



Gestão & Regionalidade

ISSN: 1808-5792

ISSN: 2176-5308

editoria_gr@online.uscs.edu.br

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Brasil

Petkowicz, Aline Carla; Lazzari, Neide Iara; Gallon, Shalimar; Nardes, Larissa

Carreira na Maternidade: a percepção de mulheres de
uma cidade no norte do estado do Rio Grande do Sul

Gestão & Regionalidade, vol. 38, núm. 115, 2022, pp. 245-264

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Sao Caetano do Sul, Brasil

Disponibile en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133475551014>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante

Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Carreira na Maternidade: a percepção de mulheres de uma cidade no norte do estado do Rio Grande do Sul

Career in Motherhood: Women's perception of a city in the north of the state of Rio Grande do Sul

Aline Carla Petkowicz¹ⁱ

Orcid: <http://orcid.org/0000-0001-9183-4681>

Neide Iara Lazzari²ⁱⁱ

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3375-1233>

Shalimar Gallon³ⁱⁱⁱ

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8830-4433>

Larissa Nardes^{4iv}

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1109-7728>

Resumo

O desafio das mulheres, anteriormente, era apenas inserir-se no mercado de trabalho, hoje elas precisam superar obstáculos diversos para dar continuidade à sua carreira após a maternidade. Nesse contexto, o presente estudo objetiva analisar a percepção de mulheres residentes em uma cidade da região norte do estado do Rio Grande do Sul sobre a carreira após a maternidade. Em uma pesquisa qualitativa, realizaram-se, com mulheres que trabalham em empresas privadas, quinze entrevistas com roteiro semiestruturado, as quais foram analisadas por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que as mulheres têm a perspectiva de seguir uma carreira tradicional, mas, quando abordam sua trajetória, relatam uma carreira sem fronteiras e proteana. Elas relatam sentirem a necessidade de ter a licença-maternidade estendida para seis meses como maior benefício organizacional, bem como precisarem de políticas organizacionais que lhes deem suporte para conciliar carreira e maternidade.

Palavras-chave: carreira; mulher; maternidade; gestão de pessoas.

Abstract

Previously, the challenge for women was just to enter the job market, today they need to overcome different obstacles to continue their careers after motherhood. In this context, the present study aimed to analyze the perception of the career after maternity in women living in the northern region of the state of Rio Grande do Sul. Through a qualitative research, fifteen interviews were conducted based on a semi-structured script with women working in private companies, which were analyzed through content analysis. The results showed that women have a traditional career perspective, but when they approach their trajectory, they report a career without borders and protean. They also report that they felt the need to be able to have motherhood leave extended to six months as a major organizational benefit, as well as they need organizational policies that support this moment in their lives to reconcile career and motherhood.

Keywords: career; woman; motherhood; human resources management.

¹ Universidade Federal da Fronteira Sul – Chapecó/SC – Brasil. E-mail: alinecpetkowicz@gmail.com

² Faculdade Meridional - IMED - Passo Fundo -RS – Brasil. E-mail: neidelazzari7@gmail.com

³ Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Pato Branco -PR – Brasil. E-mail: shalimargallon@gmail.com

⁴ Universidade Estadual de Maringá – UEM, Maringá/PR – Brasil. E-mail: lnardesn@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No início da década de 1970, após os movimentos sociais em busca de seus direitos, as mulheres começaram a exercer profissões fora do lar, inserindo-se no mercado de trabalho e conquistando espaços profissionais até então ocupados apenas pelo público masculino (OLIVEIRA *et al.*, 2015). Em consequência, elas se fizeram participantes dos diversos setores da economia, sendo que 44,8% das mulheres com idade para trabalhar estão presentes no mercado laboral brasileiro (IBGE, 2018).

Com o aumento de sua participação no mercado de trabalho, a mulher está cada vez mais envolvida profissionalmente, sendo comum postergar a maternidade, optando por ter filhos quando se julgar mais segura ou menos ameaçada em relação à sua carreira (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). No entanto, quando a maternidade chega, ela precisa dividir seu tempo entre a profissão e o filho, passando a exercer maior número de tarefas (LINDO *et al.*, 2007). Estima-se que, no Brasil, a mulher dedica 18,1 horas por semana ao cuidado de pessoas e/ou aos afazeres domésticos (IBGE, 2018).

A percepção das mulheres sobre a maternidade merece ser estudada, visto que ela tem se mostrado como uma interferência no trabalho feminino (BRUSCHINI, 2007). Ademais, a carreira laboral apresenta-se de formas distintas para homens e mulheres (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020; SULLIVAN; MAINIERO, 2005). As carreiras desenvolvem-se fora e dentro das organizações e se constituem tanto pela ação dos indivíduos como pelo ambiente em que eles se inserem. No caso das mulheres, existem preconceitos e discriminações que bloqueiam sua ascensão e revelam-se como labirintos na carreira (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020), fazendo com que as mulheres tenham que se esforçar mais que os homens para conseguir ascender organizacionalmente (GRISCI *et al.*, 2015).

Os modelos de carreira que formam a base de muitas práticas da Gestão de Pessoas (GP) foram criados através de estudos de carreiras masculinas e não se adaptam à complexidade das carreiras femininas (SULLIVAN; MAINIERO, 2008). Além disso, existem práticas que reforçam as diferenças de gênero e o domínio masculino (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020). Nesse contexto, questiona-se: qual a percepção de mulheres residentes em uma cidade da região norte do estado do Rio Grande do Sul sobre a carreira após a maternidade?

Considerando as diversas concepções de carreira – tradicional (CHANLAT, 1995), contemporânea (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2009; DUTRA, 2007), proteana (HALL, 2002), sem fronteira (LACOMBE; CHU, 2005), autogestão (FONTANELLE, 2005) –, esta pesquisa analisa a percepção de mulheres residentes em uma cidade da região norte do estado do Rio Grande do Sul sobre a carreira após a maternidade.

Estudos atuais mostram que a maternidade tem sido pesquisada em relação à associação inversa entre idade materna avançada e capacidade cognitiva (GOISIS; SCHNEIDER; MYRKYLÄ, 2017), ao equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional (LINDO *et al.*, 2007), ao adiamento da maternidade (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2007), à interrupção da carreira na maternidade (CERIBELI; SILVA, 2017), à sobrecarga com os cuidados dos filhos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Nos estudos internacionais, muitas discussões versam sobre desigualdades de gênero (GUPTA, 2017; HECKLER, 2019; KESKIN, 2017; LIM; LEE, 2019; RINGBLUM; JOHANSSON, 2020) e barreiras enfrentadas pelas mulheres (CASSIDY; BURGIN; WASONGA, 2021; HELLER; GABALDON, 2018; MACKINNON, 2021; SWAIL; MARLOW, 2018) – temáticas que estão associadas aos estudos de gênero. A

presente pesquisa analisa a percepção da carreira das mulheres após a maternidade, identificando os tipos de carreira que elas adotam em sua trajetória profissional enquanto enfrentam os desafios propostos pela maternidade.

Este estudo visa contribuir para o conhecimento das possibilidades e dos desafios que surgem para as profissionais que se tornam mães e das perspectivas para a carreira ao terem que dividir seu tempo em dupla jornada. Entender as alternativas para a carreira feminina frente às mudanças contemporâneas, sociais e de mercado laboral, propicia às empresas desenvolverem políticas e práticas de GP voltadas para as necessidades da mulher, visto que os atuais modelos de carreira foram desenvolvidos para atender as necessidades dos homens (SULLIVAN; MAINIERO, 2008). As empresas podem diminuir, no ambiente de trabalho, as diferenças de gênero advindas da maternidade, pois, embora algumas organizações afirmem ter políticas voltadas para as mulheres, muitas vezes, essas políticas são superficiais e não correspondem às necessidades das empregadas (SULLIVAN; MAINIERO, 2008).

2 CARREIRA

O termo carreira utilizado para definir trajetória de vida profissional pode ser abordado sob diversas perspectivas. Bendassoli (2009) propõe um conceito mais contemporâneo e observa que a carreira pode ser compreendida como um processo de individualização, indo além do simples fato de ocupar um cargo para englobar um projeto de vida associado a uma organização ou a uma categoria profissional. Nota-se, portanto, que a carreira pode ser analisada sob uma perspectiva organizacional (BASTOS, 1997; DUTRA, 2007) e individual (BENDASSOLI, 2009).

Conforme a perspectiva organizacional, a carreira pode ser dividida

em dois modelos: tradicional e contemporâneo (CHANLAT, 1995). O primeiro refere-se a uma sociedade predominantemente masculina, marcada por certa estabilidade e hierarquia, com progressão de carreira linear e vertical (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; CHANLAT, 1995). Ele considera a organização como a principal responsável pela gestão da carreira dos empregados (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004).

O modelo contemporâneo surgiu nos anos 1970, resultante de mudanças sociais, como entrada das mulheres no mercado de trabalho, elevação dos graus de instrução, flexibilidade do trabalho, globalização da economia. Ele se caracteriza por variedade de gêneros, instabilidade, descontinuidade, horizontalidade (CHANLAT, 1995; TONELLI, 2009). A gestão da carreira torna-se responsabilidade do próprio indivíduo e não da organização (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2009; DUTRA, 2007).

Esse modelo de carreira permite flexibilidade, incentiva o empreendedorismo e a criatividade para soluções inovadoras (TONELLI, 2009), exige mais competências e requer desenvolvimento emocional para gerenciar a crescente complexidade organizacional (TONELLI, 2009). Nesse contexto, surgem diferentes tipos de carreiras contemporâneas, como a proteana (HALL, 2002), a sem fronteira (LACOMBE; CHU, 2005) e a autogestão (FONTANELLE, 2005).

A carreira de autogestão surgiu em consequência da flexibilidade do emprego, das novas formas de trabalho baseadas na gestão do conhecimento, das perspectivas de curto prazo, das ideias de autonomia, autoconhecimento e 'sucesso psicológico' (FONTANELLE, 2005). 'Sucesso psicológico' denota que o indivíduo busca entender o significado do trabalho e encontrar satisfação naquilo que faz (FONTANELLE, 2005). A carreira baseada

na autogestão visa desenvolver o autoconhecimento, cabendo a cada profissional compreender o trabalho que lhe desperta maior interesse e identificar quais as habilidades que possui para realizá-lo (FONTENELLE, 2005).

Hall (2002) formula a ideia de carreira proteana, entendendo que, durante sua vida profissional, o indivíduo desenvolve a capacidade de adaptar-se às mudanças, enfrentando novos desafios e aprendendo continuamente (HALL, 2002). A carreira proteana concebe um indivíduo flexível, capaz de gerenciar o presente e o futuro de seu trabalho, assumindo sucessos e fracassos (HALL, 2002). Ela pode ser entendida como uma metáfora da carreira de autogestão (FONTENELLE, 2005).

Outro tipo de carreira é a sem fronteiras, a qual pondera que o desenvolvimento entre organização e indivíduo é uma relação independente, cabendo às pessoas a responsabilidade pelo desenvolvimento do conhecimento e das habilidades necessárias para a ascensão profissional (LACOMBE; CHU, 2005). Ela compreende diversos cenários como: a carreira que atravessa as fronteiras entre organizações; a que extrai validade ou negociabilidade fora do atual empregador; a que se sustenta em redes de relacionamento ou informação que estão fora da organização; aquela em que a pessoa escolhe passar um tempo dedicando-se à família ou reciclando-se (LACOMBE; CHU, 2005).

Os indivíduos necessitam planejar a carreira sem fronteiras e desenvolvê-la, sendo necessário investir em competências como o know-how (o conhecimento, a técnica), o know-why (as motivações para o exercício do trabalho) e o know-whom (a rede de relacionamento) (LACOMBE; CHU, 2005). Ela pode ser analisada pelo envolvimento de diferentes níveis de mobilidade física e psicológica (SULLIVAN; ARTHUR, 2006). A mobilidade psicológica corresponde ao interesse do indivíduo em trabalhar além

das fronteiras organizacionais, adquirindo novas experiências. A mobilidade física reflete o grau de interesse em mover-se entre as organizações (BRISCOE; HALL; DEMUTH, 2006).

As mulheres são mais inclinadas à mobilidade psicológica do que à física, por serem mais influenciadas por questões familiares na tomada de decisões sobre a carreira (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020). No entanto, muitas vezes essa inclinação acontece não por escolha, mas como consequência de normas patriarcais da sociedade que moldaram a identidade da mulher como responsável pelo cuidado da casa e das crianças (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020). Essas normas limitam as oportunidades e a mobilidade das mulheres (FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020).

De modo geral, as carreiras foram desenvolvidas visando às necessidades dos empregados homens, não se adaptando às necessidades das mulheres (SULLIVAN; MAINIERO, 2008). Torna-se, pois, importante conhecer e entender quais os principais obstáculos enfrentados pelas mulheres em suas carreiras, a fim de melhorar as condições de igualdade. As principais barreiras para as mulheres estão, na maioria das vezes, relacionadas às responsabilidades familiares (EAGLY; CARLI, 2007), visto que a maternidade afeta diretamente sua ascensão na carreira, resultando em sua desvalorização e na negação de oportunidades (MCINTOSH et al., 2012). Ressalta-se que as questões relativas à maternidade e à carreira não podem ser examinadas isoladamente (MCINTOSH et al., 2012).

3 MATERNIDADE

A estruturação do núcleo tradicional familiar vem sofrendo constantes alterações, refletindo-se nos papéis sociais exercidos pelas mulheres. A busca por um trabalho assalariado – culturalmente associada ao homem – levou a mulher a acumular as demandas do trabalho reprodutivo com aquelas do trabalho produtivo (HIRATA; KERGOAT, 2007). Mesmo com a crescente participação dos homens nas atividades do lar, as mulheres continuam tendo maior responsabilidade na criação dos filhos, provocando desigualdade no exercício das tarefas domésticas (ROCHA-COUTINHO, 2004; BRUSCHINI, 2007). Muitas mulheres acreditam que a pressão da sociedade quanto ao cuidado dos filhos recai apenas sobre a mãe, o que acarreta diminuição da carga de trabalho fora do lar e a desistência de aproveitar oportunidades (HRYNIRWICZ; VIANNA, 2018).

Esse contexto relaciona-se com as configurações da divisão sexual do trabalho, pelas quais se entende que o trabalho do homem ‘vale’ mais do que o da mulher (HIRATA; KERGOAT, 2007), sendo ela responsabilizada pelas atividades não produtivas. Essa percepção acaba impactando a carreira após a maternidade. Uma pesquisa demonstrou que a academia norueguesa apresenta ‘pontos cegos’ que revelam preconceitos de gênero, especialmente envolvendo as mães. Os entrevistados descrevem que a carreira acadêmica do ‘pesquisador estrela’ inclui longos dias de trabalho, pesquisa como estilo de vida, muitas publicações de artigos em periódicos internacionalmente reconhecidos e mobilidade internacional (THUN, 2020). Esses critérios de excelência são mais difíceis de alcançar para alguns acadêmicos do que para outros, sendo mais árduos para mulheres com filhos, sugerindo que o homem sem responsabilidades familiares é o modelo do acadêmico excelente (THUN, 2020). O mesmo estudo demonstra que a academia adota um regime de desigualdade em

relação às mulheres que são mães, no entanto, no contexto norueguês, o discurso de igualdade de gênero esconde as desvantagens, o que resulta na cegueira de gênero (THUN, 2020).

A retomada do trabalho das mulheres que se tornaram mães é facilitada por fatores como a divisão das atividades domésticas com o parceiro e práticas laborais favoráveis à família (EAGLY; CARLI, 2007; HENNEKAM et al., 2019). Contudo, as políticas favoráveis à família devem ser oferecidas também para os homens, pois, quando restritas às mulheres, elas podem levar as mães a se ausentarem mais frequentemente do trabalho, reproduzindo o preconceito de que, por serem mães, ficam menos orientadas para a carreira (HENNEKAM et al., 2019). Devido às demandas com o cuidado dos filhos, as mães tendem a receber menos que as mulheres que não são, havendo diferença salarial média de 3,6% a 3,8% (CUKROWSKA-TORZEWSKA; MATYSIAK, 2020). A diferença salarial é associada às interrupções no trabalho relacionadas aos filhos, pois entende-se que isso leva à perda de capital humano (CUKROWSKA-TORZEWSKA; MATYSIAK, 2020).

Um estudo realizado com enfermeiros indica que a maternidade tem efeito prejudicial na progressão da carreira das enfermeiras. O grau de restrição está diretamente relacionado com a idade dos filhos: quanto mais jovem for o filho, maior será o impacto negativo (MCINTOSH et al., 2012). A possibilidade de progressão das mulheres na carreira se reduz ainda mais caso tenham mais filhos ou trabalhem em meio período, porém as carreiras dos homens não são afetadas negativamente por uma interrupção (MCINTOSH et al., 2012). Estudos feitos no Brasil concordam com esses achados, ao mostrar que a maternidade tem impacto negativo no trabalho feminino, quando os filhos são pequenos (BRUSCHINI, 2007). Por conseguinte, algumas mulheres optam por postergar a maternidade, tendo filhos depois

dos 30 anos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010), e outras desistem de ter filhos e família (SCHLICKMANN; PIZARRO, 2013).

As citadas pesquisas mostram que, nas relações de gênero, o mercado de trabalho migrou de um modelo tradicional – o homem é responsável pelo trabalho produtivo e a mulher é responsável pelo trabalho doméstico – para um modelo conciliador – o homem continua sendo responsável pelo trabalho produtivo e a mulher deve conciliar as demandas do trabalho produtivo as tarefas domésticas – (HIRATA; KERGOAT, 2007). A lógica do modelo conciliador é que cabe à mulher, que buscou sair de casa para exercer um trabalho produtivo, conciliar as demandas de suas responsabilidades. O problema de ambos os modelos é que eles definem o lugar da mulher na sociedade como dependente do trabalho assalariado do homem, visto ser difícil conciliar atividades profissionais e domésticas. A fim de se igualarem ao homem, no mercado de trabalho, as mulheres tendem delegar suas atividades domésticas a terceiros (HIRATA; KERGOAT, 2007).

A maternidade não é a única forma de a mulher sentir-se realizada emocionalmente, visto que a carreira profissional pode assumir papel central na vida das pessoas (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014). A carreira colocada em primeiro lugar na vida das mulheres leva a entender a maternidade como um obstáculo para sua realização profissional (SOLÉ; PARELLA, 2004). Atualmente, a expectativa da conciliação de papéis é marcante entre as profissionais que vivenciam a experiência da maternidade, porém isso nem sempre ocorre de maneira tranquila (OLIVEIRA *et al.*, 2011). A relação entre maternidade e trabalho exige lidar com a multiplicidade de papéis, o que pode se tornar uma fonte de ansiedade (OLIVEIRA *et al.*, 2011).

A supervalorização da carreira gera medo de se tornar ausente para o bebê ou de recorrer, em demasia, à terceirização dos

cuidados com a criança (BELTRAME; DONELLI, 2012). Devido ao acúmulo de atividades domésticas e profissionais, a saúde física e emocional das mulheres corre o risco de se deteriorar (SPINDOLA; SANTOS, 2003). As mulheres, muitas vezes, “sentem que não estão desempenhando bem nem os papéis da esfera doméstica, nem desenvolvendo de forma satisfatória o lado profissional” (AMARAL, 2012, p. 18). Muitas vinculam a incapacidade de conciliar vida profissional e pessoal à ideia de fracasso (CARVALHO; CARVALHO; SANTOS, 2002).

Quando chega o momento de voltar ao trabalho, observa-se que “a separação da mãe e seu bebê com o retorno ao trabalho é, sem dúvida, ocasião crucial para todas que precisam encontrar uma forma de conciliar o papel de mãe e profissional” (SPINDOLA; SANTOS, 2003, p. 594). Ao chegar ao fim da licença-maternidade e o consequente reingresso ao mercado de trabalho, as mulheres não conseguem dedicar-se igualmente a esses dois espaços, seja pelo temor de faltarem excessivamente ao seu bebê; seja por não saberem dosar a presença/ausência junto ao filho, como a mãe ideal deve fazer; seja por não poderem realizar viagens de trabalho inesperadas, cumprir horas extras ou levar tarefas para casa (BELTRAME; DONELLI, 2012).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de analisar a percepção das mulheres sobre sua carreira após a maternidade, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, visando entender o problema mais profundamente (GIL, 2008). A pesquisa de caráter qualitativo objetiva analisar os fenômenos, coletando depoimentos que se transformem em dados relevantes (DEMO, 2000). Esse tipo de pesquisa permite descrever, com riqueza de detalhes, os fenômenos como eles estão situados e incorporados nos contextos locais

(JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2004), possibilitando melhor compreender o ambiente em que o caso ocorre, devendo ser analisado sob uma perspectiva integrada.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com base em um roteiro semiestruturado, alicerçado no referencial teórico, tendo por base quatro blocos de perguntas: perfil da entrevistada; carreira; maternidade; carreira organizacional na maternidade. As entrevistas foram realizadas com quinze mulheres, residentes em uma cidade da região norte do estado do Rio Grande do Sul, as quais trabalham em empresas privadas; estão por, ao menos, três anos na atual empresa; encontram-se em licença-maternidade ou dela retornaram há menos de um ano. Para selecionar as entrevistadas, não foi usado nenhum outro critério adicional como idade, escolaridade e renda.

O tempo de empresa foi considerado critério de seleção, pois isso possibilita às respondentes já terem uma percepção sobre a expectativa de carreira na organização. Foram entrevistadas somente empregadas de empresas privadas pelo fato de as trabalhadoras autônomas não gozarem das mesmas prerrogativas da licença-maternidade que as servidoras públicas e por estas terem estabilidade. Delimitou-se o período de até um ano após a licença maternidade, por se entender que o primeiro ano de vida criança é o mais difícil para a conciliação entre maternidade e trabalho.

As entrevistadas têm de 21 a 41 anos; são casadas, solteiras ou divorciadas; têm um ou dois filhos; possuem de ensino médio incompleto a pós-graduação completa; trabalham de três a quinze anos na atual empresa (Quadro 1).

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

E	Idade (anos)	Estado Civil	Tempo na Empresa	Profissão/função	Escolaridade	Filhos
E1	35	Casada	10 anos	Contadora/Analista Contábil/ Sublíder	Especialização em Gestão e Planejamento Tributário	2
E2	30	Casada	8 anos	Contadora/Auxiliar Contábil	Especialização em Contabilidade de Direito Tributário	1
E3	30	Casada	11 anos	Recepcionista	2º Grau Completo	1
E4	31	Casada	8 anos	Contadora/ Coordenadora Contábil e Fiscal	Especialização em Gestão e Planejamento Tributário	2
E5	37	Casada	10 anos	Auxiliar de Faturamento	2º Grau Completo	2
E6	21	Solteira	3 anos	Vendedora	2º Grau Incompleto	1
E7	32	Casada	3 anos	Docente do Ensino Médio e Ensino Superior	Doutorado em Ecologia	1
E8	34	Casada	9 anos	Auxiliar Fiscal	Graduação em Direito	2
E9	34	Casada	11 anos	Docente Ensino Superior e Pós-Graduação e Coordenadora Programa de Carreiras da Instituição	Doutorado em Psicologia	2
E10	31	Casada	12 anos	Contadora/ Auxiliar Contábil	Graduação em Ciências Contábeis	1
E11	26	Casada	4 anos	Escrevente em Cartório	Graduação em Direito	1
E12	38	Casada	8 anos	Docente Ensino Superior e Pós-Graduação	Doutorado em Ciência - Bioquímica	1
E13	41	Casada	15 anos	Docente Ensino Superior e Pós-Graduação	Doutorado em Psicologia	2
E14	28	Solteira	4 anos	Assessora Jurídica	Graduação em Direito	1
E15	39	Divorciada	14 anos	Docente Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio	Especialização em Regência Coral (Canto Oral)	2

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020).

A escolha inicial das entrevistadas decorreu pela facilidade de acesso, segundo Gil (2008), nessa opção o pesquisador seleciona as pessoas às quais tem acesso. Na continuidade, utilizou-se a técnica de bola de neve, solicitando às pessoas que já haviam participado da pesquisa a indicação de futuras entrevistadas. Na pesquisa qualitativa, a determinação de quem vai ser entrevistado, de quantos sujeitos será necessário entrevistar e de quantas vezes será preciso entrevistar cada pessoa não pode ser definida antecipadamente. O pesquisador, sem a apreensão da determinação estatística, tem autonomia para aumentar ou diminuir o número de participantes do estudo e, quando preciso, aprofundar a entrevista com os pesquisados (GODOI; MATTOS, 2006). Nesse tipo de estudo, o critério de saturação empírica é o mais utilizado (GASKELL, 2002), quando o pesquisador constata que o acréscimo de dados e informações não mais altera a compreensão do fenômeno estudado (THIRY-CHERQUES, 2009). Quando dados começam a se repetir e informações relevantes deixam de aparecer, é sinal de que não há mais necessidade de entrevistar outras pessoas, ou seja, o próprio campo de

estudo mostra quantas pessoas precisam ser entrevistadas.

As pesquisadoras do presente estudo entraram em contato com pessoas que correspondiam ao perfil desejado e lhes apresentaram o objetivo e a importância do estudo. Após o aceite de participação, foram agendadas datas para as entrevistas, as quais foram realizadas individualmente, em local reservado e de conveniência, escolhido pelas entrevistadas (oito entrevistas ocorreram nas casas das entrevistadas; seis, nos locais de trabalho; uma entrevista, em um restaurante). Antes de iniciar as entrevistas, as respondentes foram informadas sobre a confidencialidade das informações e assinaram um termo de consentimento para utilização dos dados exclusivamente em pesquisa científica.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação (BARDIN, 2009). Foram estabelecidas duas categorias (Quadro 2) *a priori*: carreira e maternidade, as quais resultaram na categoria final ‘carreira na maternidade’.

Quadro 2 – Categorias de Análise

Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categoria Final
Carreira tradicional; crescimento vertical; conhecimento formal; carreira contemporânea; carreira proteana; carreira sem fronteira.	Carreira	Carreira na maternidade: – retorno ao trabalho; – cansaço; – preocupação com o bebê; – falta de tempo para o trabalho; – atividades domésticas; – (in)satisfação na carreira; – políticas organizacionais; – licença maternidade.
Motivos; postergação da maternidade; responsabilidades com os cuidados dos filhos e com os afazeres domésticos.	Maternidade	

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa (2020).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção contém a análise dos resultados, com base nas categorias intermediárias: ‘carreira’ que aborda o entendimento das entrevistadas sobre

carreira; e ‘maternidade’ que examina a percepção delas sobre a maternidade. Por fim, essas análises resultaram na categoria final ‘carreira e maternidade’ que trata dos desafios para a conciliação de ambas as atividades.

5.1 Carreira

Embora as entrevistadas não tivessem clareza sobre o conceito de carreira disseminado pela literatura, a maioria expôs uma definição que vai ao encontro da explicação de Chanlat (1995, p. 69): “ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão”. As entrevistadas expressam, portanto, sua percepção de carreira como crescimento profissional, como relata E12: “o teu crescimento na área profissional, como que você iniciou e como que isso vai melhorando com o decorrer do tempo, tanto em questão de sonho, de almejar e financeiro mesmo”. A maior parte das entrevistadas vê a carreira da forma tradicional, na qual a progressão é linear e vertical (CHANLAT, 1995). E1 destaca que se a empresa vê o empenho da pessoa, lhe oportuniza o crescimento: “se você tiver vontade de crescer, a empresa também vai ver teu desempenho, também vai te dar oportunidades para crescer. Empresa e empregado têm que trabalhar juntos pra poder subir de cargo”.

O tempo de carreira das entrevistadas em suas atuais organizações varia de três a quinze anos, sendo suas trajetórias profissionais bastante distintas. Algumas referem sua ascensão organizacional, ao longo do tempo, devido às oportunidades de crescimento, mas muitas delas destacam que, na atual empresa, não há como crescer: “lá não tem como crescer muito. Tu entra fazendo uma coisa e vai morrer fazendo praticamente a mesma coisa. Crescimento? Acho pouco provável” (E2).

Os depoimentos mostram que a ascensão organizacional está relacionada com o conhecimento formal, comprovado por meio de certificados: “lá dentro é difícil. Tipo assim, se tu não tem uma escolaridade, que eles dizem, um nível superior, é difícil” (E3). E5 destaca: “o problema é que eu não tenho uma faculdade. Tão exigindo uma faculdade e o bom é ter uma faculdade. Mas acho que até sim, tem como crescer aqui dentro”. Essas falas mostram que o

indivíduo necessita buscar conhecimento e aperfeiçoamento formais (TONELLI, 2009), pois o novo cenário, embora permita alguma flexibilidade, ainda exige competências acadêmicas.

Os depoimentos evidenciam como as entrevistadas percebem a carreira relacionada com crescimento vertical na organização, sob a perspectiva tradicional de carreira (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004; CHANLAT, 1995). E10 nota que o desenvolvimento de carreira pode estar atrelado a outras formas de realização e não somente à ascensão hierárquica: “em matéria de conhecimento, sim, eu só vou agregar conhecimento, isso sim, eu sempre vou estar adquirindo. Agora, deixar de ser auxiliar, não. Não vou passar a ser uma gerente, uma supervisora, não” (E10).

O conceito de carreira evoluiu ao longo do tempo. Passou do modelo tradicional, no qual a organização era a principal responsável pela gestão da carreira de seus empregados (BALASSIANO; VENTURA; FONTES FILHO, 2004), para o modelo moderno, no qual, em um contexto de mudanças sociais e de inclusão da mulher no mercado de trabalho (CHANLAT, 1995), o planejamento e a administração da carreira são de responsabilidade do próprio indivíduo e não da organização (DUTRA, 2007; SANT’ANNA; KILIMNIK, 2009). E9 expõe sobre o amadurecimento desse conceito:

Eu vejo a carreira com um conceito que ele é bem amplo, não é algo estático, que é dinâmico, que envolve várias possibilidades de mobilidade física, mobilidade psicológica, e que, também, tem uma construção de que a carreira, hoje, é algo muito mais do indivíduo e não mais aquele modelo tradicional que as empresas eram responsáveis pela carreira. Então, hoje, assim, quem consegue ter uma boa gestão sobre a carreira é a aquela pessoa que consegue se preocupar, consegue fazer adaptabilidade da carreira, enfim, um conceito bem mais

amplo do que entendido como só uma formação e um trabalho.

Conforme os relatos sobre as trajetórias profissionais, algumas entrevistadas encontram-se imersas em carreiras contemporâneas, por exemplo, a proteana, na qual o indivíduo desenvolve a capacidade de adaptar-se às mudanças durante a vida profissional, enfrentando novos desafios e aprendendo continuamente (HALL, 2002). A fala de E13 mostra que, em sua trajetória na empresa, ela teve que se adaptar às mudanças, assumindo diferentes responsabilidades, o que demonstra sua adaptabilidade profissional:

Aqui eu entrei com esse projeto de voluntariado onde eu fazia parte como psicóloga externa. Eu cumpria minha carga horária que era bem pouquinha, era duas horas por semana. A partir daí, a coordenadora do curso de Psicologia, me convidou pra ser psicóloga da Clínica-Escola do curso, que abriu em 2004. Daí eu fiquei seis anos na Clínica-Escola, e comecei a me interessar por a questão acadêmica mesmo. E aí que eu procurei o mestrado, enfim, precisava o mestrado pra entrar e eu me interessei mais na área da pesquisa. Em 2010, eu saí daqui desse Campus e fui pro Campus de Frederico, dei aula dois anos lá e, depois, voltei pra cá, que tem a ver com a maternidade também. Voltei pra cá, fiquei só aqui e comecei o doutorado, em 2015.

No conceito de carreira sem fronteiras, as pessoas ultrapassam as fronteiras da organização. Denomina-se mobilidade física o interesse referente a movimentar-se entre os empregadores e mobilidade psicológica, o interesse em trabalhar além das fronteiras da organização (ARTHUR; ROSSEAU, 1996). A fala de E9 mostra sua trajetória em determinado momento da vida profissional e a conciliação entre carreiras distintas:

E aí, surgiu uma oportunidade de começar com uma disciplina com contrato emergencial na universidade,

eu pedi a redução de carga horária nessa empresa e aí fiquei trabalhando menos horas, no formato de consultoria. Uma empresa bem grande, assim, com 2.500 funcionários e eu fiquei como consultora de uma área só, na área de GP e fiquei vinculada à universidade. Como eu sabia que a minha intenção era mesmo, desde a época da graduação, trabalhar na academia, eu acabei pedindo o meu desligamento dessa empresa. Acabei ficando com a universidade e com consultoria, fiquei trabalhando assim durante dez anos. E aí depois fui pro doutorado (E9).

Os relatos de grande parte das entrevistadas revelam o entendimento de uma carreira tradicional, no entanto, ao exporem suas trajetórias, fica claro que elas desenvolvem carreiras com uma concepção mais contemporânea, pois estão sempre se reinventando e se desenvolvendo como profissionais (LACOMBE; CHU, 2005; TONELLI, 2009).

5.2 Maternidade

Diversos motivos levam uma mulher a querer ser mãe. E11 demonstra claramente o desejo de tornar-se mãe: “eu sempre quis ser mãe (...) Eu queria poder aproveitar a minha condição física pra ter uma boa gestação. Mas também foi em função da fase do relacionamento que a gente está vivendo”. E10 explica que gostaria de ter um filho para lhe fazer companhia à noite, enquanto o marido estuda, para não se sentir sozinha: “eu desejei pra ter a companhia, não ficar sozinha durante à noite. Então, eu dizia: ‘eu tenho que ter um nenê pra me ocupar de noite, eu preciso’, e até no sentido de não deixar muito pra depois”.

Os dados do IBGE (2016) indicam crescimento da taxa de mulheres que têm seu primeiro filho entre 30 e 39 anos, mostrando que a maternidade está sendo postergada (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Isso é corroborado pela presente pesquisa, na qual dez entrevistadas foram mães depois dos 30 anos. Os motivos

que levam à postergação da maternidade são variados. A maior parte das mulheres opta por esperar porque deseja ter uma situação financeira mais estável, e moradia própria, a fim de proporcionar maior conforto para a família, como relata E4: “o que pesou bastante foi a questão financeira, a gente queria primeiro construir a nossa casa. A casa que a gente estava era pequena, não comportava pra ter filho, então a gente planejou mais no sentido financeiro e também para preparar um local pra eles”.

A carreira profissional desempenha papel importante na vida das pessoas, fazendo-as, inclusive, adiar a concepção de um filho (FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014). Ao serem indagadas se a carreira influenciou sua decisão, a maioria das entrevistadas afirmou que não. No entanto, ao analisar suas falas, verifica-se que a espera por uma situação financeira mais adequada, a procura por um bom emprego e a permanência nele denotam a preocupação com a carreira. E4 deixa claro esse entendimento quando diz: “por questão de trabalho, eu esperei um pouco, pra não engravidar assim que entrei no trabalho”.

Algumas mulheres optam por concluir seus estudos para só depois ter filhos, o que demonstra claramente a preocupação com a carreira. O mercado de trabalho ainda encontra dificuldades para proporcionar oportunidades iguais aos gêneros. Alguns estudos mostram que as mulheres precisam se esforçar mais (GRISCI *et al.*, 2015) para conseguir oportunidades laborais, por conseguinte buscam melhor se qualificar para obterem maior destaque. A carreira pode ocupar o primeiro lugar na vida das mulheres, levando a entender a maternidade como um obstáculo para a realização profissional (SOLÉ; PARELLA, 2004). Ela também pode ser um motivo para a postergação de maternidade (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2007). Essa preocupação ficou mais evidente nas falas das entrevistadas inseridas em carreira acadêmica, como mostram os relatos de E7 e E9:

Primeiro, eu queria fazer o meu mestrado, meu doutorado. Então, eu terminei os meus estudos e depois eu gostaria de arranjar um emprego, e eu arranjei o emprego, fiz o concurso, passei. Depois disso, a gente comprou uma casa e com um ano morando nessa casa, a gente teve filho. Eu planejei tudo antes, primeiro o emprego com as especializações, fui morar fora do país, meu marido também, então, quando a gente fez tudo que a gente queria, voltamos pra casa e daí começou, tá e agora? Agora, a gente tem que ter um filho, falta pra completar (E7).

Na verdade, a minha programação era para quando eu tivesse estabilizada na carreira. Então, eu já estava na universidade, já fazia algum tempo, já tinha passado no concurso, já tinha uma carga horária boa, já tinha umas consultorias. Eu tava bem estabilizada tanto no relacionamento, quanto na vida profissional, eu entendi que era o momento. Eu sempre desejei ter filho cedo, mas eu tinha como requisito o trabalho que eu estivesse estável (E9).

As mulheres engajadas na ascensão profissional não querem interromper a carreira para terem filhos, porém, quando ocorre o adiamento da maternidade, as condições ideais podem nunca chegar (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2007). E13 deixa clara essa situação, ao dizer: “um pouco acho que a carreira, porque a gente sempre espera que vai chegar lá no topo e nunca chega. Então, a gente pensa: mais um pouquinho, mais um pouquinho, quem sabe vou fazer o doutorado e acabava não fazendo”.

Mesmo com o aumento da participação dos homens nas atividades do lar, as mulheres continuam tendo a maior responsabilidade na criação dos filhos, passando muitas horas por semana dedicando-se aos cuidados domésticos (IBGE, 2018; ROCHA-COUTINHO, 2004; LINDO *et al.*, 2007; HIRATA; KERGOAT, 2007; BRUSCHINI, 2007). Esse direcionamento não é uma escolha da

mulher, mas deriva de um contexto influenciado pelas normas patriarcais da sociedade que a responsabiliza pelo cuidado da casa e das crianças (HIRATA; KERGOAT, 2007; FRAGA; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2020), coerente com a perspectiva de um modelo conciliador sobre as responsabilidades relativas às atividades produtivas e reprodutivas nas relações de gênero (HIRATA; KERGOAT, 2007). A mulher tem, portanto, menos tempo para se dedicar ao trabalho fora do lar, no entanto muitas promoções, nas empresas, estão associadas a mais horas laborais (SULLIVAN; MAINIERO, 2008; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Ao serem indagadas sobre as atividades da casa e o cuidado com as crianças, a maioria das entrevistadas considera o marido uma pessoa que ‘ajuda’ e não uma pessoa com quem divide essas tarefas. Os pais estão mais presentes às noites ou nos finais de semana, sendo maiores o envolvimento e as responsabilidades das mães, como se elas também não tivessem trabalho externo à casa para realizar. E4 relata: “o meu esposo ajuda à noite, que é quando ele está e no final de semana”. Duas entrevistadas destacam que os cuidados da casa e com o filho ficam mais sob sua responsabilidade, em função das ocupações dos pais: “de noite, é só comigo, a princípio. No final de semana, tem o pai, mas a casa é praticamente comigo, agora damos uma puxadinha no pai, chega perto das férias tem que ajudar um pouco mais” (E10). Ao se tratar da provável terceirização dos cuidados com o bebê (BELTRAME; DONELLI, 2012), principalmente com o retorno ao trabalho, evidencia-se a necessidade de auxílio, mostrando a possibilidade de um modelo de delegação das atividades domésticas (HIRATA; KERGOAT, 2007). Há equilíbrio em deixar as crianças sob os cuidados das avós, de babás ou de creches. As mães revelam ter havido uma grande mudança em suas vidas.

Elas destacam a falta de tempo para cuidar de si, devido à prioridade atribuída aos bebês; mencionam a falta de tempo para se relacionarem com os maridos; assinalam a alteração em seu círculo de amizade, por passarem a se relacionar com pessoas que também tem filhos. O relato de E1 ilustra tal contexto: “tenho menos tempo pra mim, a gente fica em função dos filhos. Sempre a gente prioriza os filhos. A gente deixa de lado a vida conjugal, mas tudo se resolve”.

E9 corrobora a mesma percepção ao dizer: “tinha muita coisa que eu imaginava, mas como dizia uma autora que eu esqueci: ‘eu era uma excelente mãe, até me tornar uma’. É muito fácil falar sobre a condição do outro, sobre a educação, sobre as relações, é muito diferente a expectativa da realidade”. Isso ocorre porque há mudanças na rotina das mulheres que se tornam mães, como explica E3: “e a nossa rotina não é a mesma. Antes, tu pensava na gente, agora tem que pensar primeiramente neles. E tudo, tudo, tudo muda. Nossos horários de almoço, os horários de fazer alguma coisa em casa, por mais que tu fique direto em casa, é uma mudança radical na vida da gente”.

Os resultados mostram que as entrevistadas tinham o desejo claro de se tornarem mães, porém a maioria decidiu postergar a maternidade para depois dos 30 anos. A protelação adveio por causa do desejo de estabilidade financeira, da vontade de concluir os estudos, do envolvimento com a carreira. Outro elemento identificado que afeta a maternidade é a sobrecarga com a criação dos filhos, visto que, na percepção das entrevistadas, a responsabilidade maior recai sobre as mulheres, sinalizando que a sociedade ainda mantém um modelo de conciliação em relação às atividades domésticas (HIRATA; KERGOAT, 2007).

5.3 Carreira e Maternidade

Quando questionadas sobre como as empresas receberam a notícia da gravidez, todas as entrevistadas disseram que foram

bem tratadas e não tiveram objeção nem da empresa, nem dos colegas de trabalho. Segundo E2, “eles reagiram de uma forma boa, assim. Em nenhum momento eu me senti mal por causa da gravidez, que eles tivessem reagido mal, muito pelo contrário”. Todas as entrevistadas conseguiram se ausentar para realizar consultas e exames de rotina, porém sempre agiram com bom senso, procurando agendar esses compromissos em horários que não influenciassem tanto seu trabalho: “a empresa entende, mas também a gente procura marcar depois do horário, ou senão, marcar mais para o final do dia, então sair para uma consulta, sai uma hora antes do expediente terminar, ou então, marca para o início do expediente e chega uma hora atrasada” (E4).

Quanto a haver distinção de atribuições entre as mulheres com ou sem filhos, a maioria percebe que, em suas empresas, não há essa distinção, não influenciando o fato de a trabalhadora ser mãe ou não. Isso acontece, pois grande parte das empresas não possui políticas e práticas de GP voltadas para as mulheres (SULLIVAN; MAINIERO, 2008), principalmente, após a maternidade, visando melhor equilíbrio familiar (HENNEKAM *et al.*, 2019). A exceção foi encontrada no depoimento de E7 que explica receber facilidades de a empresa como ser dispensada de acompanhar viagens de alunos, compromisso que tinha antes.

Indagadas sobre a existência, dentro da empresa, de políticas em favor de mulheres grávidas ou mães, todas explicam não haver nada a esse respeito, no entanto elas são enfáticas quanto ao desejo que a licença-maternidade seja concedida até os seis meses do bebê: “eu acho que uma licencinha de seis meses pra uma universidade que tem cursos da área da saúde, enfim, acho que poderiam abraçar essa ideia” (E13).

As entrevistadas ressaltam o programa governamental ‘Empresa Cidadã’, que permite às empresas

deduzirem do imposto de renda os dois salários pagos na extensão da licença maternidade: “essa questão do benefício que já existe, mas que só as empresas cidadãs que tem, eu vejo que é essencial pra licença-maternidade. O próprio Ministério da Saúde recomenda que você amamente exclusivamente até os seis meses. Como que você amamenta exclusivamente se você só fica quatro em casa?” (E4). Atualmente, tramita no Congresso Nacional o projeto de lei para a concessão de licença-maternidade por seis meses às empregadas em regime celetista.

A decisão das empresas em desenvolver políticas para dar suporte às mulheres nesse momento de sua vida deve também envolver os homens. A elaboração de políticas exclusivas para as mulheres pode levar à falsa ideia de que elas estão sendo privilegiadas. É importante desenvolver políticas e práticas de GP que visem ao equilíbrio familiar (EAGLY; CARLI, 2007; HENNEKAM *et al.*, 2019) e permitam ao homem ter disponibilidade para exercer a paternidade, quebrando estereótipos como o de que o cuidado dos filhos é responsabilidade somente da mãe. Isso inclui rever a licença paternidade que, atualmente, é de oito dias e, no programa governamental ‘Empresa Cidadã’, é de 20 dias. Outras práticas que podem possibilitar o equilíbrio familiar são o banco de horas, o teletrabalho e o *home office* (EAGLY; CARLI, 2007).

Atualmente, a expectativa de conciliação de papéis é marcante entre as profissionais que vivenciam a experiência da maternidade, situação que nem sempre ocorre de maneira tranquila (OLIVEIRA *et al.*, 2011), principalmente por ocasião do retorno ao trabalho (SPINDOLA; SANTOS, 2003). E8 relata a apreensão de deixar a criança aos cuidados de outras pessoas: “no trabalho, tu está lá, mas sempre está meio apreensiva se vai acontecer alguma coisa, por mais que a gente confie na escolinha nunca é como a gente está cuidando deles”.

No retorno ao trabalho, as mulheres não conseguem, pelo menos inicialmente, dedicar-se da mesma forma aos dois espaços, relatando falta de tempo, atenção e cansaço. Esse contexto provoca ansiedade, como expõe E6: “no trabalho, a gente chega mais cansada, principalmente quando que a nenê está doente, daí ela não dorme quase nada de noite. Daí, eu chego caindo de sono, quase dormindo sentada”. E7 corrobora essa percepção, por causa da falta de tempo para se dedicar ao trabalho com a intensidade de antes: “no trabalho, eu estou sentindo bastante porque aquele tempo que eu tinha, que sobrava pra eu fazer a pesquisa, pra ler um artigo, pra traduzir um artigo, pra corrigir um artigo de um aluno que precisava pra ontem, esse tempo eu não tenho mais”. Essa fala mostra a cegueira de gênero no meio acadêmico, mostrada por Thun (2020), ao expor que as universidades exigem longas horas de trabalho para o professor ter destaque na carreira, implicando a falsa ideia de igualdade de gênero.

Uma das entrevistadas (E4) realçou o lado positivo do afastamento do trabalho, pela valorização de sua ausência: “por exemplo, na empresa, eu vinha solicitando alguém pra ajudar. A gente conseguia dar conta do trabalho, mesmo dizendo que estava sobrecarregada, ia levando. A partir do momento em que eu me ausentei, eles viram que precisava ter essa pessoa. E em um mês que eu estava de laudo, contrataram a pessoa. Foi algo que eu vi que foi positivo porque valoriza a ausência, porque enquanto você está lá suprimindo todas as necessidades, os problemas não aparecem pra gerência”.

Antes da maternidade, as mulheres têm “totalmente a cabeça focada no trabalho” (E10). As mulheres engajadas na ascensão profissional não interrompem a carreira para terem filhos, pois precisam se dedicar quase integralmente às atividades laborais (BARBOSA; ROCHA-COUTINHO, 2007). No entanto, segundo alguns relatos, quando optam pela maternidade, deixam a carreira em segundo

plano. Uma das barreiras que as mulheres enfrentam na ascensão da carreira está, portanto, relacionada com a maternidade e com os afazeres domésticos (EAGLY; CARLI, 2007), visto que as mulheres com filhos acabam recebendo menos oportunidades de crescimento nas empresas (MCINTOSH *et al.*, 2012).

As entrevistadas que já voltaram ao trabalho foram unânimes em dizer que um dos principais desafios provenientes da maternidade é a falta de tempo disponível para realizarem as tarefas laborais com anteriormente. Beltrame e Donelli (2012) enfatizam que, ao final da licença-maternidade e o consequente reingresso no mercado de trabalho, as mulheres não conseguem se dedicar como antes às tarefas laborais, conforme relata E7: “minha carreira está bem parecida, mas o meu tempo é que mudou. Eu trabalhado mais de madrugada, eu tenho feito mais coisas por e-mail, as bancas que eu participo, eu não vou, é por *Skype*, antes eu ia, acho que eu tinha mais tempo, hoje, eu tenho menos tempo”. E9 corrobora essa percepção:

A carreira antes da maternidade a gente produz muito mais. Eu vejo tanto na primeira gestação, quanto na segunda, que a doação e a entrega é muito maior. Tu não tem horário, tu não tem tanta preocupação quanto tu tem agora com filhos. Depois que tu tem um bebê, eu vejo que por dois anos a tua carreira tende a estabilizar, tu não consegue fazer uma entrega tão grande, uma dedicação, não digo nem em termos de engajamento porque tu continua engajada, mas em termos de dedicação tu fica muito mais limitada, seja por horários, por possibilidades, então, te limita (E9).

As entrevistadas, no entanto, continuam percebendo o trabalho como fonte de prazer e de reconhecimento social (AMARAL, 2012): “é uma satisfação pessoal, mas que está aliada ao profissional. Eu estou muito satisfeita, muito feliz” (E9). Ressalta-se, porém, que nem todas as pesquisadas demonstraram ter, após a maternidade, a mesma satisfação decorrente

do trabalho. Algumas declararam-se muito insatisfeitas, como E15: “estou ansiosa pra conquistar minha satisfação profissional depois deles porque agora eu estou de molho ainda porque a bebê é muito novinha ainda”. E10 expõe sua insatisfação: “eu senti que perdi um pouco do ritmo, mas no geral, não mudou. Claro, antes de eu engravidar, o meu objetivo que eu tinha lá no início de plano de carreira, eu desisti”. E7 também mostra sua dificuldade em conciliar carreira e maternidade: “hoje não estou satisfeita com a minha carreira. Me incomoda não ter tempo pra fazer o que eu gostaria de fazer que é a pesquisa que é o que eu quero”.

Não ter tempo para a realização das tarefas laborais é um dos fatores que mais incomoda as mulheres em relação à carreira depois da maternidade, mostrando que o modelo conciliador da divisão sexual do trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007) não permite a igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho. As entrevistadas mostram a necessidade e o desejo de permanecer com os filhos, mas também têm vontade de continuar a se dedicar ao trabalho. No entanto, não se pode pensar na vida pessoal e na vida profissional em separado, é preciso haver consonância e tentar conciliar expectativas e desafios nas duas dimensões.

Nesse contexto, os conceitos de carreira contemporânea acabam fazendo mais sentido para as mulheres que são mães do que o conceito tradicional. As barreiras, as dificuldades, a falta de tempo e a falta de possibilidades de ascensão, em um ambiente marcado pela desigualdade de gênero, levam as mulheres a redefinirem sua concepção de carreira para encontrarem satisfação naquilo que fazem. A maternidade mostra-se tanto como obstáculo, quanto como possibilidade de mudança de perspectiva em relação à carreira profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres enfrentam diversas barreiras e obstáculos para darem continuidade a suas carreiras após a maternidade, sendo importante reconhecer os desafios enfrentados pelas mulheres em seu desenvolvimento profissional. O presente estudo analisou a percepção de carreira, após a maternidade, de mulheres que trabalham em empresas privadas em uma cidade da região norte do estado do Rio Grande do Sul. Os resultados mostram que a maioria das entrevistadas percebem carreira como ascensão organizacional, porém, quando abordam a própria trajetória, relatam uma carreira sem fronteiras e proteana (HALL, 2002; LACOMBE; CHU, 2005).

Com relação à maternidade, observaram-se aspectos que surgem, simultaneamente, como prazerosos e desafiadores, possíveis criadores da dicotomia entre sentimentos e responsabilidades. As entrevistas neste estudo, sem exceção, falam da mudança radical em suas vidas ao se tornarem mães. Apesar de relatarem cansaço extremo com a chegada do bebê – pois, são as principais cuidadoras dele (ROCHA-COUTINHO, 2004; LINDO *et al.*, 2007; HIRATA; KERGOAT, 2007; BRUSCHINI, 2007; IBGE, 2018) –, a maioria sente-se mais plena e realizada emocionalmente.

Quando se analisam carreira e maternidade, verifica-se que a atuação da mulher como profissional e mãe gera conflitos, não só em razão das preocupações com o bebê em sua ausência, mas também pelo excesso de atividades acumuladas no exercício dessas duas funções (BELTRAME; DONELLI, 2012; SPINDOLA; SANTOS, 2003). O dilema entre carreira e maternidade torna-se comum, pois conciliar ambos os papéis demonstrou ser desafiador para aquelas que retornaram ao mercado de trabalho, após a licença-maternidade (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Muitas entrevistadas relataram a falta de tempo como um dos maiores

obstáculos da maternidade em relação à carreira. Elas revelam que, após a maternidade, levar trabalho para casa, como antes faziam; ficar na organização além do horário estipulado; comparecer na empresa em dias não previstos geram frustrações e ansiedades.

Apesar de todas as conquistas obtidas pelas mulheres, ainda há muito a alcançar. As organizações não possuem políticas adequadas para essa nova etapa na vida da mulher que quer ser mãe, dificultando sua vida pessoal e profissional (SULLIVAN; MAINIERO, 2008). Mesmo instituições de ensino, que contam com cursos como enfermagem e psicologia, reconhecendo a importância da presença da mãe junto ao bebê até os seis meses, não disponibilizam a licença estendida. As entrevistadas foram unânimes ao dizer que gostariam de que a licença-maternidade fosse concedida até os seis meses do bebê, mesmo aquelas que expressaram o desejo de voltar à atividade laboral.

O presente estudo mostrou que as perspectivas de carreira contemporânea ainda não contemplam as necessidades das mulheres (SULLIVAN; MAINIERO, 2008), implicando desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Mesmo as carreiras proteanas, sem fronteira e de autogestão, que permitem ajustes conforme a demanda da pessoa, ainda carecem de aprofundamento para suprir as necessidades das mulheres, pois ainda carregam o viés das necessidades masculinas, sem aprofundar as relações de gênero.

Ressalta-se como principal contribuição empírica deste estudo, o reconhecimento da necessidade de criação de políticas públicas e organizacionais mais efetivas, pois as mulheres, ao se tornarem mães, desempenham importante papel junto à sociedade, portanto as empresas deveriam ser facilitadoras desse processo, proporcionando melhor engajamento entre carreira e maternidade. Políticas que permitam o equilíbrio familiar tornam-se urgentes no meio empresarial, para assim diminuir a carga de trabalho doméstico

das mulheres e, consequentemente, propiciar que elas estejam mais presentes nas organizações após a maternidade. Esse contexto promulgaria um modelo de complementaridade na divisão sexual do trabalho (HIRATA; KERGOAT, 2007), possibilitando às mulheres terem mais horas disponíveis para se dedicarem à carreira profissional.

Para estudos futuros, sugere-se a análise de políticas e práticas organizacionais que visam à igualdade de gênero, levando em consideração, principalmente, a maternidade e o equilíbrio familiar. Analisar a carreira da mulher, levando em consideração marcadores sociais, como cor e etnia, bem como rendimentos financeiros, é uma temática importante a ser tratada para que a sociedade amadureça sua percepção sobre a divisão sexual do trabalho.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 8, n. 2, 2012. DOI: <https://doi.org/10.5216/rir.v2i13.22336>
- ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. **The boudaryless career: a new employment principle for a new organization era**. New York, Oxford: University Press, 1996.
- BALASSIANO, M.; VENTURA, E. C. F.; FONTES FILHO, J. R. Carreiras e Cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, n. 3, p. 99-116, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000300006>
- BARBOSA, P. Z.; ROCHA-COUTINHO, M. L. Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. **Psicologia Clínica**, v. 19, n. 1, p. 163-185, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-56652007000100012>

BARDIN, L. **Análise De Conteúdo**. 5. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n.3, p. 28-39, 1997.

BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. Maternidade e carreira: Desafios frente à conciliação de papéis. **Aletheia**, n. 38, p. 206-217, 2012.

BENDASSOLI, P. F. **Psicologia e trabalho. Apropriações e Significados**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRISCOE, J. P.; HALL, D. T.; DEMUTH, R. L. F. Protean and boundaryless careers: an empirical exploration. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 30-47, 2006. DOI: doi:10.1016/j.jvb.2005.09.003

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.

CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

CARVALHO, J. L. F. dos S. de; CARVALHO, M. da P. F. dos S. de; SANTOS, L. C. dos. Novas bonecas feitas de velhos retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002. Salvador. **Anais eletrônicos [...]** Salvador: ANPAD, 2002. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=49&cod

[evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2355](#). Acesso em: 14 dez. 2020.

CASSIDY, M.; BURGIN, X. D.; WASONGA, T. A. Gender differences in perceived barriers of aspiring superintendents. **Management in Education**, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0892020620988010>

CERIBELI, H. B.; DA SILVA, E. R. Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, p. 116-139, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i5.1056>

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

CUKROWSKA-TORZEWSKA, E.; MATYSIAK, A. The motherhood wage penalty: A meta-analysis. **Social Science Research**, v. 88-89, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2020.102416>

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/0892020620942505>

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard business review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007. DOI: 10.1037/e664062007-001

FIORIN, P. C.; DE OLIVEIRA, C. T.; DIAS, A. C. G. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 25-

35, 2014.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: A auto-gestão de carreira entre fatos e mitos. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos** [...] Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=658. Acesso em: 14 dez. 2020.

FRAGA, A. M.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. **Cadernos EBAPE.BR**, 2020. Disponível em internet: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/81298/77652>. Acesso em 20 nov. 2020.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (editores). **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2002.

GRISCI, C. L. I.; DEUS, E. S. DE; RECH, S., RODRIGUES, M. F.; GOIS, P. H. de. Beleza física e trabalho imaterial: do politicamente correto à rentabilização. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 35, n. 2, p. 406-422, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. de (Organizadores).

Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOISIS, A.; SCHNEIDER, D. C.; MYRSKYLÄ, M. Maternal age and

children’s intelligence. **International Journal of Epidemiology**, v. 46, n. 3, p. 850-859, 2017.

GUPTA, N. Gender inequality in the work environment: A study of private research organizations in India. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 36, n. 3, p. 255-276, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2016-0029>

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage Publications, 2002.

HECKLER, N. Whiteness and Masculinity in Nonprofit Organizations: Law, Money, and Institutional Race and Gender. **Administrative Theory & Praxis**, v. 41, n. 3, p. 1-20, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/10841806.2019.1621659>

HELLER, L.; GABALDON, P. Women on boards of directors in Latin America: building a model. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 31, n. 1, p. 43-72, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0112>

HENNEKAM, S.; SYED, J.; ALI, F.; DUMAZERT, J. P. A multilevel perspective of the identity transition to motherhood. **Gender, Work, and Organization**, v. 26, n. 7, p. 915-933, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12334>

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2016. **Disponível em internet:** <http://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2016-11/ibge-mulheres-brasileiras-tem-filhos-mais-tarde>. Acesso em 2 jun. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2018. **Disponível em internet:** <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>. Acesso em 09 mar. 2019.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. **Educational Researcher**, v. 33, n. 7, p.14-26, 2004.

KESKIN, F. Masculinity in Gender Relations: Hegemonic Masculinity and Masculine Power Discourse in Turkey. **Public Integrity**, p. 1-14, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1281700>

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Carreiras sem fronteiras: investigando a carreira do professor universitário em administração de empresas no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005. Brasília. **Anais eletrônicos** [...] Brasília: ANPAD, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=690. Acesso em: 14 dez. 2020.

LIM, Y.; LEE, O. Social Cognitive Factors as Mediators between Gender Role Personality and Career Exploration. **Journal of Career Development**, 1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845319852754>

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.

MACKINNON, K. 'The women are taking over': Exploring hegemonic masculinities in elementary principalship. **Management in Education**, 1-11, 2021.

MCINTOSH, B.; MCQUAID, R.; MUNRO, A.; DABIR-ALAI, P. Motherhood and its impact on career progression. **Gender in Management**, v. 27, n. 5, p. 346-364, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/17542411211252651>

OLIVEIRA, K. B. de; LOPES, G. C.; WATANABE, M.; KEIKO, C.; DUARTE, R. Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. **Revista online Pretexto**, v. 16, p. 82-99, 2015.

OLIVEIRA, S. C.; FARIA, E. R.; SARRIERA, J. C.; PICCININI, C. A.; TRENTINI, C. M. Maternidade e Trabalho: uma revisão da literatura. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 45, n. 2, p. 271-280, 2011.

RINGBLUM, L.; JOHANSSON, M. Who needs to be "more equal" and why? Doing gender equality in male-dominated industries. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 39, n. 4, p. 337-353, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0042>

ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. **Temas em psicologia da SBP**, v. 12, n. 1, p. 2-17, 2004.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. Nova Carreira. **GV Executivo**, v. 8, n. 2, p. 32-35, 2009.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, v. 3, n. 1, p. 70-89, 2013.

SOLÉ, C.; PARELLA, S. «Nuevas» expresiones de la maternidad. Las madres con carreras profesionales «exitosas». **Revista Española de Sociología**, n. 4, p. 67-92, 2004.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. da S. Mulher e Trabalho - A história de vida de mães trabalhadoras de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, n. 5, p. 593-600, 2003.

SULLIVAN, S. E.; ARTHUR, M. B. The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. **Journal of Vocational Behavior**, v. 69, p. 19-29, 2006.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. Kaleidoscope careers: an alternate

explanation for the "opt-out" revolution. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. **Developing Human Resources**, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008.

SWAIL, J.; MARLOW, N. 'Embrace the masculine; attenuate the feminine'—gender, identity work and entrepreneurial legitimation in the nascent context. **Entrepreneurship & Regional Development**, 30, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1406539>

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, Out., p. 20-27, 2009.

THUN, C. Excellent and gender equal? Academic motherhood and 'gender blindness' in Norwegian academia. **Gender, Work, and Organization**, v. 27, n. 2, p. 166-180, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12368>

TONELLI, M. J. A Evolução da Carreira. **GV Executivo**, v. 8, n. 2, p. 77, 2009.

ⁱ Mestrado em Administração pela Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED) - Passo Fundo - RS - Brasil

ⁱⁱ Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Pelotas -Pelotas - RS e aluna de graduação do curso de Psicologia na Faculdade Meridional (IMED) - Passo Fundo - RS - Brasil

ⁱⁱⁱ Mestrado e doutorado em Administração com ênfase em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul -Porto Alegre - RS - Brasil. É professora e pesquisadora do Departamento de Administração na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – Pato Branco - PR - Brasil

^{iv} Mestre em Administração na Escola de Administração da Faculdade Meridional (IMED) - Passo Fundo - RS - Brasil. Atualmente, é doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração na Universidade Estadual de Maringá (UEM) – Maringá - PR.