17 de janeiro de 1891*. USP – ano VI (10), 61-86.
- Barone, J. (2013). *1942: o Brasil e sua guerra quase desconhecida*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Barreto, L. (2014). Um e outro. In: F. Freitas, & V. Amaro. *Lima Barreto por jovens leitores* (orgs.). Belo Horizonte: Autêntica.

- Barreto, M., Ryan, M. K., & Schmitt, M. (2008). *Introduction: is the glass ceiling still relevant in the 21st century?* Recuperado de: <http://www.sfu.ca/psyc/faculty/schmitt/publications/GlassCeiling2008.pdf>.
- Barros, V. A., & Lopes, F. T. (2014). Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: E. M. Souza (org.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional [recurso eletrônico]: uma abordagem teórico-conceitual*. Dados eletrônicos. - Vitória EDUFES.
- Brasil, Constituição Federal de 1988. (2016) Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm acesso em 16/10/2017.
- Bastos (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed Bookman.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000, Apr.). The glass ceiling hypothesis: a comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society*, 14(2), 275-294.
- Becker, H. S. (1999). *Métodos de pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Pioneira.
- Belle, F. (1994). Executivas: quais as diferenças na diferença. In: J. F. Chanlat. (org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas (v. 2).
- Belkin, L. (2007). After baby, boss comes calling. *New York Times Magazine*, 17/05/2007. Recuperado de: <http://www.nytimes.com/2007/05/17/fashion>. Acesso em: 25/09/2017.
- Belkin, L. (2006). *The opt-out revolution*. Recuperado de: <http://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/the-opt-out-revolution.html>.
- Beltrame, G. R., & Donelli, T. M. S. (2012 dez.). Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, Canoas (38-39).
- Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios: insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. São Paulo: Ideias e Letras.
- Bernal, A. O. (2010). *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 240 p.
- Bertolini, L. B. A. (2002). *Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar*. São Paulo: Vetor.

- Betioli, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991 out-dez.). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31(4), 17-33.
- Biasoli-Alves, Z. M. M. (2000). Continuidades e rupturas no papel da mulher brasileira no século XX. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16(3), 233-239
- Blay, E. A. (1975). Trabalho industrial x trabalho doméstico. A ideologia do trabalho feminino. *Cad Pesq da Fundação Carlos Chagas*, (15).
- Boff, L. (2011). *Interpretação feminista do relato da criação*. Recuperado de: <<https://leonardoboff.wordpress.com/2011/03/27/interpretacao-feminista-do-relato-da-criacao/>>.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". *Acad Manage J*, 38(4), 997-1035.
- Bombuwela, P. M., & Chamaru, D. A. A. (2013, Jun.) Effects of glass ceiling on women career development in private sector organizations: case of Sri Lanka. *J Competit*, 5(Issue 2), 3-19.
- Boris, E. (2014). Produção e reprodução, casa e trabalho. *Tempo Social*, 26(1), 101-121.
- Born, C. (2001, jan-jun.). Gênero, trajetória de vida e biografia: desafios metodológicos e resultados empíricos. *Interfaces, Sociologias*, Porto Alegre, ano 3 (5), 240-265.
- Botelho, L. L. R., Moraes, L. V. S., & Cunha, C. J. C. A. (2008). Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. *Seminário Internacional Fazendo Gênero – Corpo, Violência e Poder*, Florianópolis.
- Bourdieu, P. (1999). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Brasil (2011). *Evolução das relações trabalhistas: da Era Industrial até os dias atuais - o que mudou nos acordos entre empregados e patrões no Brasil e no mundo*. Recuperado de: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2011/04/evolucao-das-relacoes-trabalhistas>.
- Brasil. (1988). Presidência da República. Constituição Federal de 1988. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.
- Brasileiro, R. F., Jablonski, B., & Féres-Carneiro, T. (2002). Papéis de gênero, transição para a paternalidade e a questão da tradicionalização. *Psico*, 33(2), 289-310.
- Brioschi, L. R., & Trigo, M. H. B. (1987). Relatos de vida em ciências sociais: considerações metodológicas. *Rev Ciênc Cult*, Campinas, SP, 39(7), 631-637.

- Brown, M. L. (2010). *Examining leadership and the laminated glass ceiling: gender and leadership traits*. Graduate Faculty of the School of Business and Technology Management.
- Bruschini, C. (2000). Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? In: M. I. B. Rocha (org.) *Trabalho e gênero: mudanças, 15 permanências e desafios*. Campinas: Abep, Nepo/Unicamp e Cadeplar/Ufmg. São Paulo: editora 34.
- Bruschini, C., & Lombardi, M. R. (2000). A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo (110), 67-104.
- Bruschini, C., & Lombardi, M. R. (2001). Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. *Cadernos Pagu*, Campinas: Pagu/Núcleo de Estudos de Gênero; Unicamp (17/18).
- Bruschini, C., Lombardi, M. R., & Unbehaum, S. (2006). Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: UNIFEM. *O progresso das mulheres no Brasil*. Brasília: UNIFEM.
- Bruschini, C., & Pinto, C. R. J. (Orgs). (2001). *Tempos e lugares de gênero*. São Paulo: FCC/DPE, editora 34 (325 p.).
- Bruschini, C., & Puppim, A. B. (2004, jan-abr.). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34(121), 105-138.
- Bruschini, C., Ricoldi, A., & Mercado, C. (2008). Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. In: A. O. Costa, B. Sorj, C. Bruschini, & H. Hirata (Org.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Bruschini, C. (1987). Trabalho da mulher: igualdade ou proteção? *Caderno de Pesquisa*, (61), 58-67.
- Bruschini, C. (1994). Trabalho feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro. *Revista Estudos Feministas*, Rio de Janeiro: CIEC/UFRJ, 2(3).
- Bruschini, M. C. A. (2007, set-dez.). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo (Fundação Carlos Chagas), 37(132), 537-572.
- Butler, J. (2003). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Caeiro, Mariana; Carvalho Neto, A. M., & Guimarães, L. (2016). A construção de sentido para o "trabalho sujo": trajetórias de vida de faxineiras. *Anais do IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais* - Porto Alegre, RS, Brasil, 19 a 21 de outubro de 2016.

- Calás, M. B., & Smircich, L. (1999). Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. *In*: S. R. Clegg, C. Hardy. (Ed.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. SP: Atlas.
- Camargo, A. (1984). Os usos da história oral e da história de vida: trabalhando com elites políticas. *Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, 27(1), 5-28.
- Cambota, J. N., & Pontes, P. A. (2007). Desigualdade de rendimentos por gênero intraocupações no Brasil, em 2004. *Rev Econ Contemp.* [online]. 11(2), 331-350. ISSN 1415-9848. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-98482007000200006>.
- Canabarro, J., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*. Recuperado de: https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf_73.
- Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Melo, M. C. O. L., & Vasconcelos, K. A. (2007, set-dez.). A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(3), 512-528.
- Carrieri, A. P., Diniz, A. P. R., Souza, E. M., & Menezes, R. S. S. (2013, Jul-Sep.). Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. *BAR – Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, 10(3), 281-303.
- Carvalho, M. M. (2009). *A mulher e a Revolução Francesa*. Recuperado de: http://www.historia.uff.br/nec/sites/default/files/A_mulher_e_a_revolucao_francesa.pdf acesso em 01/10/2017.
- Carvalho Neto, A. M., Barros, B. T., & Mota Santos, C. M. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives' psychological type. *Revista de Ciências da Administração*, 0, 210.
- Carvalho Neto, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. O. (2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE Eletrônica (Online)*, 9, 2-23.
- Carvalho, P. A. (2006). *Enquanto o bebê não vem... a maternidade e a realização pessoal: significados atribuídos por mulheres de Itajubá*. Dissertação (Mestrado em Psicologia Clínica, Núcleo: Família e Comunidade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Castells, M. (2013). *O poder da identidade*. Tradução de Klauss Brandini Gerhardt. São Paulo: Paz e Terra.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010, jan-mar.). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 45(1), 70-83.

- Cezar, F. G. (2008). O processo de elaboração da CLT: histórico da consolidação das leis trabalhistas brasileiras em 1943. *Rev Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros* (ano 3, 7. ed.).
- Codo, W. (1989). *Psicologia social: o homem em movimento - o fazer e a consciência*. (8. ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Coelho, S. V. (2006). Abordagens psicossociais da família. In: J. G., Aun, M. J. E. Vasconcellos, M. J. Esteves, & S. V. Coelho. *Atendimento sistêmico de famílias e redes sociais: fundamentos teóricos e epistemológicos*. (2. ed.). Belo Horizonte: Ophicina de Arte e Prosa.
- Cohen, C., & Gobbetti, G.J. (2001). Bioética em Saúde. *Revista HOSP*, 8(94).
- Corrêa, A. M. H., Gontijo, M. C. L., Assis, L. B., Carrieri, A, P., & Melo, M. C. O. L. P. (2007). Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 11, 191-211.
- Corrêa, A. M. H. (2004). *O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida*. (184 f.). Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Costa, A. A. (2008). *Gênero, poder e empoderamento das mulheres*. Salvador : UFBA-NEIM.
- Coutinho, S. M. S., & Menandro, P. R. M. (2015). Representações sociais do ser mulher no contexto familiar: um estudo intergeracional. *Psicologia e Saber Social*, 4(1), 52-71. Doi: 10.12957/psi.saber.soc.2015.13538.
- Daune-Richard, A. M. (2003). Qualificações e representações sociais. In: M. Maruani, & H. Hirata. (Org.). *As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho*. São Paulo: Senac.
- Davidson, M., & Cooper, C. L. (1992) *Shattering the glass ceiling: the woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- Davies-Netzley, S. A. (1998). Women above the glass ceiling: perceptions on corporate mobility and strategies for success. *Gender & Society*, 12(3), 339-355.
- Del Priore, M. (2001). História das mulheres: as vozes do silêncio. In: M. C. Freitas. (Org.). *Historiografia brasileira em perspectiva*. (4. ed., p. 217-235). São Paulo: Contexto.
- Del Priore, M. (Org.). (2011). *História das mulheres no Brasil*. (10. ed.). São Paulo: Contexto, São Paulo: Atlas.

- Demo, D. H. (1992). Parent-child relations: Assessing recent changes. *Journal of Marriage and the Family*, 54(1), 104-117.
- Denzin, N. K. (1984). Interpretando as vidas de pessoas comuns: Sartre, Heidegger e Falkner. *Rev Ciênc Soc*, Rio de Janeiro, 27(1), 29-43.
- Deslandes, S. F. (1994). A construção do projeto de pesquisa. In: M. C. Minayo, O. Cruz Neto, & R. Gomes (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. (3. ed.), Petrópolis: Vozes.
- Dessen, M. A., & Braz, M. P. (2000). Rede social de apoio durante transições familiares decorrentes do nascimento de filhos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 16(3), 221-231.
- Dorna, L. B. H. (2014). *Trabalho de mãe e trabalho formal: possíveis diálogos entre os saberes investidos nessas atividades*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Duarte, F. (2014). *Participação do Brasil na 1ª Guerra trouxe ganhos modestos e baque econômico*. Recuperado de: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2014/11/141110_brasil_guerra_fd.
- Duarte, I. G. (2009, jan-jul.). O Código Sanitário Estadual de 1918 e a Epidemia de Gripe Espanhola. *Cadernos de História da Ciência* – Instituto Butantan, V(1).
- Durbin, S. (2002). Women, power and the glass ceiling: current research perspectives. *BSA Publications*, 16(4), 755-759.
- Durães, S. J., Jones, K., & Silva, M. (2010). Divisão sexual do trabalho em saúde: estudo de caso do Hospital Clemente de Faria. *Anais do VIII Congresso Iberoamericano de Ciência, Tecnologia e gênero*, Curitiba. Recuperado de: <http://www.researchgate.net/publication/228693039_Diviso_sexual_do_trabalho_em_sade_estudo_de_caso_do_Hospital_Universitrio_Clemente_de_Faria_%282005-2008%29>.
- Eccel, C. S., Flach, L., & Oltramari, A. P. (2007). Relações de gênero e flexibilidade no trabalho de profissionais de tecnologia da informação de Porto Alegre: um estudo multi-caso. *Anais do ENGPR 2007 – I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal. CD-ROM.
- Engels, F. (1995). *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, (13. ed., Trad. de Leandro Konder).
- Evans, P., & Bartolomé, F. (1980). *Must success cost so much?* London: Grant McIntyre.
- Faria, C. A. P. (2002). Entre marido e mulher, O Estado mete a colher: reconfigurando a divisão do trabalho doméstico na Suécia. *Rev Bras Ciênc Soc*, 17(48).

- Fiorin, P. C., Oliveira, C. T., & Dias, A. C. G. (2014, jan-jun.). Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. *Rev Bras Orient Profiss*, 15(1), 25-35
- Fleck, A. C., & Wagner, A. (2003). A mulher como a principal provedora do sustento econômico familiar. *Psicologia em Estudo*, Maringá, 8, 31-38.
- Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Fontenelle, I. A. (2007). A autogestão de carreira chega à escola de administração: o humano se tornou capital? *Organizações & Sociedade*, 14(43), 71-89.
- Fraccaro, G. C. C. (2016). *Os direitos das mulheres: organização social e legislação trabalhista no entreguerras brasileiro (1917-1937)*. Tese (Doutorado apresentada ao programa da Universidade Estadual de Campinas como requisito parcial para obtenção do título de doutor.
- Freitas, M. E. (2013). Mulheres no lar: machismo ou poder? *GV-executivo*, 12(1).
- Friedan, B. (1983). *A segunda etapa*. Rio de Janeiro: F. Alves.
- Friedan, B. (1971). *Mística feminina*. Petrópolis: Vozes.
- Galeazzi, I. M. S. (2000). *Mulheres trabalhadoras: a chefia da família e os condicionantes de gênero*. Recuperado de: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2669>.
- Gaulejac, V., & Lévy, A. (2000). Récits de vie et histoire sociale. *Revue Int Psychosociol*, 6(14), 3-6.
- Gialain, E. (2009). *Expatriação e gênero: um referencial para multinacionais brasileiras*. Dissertação (Mestrado em Administração) - São Paulo: FEA/USP.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4. ed.), São Paulo: Atlas.
- Gill, F. (1999). The meaning of work: lessons from sociology, psychology and political theory. *J Socio-Econ*, Amsterdam, 28, 725-743.
- Giuberti, A. C., & Menezes-Filho, N. (2005 jul-set.). Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. *Econ Apl*, 9(3), Ribeirão Preto.
- Glat, R., & Pletsch, M. D. (2009, maio-ago.). O método de história de vida em pesquisas sobre autopercepção de pessoas com necessidades educacionais especiais. *Revista Educação Especial*, Santa Maria, 22(34), 139-154, Recuperado de: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/viewFile/268/128>.
- Godoy, A. S. (1995, maio-jun.). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20-29.

- Gonçalves, B. D. (2000). *Transformações da identidade de gênero entre mulheres, no século XX, em Minas Gerais: um estudo em três gerações*. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Belo Horizonte: UFMG.
- Goulart, Í. B., & Papa Filho, S. (2013). *O sentido do trabalho humano in Psicologia do Trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. (2. ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Grout, P. A., & Sonderegger, S. (2007, Sep.). *An economic theory of the glass ceiling*. Centre for Market and Public Organisation. Bristol Institute of Public Affairs. University of Bristol (Working Paper n°. 07/183).
- Grzybovski, D., Boscarin, R., & Migott, A. M. B. (2002, maio-ago.). Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *RAC*, 6(2).
- Guimarães, L. V. M. (2014). *Entre o céu e o inferno: confissões de executivos no topo da carreira profissional*. Tese (Doutrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Haguette, T. M. F. (2001). *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: Vozes.
- Hewlett, S. A., & Luce, C. B. (2005 Mar.). Off-Ramps And On-Ramps: Keeping Talented Women On The Road To Success. *Harvard Business Review*, 83(3).
- Hewlett, S. A. & Rashid, R. (2011). The battle for female talent in Brazil. Center for Work-Life Policy. *Harvard Business Press*, 1,1-64.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2010, set-dez.). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cad Pesq*, 37(132), 595-609.
- Hirata, H. (2002). *Nova divisão sexual do trabalho?* Campinas: Boitempo.
- Hirata, H. (2011). Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. *Caderno CRH*, Salvador, 24(spe 01), 15-22.
- Hobsbawm, E. J. (1996). *A Revolução Francesa*. São Paulo: Paz e Terra.
- Hobsbawm, E. J. (2000). *Da Revolução Industrial inglesa ao imperialismo*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Hoffmam, R., & Leone, E. T. (2004, maio-ago.). Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. *Nova Economia*, Belo Horizonte, 14(2), 35-58.
- Holanda, Sergio Buarque (1995). *Raízes do Brasil*. (26. ed.), São Paulo: Companhia das Letras.
- Hollanda, S. B. (1995). *Raízes do Brasil*. São Paulo: Cia. Das Letras.

- Hunt, L. (2009). Revolução francesa e vida privada. *In: P., Aries, & G. Duby (Org.). História da vida privada*. Tradução Denise Bottman e Bernardo Joffily. São Paulo: Companhia das Letras.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2010). *Práticas empresariais de responsabilidade social: relações entre os princípios do Global Compact e os indicadores Ethos de responsabilidade social*. [Carmen Weingrill, coordenadora]. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Recuperado de: <https://www3.ethos.org.br/>.
- International Business Report. IBR, Valor Econômico. *Cargos chefiados por mulheres*. Recuperado de: <http://www.valor.com.br/busca/International+Business+Report>.
- Itaboraí, N. R. (2003). *Atravessando as fronteiras entre público e privado: relações de gênero no trabalho e na família*. Recuperado de: < http://www.abep.nepo.unicamp.br/docs/anais/outros/gtgenero_2009/itaborai.pdf
- Jablonski, B. (2010). A divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres no cotidiano do casamento. *Psicol, Ciênc e Profissão*. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v30n2/v30n2a04.pdf> acesso 01/10/2017.
- Jacques, M. G. C., Nunes, M. L. T., Bernardes, N. M. G., & Guareschi, P. A. (2008). *Relações sociais e ética*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais (210 p.). ISBN: 978-85-99662-89-2
- Jóhannsdóttir, N. K. (2009). *Patriarchy and the subordination of women: from a radical feminist point of view*.
- Jovchelovitch, S., & Bauer, M. W. (2002). Entrevista narrativa. *In: G. Gaskell. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, .
- Juno Pena, V. (1981). *Mulheres e trabalhadoras: presença feminina na constituição do sistema fabril*. Rio de Janeiro: Paz e Terra (pp. 14-15).
- Kergoat, D. (1987). Em defesa de uma sociologia das relações sociais. *In. O sexo do trabalho*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Hewlett, S. A. (2002) *Creating a life: professional women and the quest for children*. New York: Hyperion.
- Kohlbacher, F. (2006). The use of qualitative content analysis in case study research. *Forum Qualitative Sozialforschung*. Recuperado de: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/75/154> acesso em 21/08/2017.
- Kosny, A, & MacEachen, G. (2010, Jul.). *Invisible Work in Non-profit Social Service Organizations: implications for worker health and safety*. Blackwell Publishing Ltd, (v. 17, n. 4, p. 359-380).

- Lages, S. R. C., Detoni, C., & Sarmento, S, C. (2005). *O preço da emancipação feminina: uma reflexão sobre o estresse gerado pela dupla jornada de trabalho*. Estação Científica, Juiz de Fora (v. 1).
- Lassance, M. C. P., & Magalhães, M. O. (1997). Gênero e escolha profissional. In: Levenfus, R. S. (org). *A psicodinâmica da escolha profissional*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Lavinas, L. (2001, set.). *Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos*. Rio de Janeiro: Ipea (p. 1-24, Texto para discussão n. 826).
- Leite, C. L. P. (1994). *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas.
- Lemos, M. R. (2011, jul-dez.). Gênero, movimentos sociais e sindicatos trabalhistas: analisando representações femininas em espaços reivindicativos. *Sociais e Humanas*, Santa Maria, 24(02), 52-64.
- Leone, E. T. (2000). Renda familiar e trabalho da mulher na região metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90. In: M. I. B. Rocha (org.). *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/ São Paulo: 34.
- Leone, E. T. (1996). Trabalho da mulher e renda familiar na região metropolitana de São Paulo. *Anais do Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, 10, Caxambu, Campinas: ABEP (v. 1).
- Lhuillier, D. (2013). Trabalho. *Psicol & Soc*, 25(3), 483-492.
- Lima, G. S., Lima, M. S., & Tanure, B. (2009). Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. *Anais do II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. EnGPR*, Curitiba.
- Linhares, B. F., & Alves, D. S.(2014). Metodologia de ensino em pesquisa social quantitativa. *Pensamento Plural*, Pelotas, 7(14), 23-39.
- Lombardi, M.R (2006). Engenheira & gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. *Rev Tecnol Soc*, 3, 63-86.
- Lopes, C. B. (2010). *Trabalho feminino em contexto angolano: um possível caminho na construção da autonomia*. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Lopes, M. N., Dellazzana-Zanon, L. L., & Boeckel, M. G. (2014). A multiplicidade de papéis da mulher contemporânea e a maternidade tardia. *Temas em Psicologia*, 22(4), 917-928.

- Losada, B. L., & Rocha-Coutinho, M. L. (2007, set-dez.). Redefinindo o significado da atividade profissional para as mulheres: o caso das pequenas empresárias. *Psicologia em Estudo*, Maringá, 12(3), 493-502.
- Lucas, A. C., Andrade, S. M., Pires, F. M., & Fischer, A. L.. (2010). Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. *Anais do ENANPAD 2010 – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro
- Lourenço, C. D. S., Ferreira, P. A., & Brito, M. J. (2009). O significado do trabalho para uma executiva: a dimensão do prazer. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD*. São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009.
- Luz, A. F., & Santin, J. R. (2010). As relações de trabalho e sua regulamentação no Brasil a partir da Revolução de 1930. *Anais do IV Congresso Internacional de História*. Universidade Federal de Maringá.
- Maccali, N., & Minghini L., Walger, S. C., & Roglio, D. K. (2014, jul-ago.). O método história de vida: desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações. *Adm: Ensino e Pesq*, Rio de Janeiro, 15(3), 439-468.
- Machado, L. Z. (1994) *Campo intelectual e feminismo: alteridade e subjetividade nos estudos de gênero*. Brasília.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. (2006). *The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Maluf, V. M. D., & Kahhale, E. M. S. P. (2010). Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. *Polêmica Rev Eletr*, 9(3), 143-160.
- Marand-Fouquet, C. (1989). *A mulher no tempo da revolução*. Tradução Maria Mello. Portugal: Inquérito.
- Marre, J. L. (1991, jan-jul.). História de vida e método biográfico. *Cad Sociol Porto Alegre*, 3(3), 89-141.
- Martins, L. C. P., & Krilow, L. S. W. (2015). A crise de 1929 e seus reflexos no Brasil: a repercussão do crack na Bolsa de Nova York na imprensa brasileira. *Anais do 10º Encontro Nacional de História da Mídia*. UFRGS.
- Medeiros, I. Y. (2006). *Amamentação em mulheres que trabalham: o não trabalho no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Universidade de São Paulo.
- Melo, H. P., & Castilho, M. (2009, Jan-abr.). Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz? *Rev Econ Contemp*, Rio de Janeiro, 13(1), 135-158.

- Melo, M. C. O. L. (2012). Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: M. E. Freitas & M. Dantas (Orgs). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo: Cengage Learnig.
- Millet, K. (1970). *Sexual politics*. New York: Doubleday & Company.
- Minayo, M. C. S. (Org). (2011). *Pesquisa Social: teoria método e criatividade*. (29. ed.). Petrópolis: Vozes.
- Miranda, A, R, A., Cappelle, M. C. A., & Mafra, F. L. N. (2014). Contribuições do método história de vida para estudos sobre identidade: o exemplo do estudo sobre professoras gerentes. *Rev Ciênc Adm*, 16(40), 59/74.
- Miranda, L. C. (2006). *A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro.
- Miranda, A. R. A.(2010). *Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública*. 2010. 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras.
- Morais, M. N. (2011, ago-dez.). Trabalhadores rurais e cidadania no Brasil: 1930-1964. *Em Tempo de Histórias*. Publicação do Programa de Pós-Graduação em História da Universidade de Brasília PPG-HIS, Brasília (n. 19),
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Morin, E. M. (2001). *Os sentidos do trabalho*. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>.
- Morrison, A. M. (1982). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of American's largest corporations?* Updated edition.
- Morrison, A M., White, R. P., & Velsor, E. V. (1994). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Massachusetts: Updated edition.
- Mota Santos, C. M., Barros, B. T., & Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*. RAD Vol.16, n.3.
- Mota Santos, C. M., Carvalho Neto, A., Caeiro, M., Versiani, F., & Martins, M. G. (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro?: um estudo com empreendedoras mineiras. *Revista Economia & Gestão da PUC Minas*. Belo Horizonte, v. 16, n. 45, Out./Dez
- Mota Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2017). *O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras*. *Revista Alcance Eletrônica* – vol. 24 – n. 1 – jan./mar.

- Mota Santos, C. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2015). *O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente*. In: J. O., Andrade, & A. Carvalho Neto. *Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura*. São Paulo: Atlas.
- Muraro, R. M. (1992). *A mulher no terceiro milênio*. (2.ed.). Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Muzart, Z. L. (2003, jan-jun.). Uma espiada na imprensa das mulheres no século XIX. *Rev Estudos Femin*, Florianópolis, 11(1), 225-233. Anais do I Encontro Brasileiro de Publicações Feministas. Mesa redonda intitulada "Panorama das publicações feministas no Brasil: do século XIX ao século XXI". Florianópolis, 7-9 de agosto de 2002.
- Neder, G. (2002). Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização das famílias no Brasil. In: Kaloustian, S. M. *Família brasileira, a base de tudo*. (5. ed.). São Paulo: Cortez, Brasília, DF, Unicef.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisas qualitativas: características usos e possibilidades. *Cad Pesq Adm*, São Paulo, 1(3).
- Neves, M. A. (2013, maio-ago.). Anotações sobre o trabalho de gênero. *Cad Pesq*, 43(149), 404-421.
- Newman, M. A. (1993). Career advancement: does gender make a difference? *Am Rev Pub Adm*, 23(4).
- Noor, N. M. (2002). Work-family conflict, locus of control, and women's well-being: tests of alternative pathways. *The Journal of Social Psychology*, 142(5), 645-662.
- Nordenmark, M. (2002). Multiple social roles: a resource or a burden - Is it possible for men and women to combine paid work with family life in a satisfactory way? *Gender, Work, Organization*, 9(2):125-145. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1111/1468-0432.00152>
- Oliveira, A. F. V. (2010). A Constituição de 1946: precedentes e elaboração. *Revista da EMERJ*, 13(51).
- Oliveira-Cruz, M., & Carvalho, B. F. (2016). *Dona de casa e da própria vida? Leituras sobre o trabalho feminino na publicidade por mulheres da nova classe trabalhadora*. Tese (Doutorado em Comunicação) Universidade Federal de Santa Maria
- Oliveira, M. A. (2002). *Política trabalhista e relações de trabalho no Brasil: da era Vargas ao Governo FHC*. Tese (Doutorado em Administração) - Instituto de Economia, Unicamp, Campinas.

- Oliveira M. C. L., & Silveira, S. B. (2012). *O(s) sentido(s) do trabalho na contemporaneidade*. Veredas on-line – Temática – 1/2012, p. 149-165 – PPG Linguística/UFJF – Juiz de Fora - ISSN: 1982-2243.
- Organização Internacional do Trabalho. OIT. (2012). *Cartilha sobre trabalhador(a) doméstico(a): conceitos, direitos, deveres e informações sobre a relação de trabalho*. Brasília: Organização Internacional do Trabalho.
- O'Neil, D., & Bilimoria, D. (2005). Women's career development phases. Idealism, endurance, and reinvention. *Career Develop Int*, 10(3), 168-189.
- Pacha, A. (2008). O direito das mulheres. Recuperado de: <http://www.tjpi.jus.br/portaltjpi/>.
- Pateman, C. (1993). *O contrato sexual*. Rio: Paz e Terra.
- Patriota, G. F. R., & Alberto, M. F. P. (2014). Trabalho infantil doméstico no interior dos lares: as faces da invisibilidade. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, 14(3), 893-913.
- Paula, A. B. (2013). *A participação de mulheres em cargos de chefia*. (36 f.). Monografia Graduação em Ciências Sociais). Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.
- Pereira, A. N., & Machado, D. C. (2008). A inclusão vertical de gênero no setor bancário: um estudo documental, evolutivo e comparativo do Banco do Brasil e do Bradesco. *Anais do ENANPAD 2008 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro. CD-ROM.
- Perez, L. (2001). Os desafios para o século XXI. In: I. M. S. Galeazzi (Org). *Mulher e trabalho*. Publicação especial do convênio da Pesquisa e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PEDRMPA) (v. 1, p. 51-53).
- Perlatto, F. (2009, nov-abr.). A Constituição de 1988: um marco para a História da Nova República brasileira. *Rev Contemp* (3).
- Péronnet, M. (1988). *Revolução Francesa em 50 palavras-chave*. Tradução de Rita Braga. São Paulo: Brasiliense, 1989. Título original: (Les mots clefs de la Révolution Française).
- Perrot, M. (1970). *As mulheres ou os silêncios da história*. As primeiras palestras de Perrot sobre as ausências das mulheres no campo da história foram nos anos 1970 (pp. 9-10). Trad. V. Ribeiro. Bauru-SP: Edusc.
- Perrot, M. (2005). *As mulheres ou os silêncios da história*. Trad. V. Ribeiro. Bauru-SP: Edusc.
- Perrot, M. (1988). *Os excluídos da História: operários, mulheres e prisioneiros*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

- Perrot, M. (1998). *Mulheres públicas*. São Paulo: UNESP.
- Pimentel, S. (1978). *A mulher e a constituinte: uma contribuição ao debate*. (2. ed.), São Paulo: Cortez.
- Pinto, B. O. S., Carreiro, T. C. O. C., & Rodriguez, L. S. (2015). *Trabalhando no "entre": a história de vida laboral como método de pesquisa em Psicossociologia*. Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. FACE/UFMG. Belo Horizonte (v. 2, n. 5).
- Pirotta, W. R. B., & Pirotta, K. C. M. (2002). O impacto da flexibilização das leis trabalhistas sobre as condições de trabalho da mulher. *Anais do XIII Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais*, Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil, de 4 a 8 de novembro de 2002.
- Porto, M. F. S. (2007). *Pérolas em chão árido: organização, ação social, ação política e cultura política de mulheres empresárias no estado de Minas Gerais*. Tese (Doutorado em História e Culturas Políticas) - Universidade Federal de Minas Gerais.
- Probst, E. R. (2000). *A evolução da mulher no mercado de trabalho*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Recuperado de: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>.
- Queiroz, M. I. P. (1988). Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: O. M. Simson. (Org). *Experimentos com história de vida*. Itália-Brasil. São Paulo: Vértice (p. 14-43).
- Rago, M. (1985). *Do cabaré do lar: a utopia da cidade disciplinar*. Brasil: 1890-1930. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Rago, M. (2001). *Entre a história e a liberdade: Luce Fabbrì e o anarquismo contemporâneo*. São Paulo: Edunesp.
- Rago, M. (2004). Ser mulher no século XXI. In: G. Venturi, M. Recamàn, & S. Oliveira. *A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Rago, M. (1997). Trabalho feminino e sexualidade. In: M. Del Priore (Org.). *História das mulheres no Brasil*. São Paulo: Contexto.
- Reina, V. S. (2014). *Mulheres no movimento sindical: o "avesso" da história*. 18º Redor. Perspectivas Feministas de Gênero: desafios no campo da militância e das práticas. Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE.
- Reinhold, B. (2005). Smashing glass ceilings: why women still find it tough to advance to the executive suite. *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), 43-55.

- Ribeiro, A. I. M. (2000). Mulheres educadas na colônia. *In: E. M. T. Lopes, L. M. Faria Filho, & C. G. Veiga (Orgs.). 500 Anos de educação no Brasil. (2. ed.), Belo Horizonte, MG: Autêntica (p. 79-94).*
- Rocha-Coutinho, M. L., & Coutinho, R. R. (2011, abr.). Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão, 16(1)*, Lisboa.
- Rocha-Coutinho, M. L. (2004). Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. *Temas em Psicologia da SBP, 12(1)*, 2-17.
- Rocha-Coutinho, M. L. (1994). *Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares*. Rio De Janeiro: Rocco.
- Rocha, J. B. (2013). *Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Rocha, M. I. B. (Org.). (2000). *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. São Paulo: Editora 34.
- Rocha, V. J. (2012 jan-jun). Breves palavras do marco jurídico do cooperativismo brasileiro. *Informes sobre Políticas Públicas*.
- Rodrigues, A. (2005). *Lugar de mulher é na política: um desafio para o século XXI*. *In: T. N. Swain, & D. C. G. Muniz. Mulheres em ação: práticas discursivas, práticas políticas organizadoras*. Florianópolis: Mulheres; Belo Horizonte: PUC Minas.
- Roth, L.M. (2007, Feb.) Women on Wall Street: despite diversity measures, Wall Street remains vulnerable to sex discrimination charges. *Academy of Management Perspectives, 21(1)*, 24-35.
- Rousseau, J.J. (1999). *Emílio ou da educação*. Tradução Roberto Leal Ferreira (2. ed.), São Paulo: Martins Fontes
- Saffioti, H. B. (1986). Feminismos e seus frutos no Brasil. *In: E. Sader (Org.). Movimentos sociais na transição democrática*. São Paulo: Cortez.
- Saffioti, H., & Iara, B. (1992). *Rearticulando gênero e classe social*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos.
- Salles, L. M. F. (2005, jan-mar.). Infância e adolescência na sociedade contemporânea: alguns apontamentos. *Estudos de Psicologia I*. Campinas, janeiro/março (p. 3-41).
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC.V 8 número 2*.

- Santana, M. C. S. (2006). Muito trabalho, pouco poder: participação feminina mitigada nos assentamentos rurais do estado de Sergipe. *In: M. P. Grossi, & E. Schwade. (Org.) Política e cotidiano: estudos antropológicos sobre gênero, família e sexualidade.* Blumenau: Nova Letra. p. 47-68.
- Santos, A. C. B. Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2015). Percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. São Paulo: Atlas.
- Santos, A. C. B. & Oliveira, J. A. (2015, jan.-mar.). Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. *Cad EBAPE.BR*, 13(1), (artigo 4), Rio de Janeiro, Jan./Mar.
- Santos, C. M. M. (2012). *As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras.* Tese (Doutorado em Administração) - PUC Minas, Belo Horizonte.
- Santos, E. R. (2010). Estudo de recepção: as representações do feminino no mundo do trabalho das teleoperadoras x revistas femininas. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *Anais do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Caxias do Sul, RS – 2 a 6 de setembro de 2010.*
- Sarti, C. A. (1992, ago.). Família patriarcal entre os pobres urbanos? *Cad Pesq*, São Paulo, (82), 37-41.
- Sarti, C. A. (2004). O jovem na família: o outro necessário. *In: R. Novaes & P. Vannuchi (Org.). Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação.* São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Scalabrin A. C. (2008). *Carreiras sem fronteiras e trajetórias descontínuas: um estudo descritivo sobre decisões de opt-out.* Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Scalabrin, A. C., Kishore, A., & Casado, T. (2009). Tendências na gestão de carreira. *In: J. S. Dutra. (Org.). Gestão de carreiras na empresa contemporânea.* São Paulo: Atlas.
- Scanfone, L., Carvalho Neto, T., & Tanure, B. (2011). Executivos: o difícil equilíbrio entre a carreira e a vida privada. *In: Z. Miranda, Z. (Org.). Transformações e transições nas carreiras: estudos nacionais e internacionais.* Rio de Janeiro: Quality Mark (p. 225-252).
- Scanfone, L., & Teodósio, A. S. S. (2004 jun.). Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática? *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 4(7), 71-80.
- Scherer, A. C. S. (2008). *Trajetoárias de mulheres bem sucedidas profissionalmente: uma análise antropológica a partir de padrões culturais de*

gênero. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

- Schneider, E. C. (2009). As desigualdades de gênero no mercado de trabalho e a economia solidária. *Anais do XXVII Congresso de la Asociación Latinoamericana de Sociología*.
- Scott, J. (1995). *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. Porto Alegre: Educação e Realidade.
- Sforni, M. S. F. (1996). *A feminização do corpo docente na democratização do ensino no século XIX*. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Maringá.
- Silva, A. P., Barros C. R., Nogueira, M. L. M., & Barros, V. A. (2007). Conte-me sua história: reflexões sobre o método de História de Vida. *Mosaico: Estudos em Psicologia*, Belo Horizonte, 1(1), 25-35.
- Silva, A., Rossetto, C., & Rebelo, L. (2010, out-dez.). Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Rio de Janeiro, (4), 15-25.
- Silva, J. A. (2009). *Curso de Direito Constitucional Positivo*. (32. ed. rev. e atual). São Paulo: Malheiros.
- Silva, M. B. N. (1981). *Cultura no Brasil Colônia*. Petrópolis: Vozes.
- Silva, N., & Tolfo, S. R. (2012, set-dez.). Trabalho significativo e felicidade humana: explorando aproximações. *Rev Psicol: Org Trabalho*, 12(3), 341-354.
- Simões, S., & Matos, M. (2010). Ideias modernas e comportamentos tradicionais. *In: M. F. Souza (Org.). "Ideias Modernas e Comportamentos Tradicionais: A Persistência das Desigualdades de Gênero no Brasil", in M. F. de Souza, (org.), Desigualdades de Gênero no Brasil: Novas Ideias e Práticas Antigas*. Belo Horizonte, Argumentvm, pp. 15-40.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B.*
- Siqueira, M. N. (2011, jul.). Resistência e enfrentamento: o movimento estudantil na Guanabara de 1964 a 1968. *Anais do XXVI Simpósio Nacional de História – ANPUH*. São Paulo.
- Soares, D. P. S. (2013). *A influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área De Recursos Humanos: um estudo de caso numa empresa de médio porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

- Soares, T. X. (2016). *Lei para todos: tensões trabalhistas entre “súditos do eixo” e empregadores, durante a Segunda Guerra Mundial, em Pelotas*. Dissertação (Mestrado em História) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Sohn, A. M. (2008). O corpo sexuado. In: A. Corbin, J. J. Courtine, & G. Vigarello. *História do corpo: as mutações do olhar - o século XX*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Sorj, B., Fontes, A., & Machado, D. C. (2007, set-dez.). Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132).
- Sorj, B. (2004). Trabalho remunerado e trabalho não remunerado. In: G. Venturi, M. Recamán, & S. Oliveira. *A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Souza, A. E., & Guimarães, V. N. (2000). Gênero no espaço fabril. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Anpad*, 24., 2000, Florianópolis.
- Souza-Lobo, E. (1991). *A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência*. São Paulo: Brasiliense.
- Souza, P. M. S. L. E. (2016). *Feminismo e direito: análise a partir do ordenamento jurídico brasileiro*. Monografia (Trabalho de conclusão de curso em Direito) - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.
- Spindola, T., & Santos, R. S. (2003). Trabalhando com história de vida: percalços de uma pesquisa (dora?). *Revista de Enfermagem USP*, 37(2), 119-126.
- Steil, A. V. (1997, jul-set.). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAE Revista de Administração de São Paulo*, 32(3), 62-69.
- Stright, A. D., & Bales, S. S. (2003). Coparenting quality: Contributions of child and parent characteristics. *Family Relations*, 52(3), 232-240. Doi: 10.1111/j.1741-3729.2003.00232.
- Strongren, F. F. (2015). O movimento operário e a greve geral nas páginas de A Plebe. *10º Encontro Nacional de História da Mídia*. UFRGS, Porto Alegre, RS, 3 a 5 de junho de 2015.
- Sultana, A. (2011, Jun.). Patriarchy and Women's Subordination: A Theoretical Analysis. *The Arts Faculty Journal*.
- Tanure, B., Carvalho Neto, A. & Andrade, J. O. (2006). A superexecutiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. *Anais do XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Tanure, B., Cavalho Neto, A., & Andrade, J. (2007). *Executivos: sucesso e infelicidade*. Rio de Janeiro: Campus.

- Tanure, B. (2005). *Gestão à Brasileira: somos ou não diferentes?: uma comparação com América Latina, Estados Unidos e Ásia*. (2. ed.) São Paulo: Atlas.
- Tavares, A. D. M., & Barbosa, R. B. (2015, jan-jun.). A mulher e a tripla jornada de trabalho: como esta mulher vivencia as atividades profissional, familiar e doméstica? *Psicologia em Foco*, 5(1).
- Teixeira, M. G., Costa, M. C. N., Viana, I., & Paim, J. S. (2009, jul-out.). Vigilância em saúde: é necessária uma legislação de emergência? *Rev Direito Sanitário*, São Paulo, 10(2), 126-144.
- Telles, E. (2004). *Race in another America: the significance of skin color in Brazil*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Tomé, D. C., Quadros, R. S. M., & Machado, C. G. (2012). A educação feminina durante o Brasil Colonial. *Anais da Semana de Pedagogia da UEM*, 1(1). Maringá: UEM.
- Tonelli, M. J. (2008). Vida de executivo. *GV Executivo. Getúlio Vargas Executivo*, 7, 62-66.
- Ulmann, A. (2014). O trabalho na creche a partir do invisível. *Cad Psicol Soc Trab*, São Paulo, 17(spe. 1), 119-128. Publicado originalmente em: *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 15(1), 193-206, 2013.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy*. The State University of New York.
- Venturi, G., & Recamàn, M. (2004). As mulheres brasileiras no início do século XXI. In: G. Venturi, M. Recamàn, S. Oliveira. *A mulher brasileira nos espaços público e privado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo.
- Vieira, A., & Amaral, G. A. (2013). A arte de ser beija-flor na tripla jornada de trabalho da mulher. *Saúde Soc*, São Paulo, 22(2), 403-414.
- Vilas Boas, L. H. B., Paula Neto, A., Cramer, L. (2003 jul-set.). Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. *Revista de Administração*, 38(3), 219-229.
- Weber, N. D. (2016). *O Judiciário como garantidor dos direitos humanos da mulher na aplicação da Lei Maria Da Penha: um estudo das condições e do desempenho da primeira vara de violência doméstica de salvador*. Dissertação (Mestrado em Segurança Pública, Justiça e Cidadania) - Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia.

- Weick, K. E., & Berlinger, L. R. (1996). Career improvisation in selfdesigning organizations. *In: M. B. Arthur, D. T., Hall, & B. S. Lawrence (Ed.). Handbook of career theory.* New York: Cambridge University.
- Wolff, C. S. (2010, maio-ago.). Profissões, trabalhos: coisas de mulheres. *Estudos Feministas*, Florianópolis, 18(2), 503-506.
- Wright, E. O., & Baxter, J. (2000). The glass ceiling hypothesis: a reply to critics. *Gender & Society*, 14(6), 914-821.
- Zerbinato, L. A. (2016). *Braços cruzados, máquinas fotográficas: as greves dos metalúrgicos no ABC paulista pela fotografia (1978-1980)*. Dissertação Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.