

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC - SP**

ANDRÉA PERES MENDES

**LABIRINTO DE CRISTAL: Mulheres, Carreira e Maternidade uma
conciliação possível?**

MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

**SÃO PAULO
2017**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

Andréa Peres Mendes

**LABIRINTO DE CRISTAL: Mulheres, Carreira e Maternidade uma
conciliação possível?**

MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Estudos de Pós-Graduação em Psicologia Social, da Pontifícia Universidade Católica de SP, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia Social, sob a orientação da Prof^a Dr^a Carla Cristina Garcia.

SÃO PAULO

2017

Banca Examinadora:

Profª Drª Carla Cristina Garcia

Profª Drª Maria do Carmo Guedes

Profª Drª Mariana Serafim Xavier Antunes

MENDES, Andréa Peres. **Labirinto de Cristal: Mulheres, Carreira e Maternidade uma conciliação possível?** Orientação: Dr^a Carla Cristina, Dissertação (Mestrado em Psicologia Social), São Paulo, PUC-SP, 89f., 2017.

RESUMO

São inegáveis as conquistas resultantes da luta das mulheres por direitos iguais nas últimas décadas, no entanto, ainda existem uma série de barreiras discriminatórias, especialmente no mercado de trabalho, que limitam a realização dos objetivos da mulher contemporânea ocidental, enquanto trabalhadora e geradora de renda. Esta dissertação descreve os entraves mais comuns, como eles surgem e se é possível superá-los. A maternidade aparece nesse estudo como um obstáculo dúbio e complexo porque para algumas mulheres ao mesmo tempo em que ela é uma realização pessoal também é uma cobrança pessoal que ressoa em seu desenvolvimento e a faz ter que optar entre uma carreira bem-sucedida (de acordo com a visão do que é ter sucesso na segunda década do século XXI) e ser uma boa mãe (segundo conceitos fundamentados e disseminados no século passado).

Para esta análise foi utilizado o conceito Labirinto de Cristal, desenvolvido pelas pesquisadoras Alice Eagly & Linda Carli (2007). Uma vez que este amplia a ideia de Teto de Vidro, conceito criado na década de 1970 para descrever a barreira invisível que impedia o crescimento das carreiras femininas. O Labirinto de Cristal entende que desenvolver uma carreira bem-sucedida sendo mulher é possível, mas o caminho é lento, tortuoso e complexo devido às inúmeras barreiras discriminatórias com as quais as mulheres têm que lidar em todas as etapas do desenvolvimento de sua vida no trabalho e não apenas no que se refere às promoções de cargo no ambiente laboral.

Palavras-chaves: Desafios de carreira, Gênero, Barreiras Discriminatórias, Carreira feminina, Reconhecimento, Psicologia Social.

MENDES, Andréa Peres. **Labirinto de Cristal: Mulheres, Carreira e Maternidade uma conciliação possível?** Orientação: Dr^a Carla Cristina, Dissertação (Mestrado em Psicologia Social), São Paulo, PUC-SP, p.89, 2017.

ABSTRACT

The achievements of women's struggle for equal rights in the last decades are undeniable, however, there are still a number of discriminatory barriers, mainly in the workplace that limit the achievement of the goals of contemporary western women as a worker and income-earner. This dissertation describes the most common obstacles, how they arise and if it is possible to overcome them. Motherhood appears in this study as a dubious and complex obstacle because for some women at the same time as it is a personal fulfillment it is also a personal collection that resonates in its development and makes it have to choose between a successful career (according to her point of view of what success is in the second decade of the 21st century) and being a good mother (according to concepts founded and disseminated in the last century).

For this analysis I was used the concept Crystal Labyrinth, developed by the researchers Alice Eagly & Linda Carli (2007). Since this enlarges the idea of Glass Ceiling, concept created in the 1970s to describe the invisible barrier that prevented the growth of women's careers. The Crystal Labyrinth understands that developing a successful career as a woman is possible, but the path is slow, tortuous, and complex because of the numerous discriminatory barriers women have to deal with at every stage of the development of their work life And not just with regard to job promotions in the workplace.

Keywords: Career Challenges, Gender, Discriminatory Barriers, Female Career, Recognition, Social Psychology.

AGRADECIMENTO

Difícil escrever um único agradecimento porque pude contar com muitas pessoas especiais ao longo da escrita dessa dissertação.

Primeiramente, agradeço a minha família que me apoiou e abriu mão de vários momentos junto a mim para que eu pudesse me dedicar a este trabalho. Especialmente ao meu marido que me estimulou durante todo mestrado.

Pude contar com colegas preciosas da academia que me ajudaram a refletir sobre o tema selecionado, que ouviram os meus lamentos e minhas preocupações, orientaram-me e não me deixaram desistir.

Quero dedicar a minha especial gratidão a todas as mulheres que compartilharam suas narrativas de vida comigo, contando-me sobre suas carreiras e seus desafios com a maternidade, proporcionando a escrita deste trabalho.

Agradeço também aos professores que contribuíram orientando-me, ouvindo as minhas dúvidas e incertezas traduzindo-as em caminhos a seguir. Em destaque em meu agradecimento a minha orientadora: Carla Cristina Garcia por ter aceitado o desafio de me orientar, mesmo sabendo que teríamos dificuldades em nosso curto percurso.

Por fim, agradeço a CAPES pela bolsa de estudos concedida para a finalização dessa dissertação.

SUMÁRIO

Introdução.....	08
1 – O Labirinto da Carreira.....	13
2 – Maternidade e Carreira: combinação que não combina?.....	41
3 – Métodos e Procedimentos de Pesquisa.....	59
4 – Considerações Finais	78
Referências Bibliográficas	81
APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE	93

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa¹ buscou estudar as barreiras discriminatórias que a mulher ocidental contemporânea enfrenta para construir e manter uma carreira no mercado de trabalho, como as supera - se possível -, e como são reconhecidas por isso.

O objetivo foi reunir evidências e compreender como as mulheres ocidentais contemporâneas lidam, enfrentam e superam os obstáculos que encontram em sua trajetória de carreira, administrando tanto suas demandas particulares, como as do mundo do trabalho. Esse estudo procurou verificar especificamente se a maternidade é, de fato, um dos principais entraves para o desenvolvimento da carreira da mulher ocidental contemporânea ou se existem outros impedimentos tão importantes quanto este, segundo a visão das mulheres entrevistadas; compreender como e quando se sentem reconhecidas e compreender se, sob o ponto de vista dessas mulheres, é possível ter uma carreira bem-sucedida - de acordo com as suas percepções do que é sucesso – e ser mãe ao mesmo tempo.

Trata-se de uma discussão recorrente carreira versus maternidade, como conciliar e equilibrar duas situações tão importantes para as mulheres em uma sociedade capitalista e misógina. Entendo que ainda há espaço para esse tipo de pesquisa porque atualmente mulheres continuam a receber salários menores do que os colegas homens e sofrem discriminação por gênero.

Segundo Matos & Borelli (2013), ao realizar uma análise sócio- histórica do trabalho feminino, desde o início do século XX até os dias atuais, percebe-se que há um contraponto entre o estímulo e o desestímulo para a inserção da mulher no mercado de trabalho. Assim como também há contradição entre a persuasão e a dissuasão do papel materno, mais especificamente quando é reforçado que o cuidado com os filhos é responsabilidade exclusiva da mulher. Badinter (1980) destaca que até o século XIX o cuidado com as crianças era realizado por terceiras - amas de leite, orientadores, dentre outros, ao invés de ser feito pelas mães.

¹ Esta dissertação está inserida dentro do campo da Psicologia Social e do Núcleo INANNA de Investigações de Sexualidades, Gêneros e Diferenças.

Vale ressaltar que neste trabalho utiliza-se a noção de carreira e não de profissão, pois a ênfase estará sobre as diversas experiências de trabalho ou empregos que a mulher ocidental vivencia ao longo de sua vida que não está restrita à sua formação acadêmica. O conceito de carreira sugere que a atividade de trabalho remunerada é mais ampla e abarca todas as experiências do mundo laboral vivenciadas por uma pessoa.

Dentro da perspectiva deste estudo, considera-se que a mulher ocidental pode ter uma ou mais formações em uma determinada área e atuar nela, assim como também pode trabalhar em uma área diferente de sua formação, ou mesmo se dedicar a uma área que não exija uma formação prévia.

Utilizei minha experiência de trabalhadora da área de Recursos Humanos, o que me ajudou a subsidiar essa ideia sobre carreira, também fiz uso das definições apresentadas por Ribeiro (2011) para quem não existe uma única definição para ela e sim diferentes significados. Em suma, carreira é reconhecida como uma trilha que a pessoa segue ao longo de sua vida, aonde vai adquirindo, conectando, alterando e melhorando as experiências de trabalho vivenciadas até aquele momento.

Os termos maternagem e maternidade foram adotados neste trabalho para falar sobre o papel que a mulher ocidental exerce socialmente de cuidar de seu (s) filho (s), independentemente de tê-los gerado ou adotado. Com base nessa percepção, levanto as seguintes reflexões: para a mulher ocidental contemporânea parece existir apenas dois papéis - os quais ela pode ocupar e ser reconhecida - sendo um no mundo do trabalho e outro materno. E se essa constatação é uma verdade, a maternidade necessariamente a exclui do mundo do trabalho e a impede de ter uma carreira e vice e versa?

Segundo Ana Silvia Scott (2013) a inserção da mulher ocidental no mercado trabalho, em posições de destaque, deu-se com mais intensidade após as décadas de 1960/1970. A luta das mulheres ocidentais por reconhecimento como trabalhadoras qualificadas, maior acesso a escolarização em nível médio e superior e a possibilidade de decidir sobre a questão da maternidade - quando e se quer ser mãe, sob a luz de uma barreira biológica controlada por si própria com a disponibilização da pílula anticoncepcional - fizeram com que a mulher reinventasse

o seu papel na família, na construção de sua carreira e na sociedade.

Silvia Arend (2013) afirma que a possibilidade de uma carreira no mundo do trabalho proporcionaria as mulheres, principalmente depois da década de 1970, autonomia financeira em relação ao pai ou ao cônjuge e ter uma criança nessa fase da vida poderia ser um obstáculo para o seu desenvolvimento como trabalhadora.

Por outro lado, quando as mulheres optam ou precisam se dedicar aos cuidados exclusivos de uma criança, pode-se ter a impressão de que houve um retrocesso em muitas conquistas de gêneros alcançadas nas últimas décadas.

Sobra para a mulher ocidental contemporânea o dilema: como lidar e ultrapassar esses obstáculos na construção de sua carreira, exercendo o papel materno da melhor forma possível e ser reconhecida sem ficar aprisionada em seu labirinto?

Para apoiar esta pesquisa, basear-me-ei nas ideias de paridade e reconhecimento de Nancy Fraser (2003). Ela fornece elementos para a reflexão da sociedade atual, pois, em sua visão, a questão do reconhecimento (ou da falta dele) está diretamente relacionada com a forma que os padrões culturais estão arraigados na sociedade e provocam tanto um problema cultural (ligado a padrões de representação, interpretação e comunicação presentes na sociedade) quanto à má distribuição de renda (socioeconômica). Ou seja, a própria cultura contém e mantém os elementos de estigmatização da mulher ocidental. Ela argumenta que:

Somente uma estrutura que integra as duas perspectivas analiticamente distintas de distribuição e reconhecimento podem compreender a imbricação da desigualdade de classe e da hierarquia estado na sociedade atual. O resultado é uma conta em que a má distribuição está entrelaçada com o falso reconhecimento, mas não pode ser reduzida a esta última. (FRASER, 2003: 3).

A separação entre elas não é possível na visão de Nancy Fraser, pois a redução (ou a melhora) de uma dimensão, não trará automaticamente a melhora da outra. As injustiças sociais são múltiplas e interligadas: elas trespassam aspectos como gêneros, raça, etnia, origem, orientação sexual, etc.

Outro conceito utilizado neste trabalho é o do Labirinto de Cristal.

Elaborado pelas autoras Alice Eagly & Linda Carli (2007), que atualizaram o conceito do Teto de Vidro, descrito na década de 70 e que será abordado detalhadamente no capítulo 1.

Para as autoras a metáfora de um labirinto, com paredes rígidas e diversos caminhos que podem ser seguidos, descreve com mais fidedignidade os diversos obstáculos que as mulheres enfrentam na atualidade, tanto em sua vida como trabalhadoras como na vida pessoal, e que por mais que alcancem posições de destaque em suas carreiras, é difícil definir e dimensionar todos os entraves que tiveram que superar para conquistar sua posição.

Ana Silvia Scott (2013) afirma que embora as mulheres ocidentais tenham conquistado mais espaço e progredido no campo do mundo do trabalho nas últimas décadas, a desigualdade é evidente, em especial em alguns quesitos, como, por exemplo, na comparação de rendimentos médios entre homens e mulheres (SCOTT, 2013, p.25).

Segundo a pesquisa do IBGE (2010), o rendimento de trabalho das mulheres continua sendo inferior ao dos homens. De acordo com esse estudo elas ganham cerca de 28% a menos do que os eles, embora em todos os setores produtivos pesquisados, as mulheres inseridas no mercado de trabalho possuem 11 anos ou mais de formação em comparação com os homens.

Uma das hipóteses para tal é que o trabalho feminino ainda é visto como uma atividade transitória porque se acredita que ele será ou poderá ser interrompido pelo casamento e/ou pelo nascimento de um filho. Segundo Matos & Borelli (2013) esta percepção - iniciada no começo do século XX, - persiste até os dias atuais. As autoras mencionam que com o desenvolvimento do mercado de trabalho, as empresas passaram a priorizar a contratação de mulheres solteiras e sem filhos, desconsiderando as mulheres-mães. A ideia é que a contratada se dedique integralmente à empresa, sem que aspectos pessoais (leia-se - "filhos") atrapalhe a rotina.

Desse modo, essa pesquisa está dividida em quatro capítulos:

No Capítulo Um serão analisadas as condições de desenvolvimento de carreiras para a mulher ocidental contemporânea nos séculos XX e XXI e quais são

as barreiras discriminatórias que ela enfrenta para que possa se desenvolver como trabalhadora na atualidade.

No Capítulo Dois apresenta-se o conceito de maternidade, como as teorias psicanalíticas contribuíram para a fixação da representação de que a mãe precisa ser suficientemente boa para garantir a saúde mental de seus filhos e como isso ainda impacta a vida mulher ocidental e sua carreira. Ainda que esta dissertação não tenha o enfoque psicanalítico, considerou-se importante abordá-lo porque a disseminação dessas teorias ao longo do século XX foram determinantes para que a mulher fosse alocada no papel de boa mãe e para que fosse extremamente difícil abandoná-lo a ponto de elas serem condenadas socialmente por deixarem seus filhos em casa e irem trabalhar.

No capítulo Três descreve-se os métodos e procedimentos aplicados tanto para a pesquisa quanto para as coletas de dados - entrevistas que foram realizadas, bem como apresenta-se as mulheres, que contribuíram com este trabalho compartilhando suas histórias sobre carreira e maternidade. Vale ressaltar que a apresentação das histórias das mulheres não estará restrita a este capítulo. Ao longo de todo o trabalho procura-se fazer a conexão entre as teorias apresentadas e trechos das histórias de Mila, Mariana e Letícia – as entrevistadas.

Letícia ainda não possui filhos, mas deseja tê-los em breve, por isso foi incluída neste trabalho. Mariana e Mila possuem filhos e nos contam como é conciliar as demandas do mundo do trabalho com as demandas da maternidade.

Neste capítulo também se apresenta a teoria do reconhecimento proposta por Nancy Fraser que é a referência teórica deste trabalho, principalmente o conceito de paridade.

No capítulo quatro será apresentada à conclusão de todo o material exposto ao longo de todos os capítulos.

1 – O Labirinto da Carreira

Neste primeiro capítulo discute-se a noção de carreira e as barreiras discriminatórias atuais que não impedem, mas dificultam o desenvolvimento e a evolução das mulheres em suas carreiras fazendo com que elas enfrentem múltiplos desafios na construção da mesma.

Esta multiplicidade se dá tendo em vista as diferentes possibilidades de carreira que existem no mundo do trabalho, além das escolhas pessoais, a cultura, a etnia, a classe social e etc.

Atualmente, a definição de carreira mais comumente utilizada é aquela que trata do “percurso construído ao longo da vida pelo vínculo a uma série de experiências de trabalho, que constituem o histórico da vida no mundo do trabalho”. (RIBEIRO, 2011, p.34).

Para este autor a carreira também apresenta um segundo significado de cunho psicológico: “sequência evolutiva das experiências de trabalho de uma pessoa em um dado contexto ao longo do tempo, que se constitui em um veículo de auto realização psicológica.” (RIBEIRO, 2011, p.34).

Em ambas as definições, a carreira é reconhecida como uma trilha que a pessoa segue ao longo de sua vida, aonde vai adquirindo, conectando, alterando e melhorando as experiências de trabalho vivenciadas até aquele momento de vida.

Pode-se dizer que fatores como a globalização, a internacionalização das empresas, dos mercados, a competição global, flexibilização das relações de trabalho e os avanços tecnológicos fazem com que o trabalho seja “instável e bastante imprevisível” (MAGALHÃES, 2011, p.195). Esses são elementos adicionais que impactam em como a trilha de experiências no mundo do trabalho é construída e percorrida, promovendo mudanças significativas nela e deixando-a mais complexa.

Não basta somente o indivíduo definir uma carreira no começo da sua vida adulta e exercê-la até o momento de se aposentar é necessário se atualizar constantemente, investindo em novas aprendizagens e aquisição de novos conhecimentos, lidar com a competitividade, novos métodos de trabalho e absorver e se adaptar às mudanças que acontecem rapidamente tanto dentro das empresas

quantos nos ambientes em que elas atuam.

Entretanto, nem sempre o mundo do trabalho foi instável e complexo como no século XXI. Até o início do século passado, não se utilizava o termo carreira para referir-se às experiências de trabalho de uma pessoa. (Mendes, 2016, p.140).

Os indivíduos não tinham diversas possibilidades de trabalho e nem trocavam de atividade constantemente. Normalmente os membros da família assumiam os negócios familiares e a rotina e técnicas de trabalho eram ensinadas de pai para filho, quando falamos de atividades comerciais e trabalhos técnicos e artesanais.

Para os que não seguiam as ocupações familiares tradicionais, as carreiras de médico, advogado, integrante das forças armadas, clérigo eram algumas das opções mais almejadas, principalmente entre os homens da família.

A divisão do trabalho era bem demarcada e o espaço que cada gênero ocupava também. Basicamente os homens ocupavam o espaço público com as atividades remuneradas e as mulheres ocupavam o privado com as tarefas domésticas.

Isso não significa que as mulheres não trabalhavam. Principalmente as que pertenciam às classes menos abastadas, elas trabalhavam como domésticas, babás, amas de leite, - atividade que perdurou até a década de 20 - do século XX, segundo Rachel Soibet (2013). Essas ocupações, mesmo que remuneradas, não eram e até hoje não são reconhecidas, e justamente por isso possuem baixas remunerações. Por outro lado, permitia a flexibilidade e a possibilidade de conciliar o trabalho com as demandas pessoais, tais como cuidar dos seus filhos, da família, dentre outras.

Com o desenvolvimento industrial e tecnológico houve um incremento na mão de obra fabril/industrial, particularmente, feminina que migrava do trabalho doméstico.

Quando as mulheres começaram a compor o contingente das fábricas, as posições destinadas a elas eram as de menor prestígio e reconhecimento, relacionadas com as atividades consideradas como naturais para as mulheres como:

costurar, bordar, fiar, tecer, cuidar, servir em que aplicavam os conhecimentos que possuíam.

Embora parecesse uma oportunidade de emancipação e de conquista feminina, segundo Matos & Boreli (2013), a remuneração recebida pela mulher era 65% menor que a dos profissionais homens.

Outro aspecto atribuído ao trabalho das mulheres é que ele é uma atividade transitória porque se supõe que uma vez que a mulher tiver filhos ou se casar, ela o deixará para se dedicar a família. E os argumentos usados no sentido de reforçar este abandono eram de cunho "religiosos, jurídicos e higienistas" (MATOS & BORELI, 2013, p.133).

Durante as duas Grandes Guerras houve um incentivo à utilização da mão de obra das mulheres, visto que os homens estavam fora e a produção das fábricas - inclusive na área bélica - deveria ser mantida. Com o término das Guerras e o regresso dos homens para casa, houveram diversas ações (políticas públicas, movimento higienista, teorias do desenvolvimento humano, psicanálise e movimentos operários, citando apenas alguns) que, por meio da produção de um discurso principalmente higienista, promoviam a ideia de que as mulheres deveriam se dedicar novamente aos cuidados dos filhos e da família e retornando às atividades exclusivamente domésticas.

Mas não foi exatamente o que aconteceu. As mulheres haviam vivenciado, com limitações, a experiência de atuar em um mercado de trabalho mais amplo e qualificado e se recusaram a voltar a se dedicar exclusivamente às atividades domésticas. O trabalho e a remuneração possibilitaram às mulheres a busca por mais autonomia.

De acordo com Matos & Boreli (2013) os mercados de varejo, serviços e bancário se desenvolveram no cenário pós-guerra e absorveram esse contingente de mulheres disponíveis. O número de trabalhadoras que foram empregadas nesses setores, principalmente no bancário, foi um muito grande. No entanto, como aconteceu anteriormente, as ocupações destinadas às mulheres eram aquelas com menor visibilidade e com baixa remuneração. Houve a expansão de atividades como: balconistas, telefonista, escriturária, secretarias, entre outras, cargos burocráticos e de menor status, uma vez que cargos liderança e gerência

continuavam pertencendo aos homens. As autoras mencionam que esses segmentos procuravam por mulheres - preferencialmente - solteiras (consideradas mais disponíveis para o mercado de trabalho), ágeis, submissas e dóceis e novamente sugeriam que a mulher deveria usar a sua habilidade vocacional: cuidar.

Ampliam-se os mercados e os setores de atuação, mas a divisão por gênero permaneceu inalterada: as atividades do mercado de trabalho continuaram a ser “destinadas” para os homens, historicamente reconhecidos tanto socialmente quanto em relação à remuneração, enquanto as atividades domésticas ou de cuidado com o outro (como secretárias que auxiliam seus chefes em rotinas pessoais e de trabalho) eram destinadas às mulheres.

Essa divisão sexual do trabalho reflete o fato que a maioria dos homens exerce suas atividades no mercado de trabalho capitalista (o chamado "trabalho produtivo") e as mulheres dividem seu tempo "naturalmente" entre a produção de mercadorias fora de casa e a realização das tarefas domésticas relativas aos cuidados da família - o dito "trabalho reprodutivo". (MELO & CASTILHO, 2009, p.139).

Nos anos 1970, com o fim da crise do petróleo e a ampliação dos mercados internacionais, o foco passa a ser a otimização de recursos e maximização de lucros: a busca por mão de obra mais barata que garantissem a competição global.

Fez-se necessária a capacitação da mão de obra, tanto operacional quanto da especializada, para atender à nova demanda. Esses fatores também impulsionaram o incremento da mão de obra feminina nesse mercado.

O aumento da escolarização feminina potencializou o acesso a empregos qualificados, entretanto, é preciso ressaltar que durante décadas haviam diferenças importantes nos currículos escolares de homens e mulheres.

Aquelas que queriam seguir em frente com a formação superior, mesmo sendo fortemente desencorajadas por suas famílias, formavam-se em carreiras consideradas femininas, segundo Silvia Arend (2013), tais como: Magistério, Enfermagem ou Assistência Social, uma vez que com essas carreiras as mulheres

poderiam conciliar suas habilidades "naturais"² com o interesse em se desenvolver no mundo do trabalho.

O Magistério, por exemplo, foi uma das carreiras em que a mulher conseguiu ganhar algum valor social, na visão de Matos & Boreli (2013). Mas a real expectativa sobre essas mulheres é que elas se tornassem melhores mães porque se acreditava que como haviam sido treinadas para educar e promover o conhecimento poderiam ensinar com mais destreza os seus próprios filhos. Outra vantagem é que elas também poderiam trabalhar meio período, assim teriam condições e tempo livre para se dedicarem às suas famílias. Apesar da aparente valorização da mulher, como trabalhadora, não havia valorização e nem reconhecimento por essa conquista, mas sim uma adaptação aos novos tempos e às demandas, de modo que todos supostamente se sentissem realizados.

“As mulheres não poderão se emancipar enquanto essa estrutura permanecer intacta”. (FRASER, 2015, p. 1). Pode-se acrescentar que mesmo quando remuneradas, as mulheres ocupam posições de menor jornada - logo com salário menor - ou posições de menor prestígio.

Nancy Fraser (2003) afirma que enquanto não houver uma transformação cultural na sociedade, na qual a mulher tenha a condição de parceira integral na interação social, não se pode falar em avanços no reconhecimento. Quando algum ator social é visto como inferior, destituído de valor e subordinado é excluído da interação social - fala-se de diferenciação e não reconhecimento ou falso reconhecimento.

Quanto a essa esfera, Lewin (1943, p.53 e 54) já afirmava que as mudanças culturais são complexas porque estão arraigadas nas características mais profundas do grupo social. Essas mudanças requerem transformações drásticas no padrão cultural dos grandes grupos através dos processos de comunicação (verbalizações, comportamento tendo um efeito menor se for feita de forma individual ou com pequenos grupos).

Alice Eagly & Linda Carli (2007) falam que para se ter a equidade de

² Como já mencionado anteriormente: servir e cuidar do outro e ser paciente.

gênero no ambiente de trabalho é necessário que haja uma forte mudança em quatro níveis, sendo um deles a esfera cultural.³

Para se entender uma das formas de reconhecimento, valorização e paridade dos atores sociais é através de sua atuação nas instituições sociais, como por exemplo, as empresas e como esses indivíduos desenvolvem sua carreira.

Segundo Duarte & autores (2009) atualmente, a carreira pertence à pessoa e não mais a organização. Até a metade do século XX, acreditava-se que a empresa era responsável por promover treinamentos e cursos de capacitação para que os trabalhadores exercessem suas atividades de forma plena. Com a aceleração do crescimento global e da competição entre as empresas, estas deixaram de se responsabilizar pela capacitação de seus funcionários, focando-se apenas em expandir seus negócios. Hoje em dia, os trabalhadores são estimulados a buscarem mais especialização por si próprios, a fim de terem melhores oportunidades em suas carreiras. Melhor qualificação, em tese, gerará melhores salários. A ideia subjacente é a de que qualquer pessoa que se dedique e invista em sua carreira conseguirá alcançar o crescimento no mundo do trabalho.

A partir da ideia de que cada pessoa é responsável pelo desenvolvimento da sua própria carreira, sugere-se que possa adquirir conhecimentos novos e desenvolver uma nova carreira.

Super e Knasel (1981, apud MAGALHÃES, 2011, p.195), propuseram o termo adaptabilidade de carreira, que significa a "prontidão do indivíduo para lidar com as mudanças no trabalho e em suas condições". Esse conceito traz a ideia de que a pessoa adulta pode tomar inúmeras decisões sobre a sua carreira, tanto voluntárias (quando decide fazer um curso de capacitação para mudar de área) quanto involuntárias (quando a empresa desliga um funcionário e ele não consegue se recolocar na sua área de trabalho e decide mudar de carreira).

Existem alguns pontos importantes a serem destacados: espera-se que os trabalhadores – independentemente do gênero - se atualizem frequentemente, sejam flexíveis e que criem suas próprias possibilidades de desenvolvimento e crescimento (DUARTE & AUTORES, 2009, p. 393). Isso requer tempo disponível

³ As autoras mencionam que os outros níveis que precisam ter uma transformação significativa para que se atinja a equidade de gênero são: as organizações, a família e a transformação individual.

para frequentar cursos e/ou acessar plataformas de ensino à distância e dinheiro para custear estes estudos. No caso das mulheres ocidentais, além de terem essa demanda de crescimento na carreira, elas continuam sendo responsáveis por cuidar da casa, dos filhos e da família.

Aliar carreira e demandas pessoais tem sido um dos grandes desafios da mulher ocidental contemporânea ao longo do século XX e permanece sendo no século XXI. Os desafios não se restringem somente em conseguir um emprego e manter-se empregável. Mas também se dedicar aos cursos fora do horário de trabalho, à própria atividade de trabalho, e ao mesmo tempo dedicar-se aos cuidados com os filhos.

Além disso, a divisão por gênero no trabalho ainda não foi superada, embora o discurso corporativo seja de igualdade e inclusão, ainda há a predominância masculina nos cargos de grande destaque nas empresas, bem como a desigualdade salarial entre homens e mulheres que exercem a mesma função. De acordo com Fórum Econômico Mundial somente em 2095 haverá a completa equidade entre homens e mulheres no ambiente corporativo.⁴

Os ambientes corporativos são profundamente sexuados: linguajar para homens e para mulheres. Já ouvimos diversas vezes alguém falar que determinado local não é ambiente para mulheres ou que em uma reunião as mulheres organizam tudo e os homens a começam. A diferença de gênero se apresenta nos pequenos detalhes da convivência diária, nas brincadeiras, e assim por diante.

Os diversos obstáculos que podem não impedir, mas dificultar a carreira da mulher ocidental contemporânea, podem ser analisados por meio do conceito de Labirinto de Cristal, como veremos a seguir.

Como já mencionado anteriormente, quando houve o incremento da ocupação feminina nas empresas e no espaço público não se falava em obstáculos a serem superados, mas sim se questionava a pouca ou quase insignificante

⁴ A consultoria global Ernest Young, baseada nesta informação do Fórum Econômico Mundial, desenvolveu um cronômetro *on line*, que conta quanto tempo falta para se alcançar a equidade de gênero. No momento da consulta, faltavam 170 anos, 3 meses, 1 semana, 1 dia e 13 horas. O cronômetro está disponível no endereço <http://www.ey.com/gl/en/issues/business-environment/women-fast-forward>. A consulta foi realizada em 17 de junho 2017.

representatividade da mulher em posições de liderança nas empresas.

Para tentar entender esse fenômeno, Morrison et al. (1987 apud Regina Madalozzo 2010, p.5) desenvolveu o conceito de Teto de Vidro. Ele também foi descrito em uma publicação do jornal americano "*The Wall Street Journal*", em 1986, pelos jornalistas Carol Hymowitz e Timoty Schellhardt, (HARVARD BUSINESS BRASIL, 2007). Os questionamentos iniciais eram: porque as mulheres não ocupavam posições de liderança?

O Teto de Vidro se refere à existência de uma barreira discriminatória que impede as mulheres ocidentais de crescerem verticalmente nas empresas, ocasionando uma sub-representação nos cargos de liderança nas companhias. São barreiras artificiais e invisíveis que aparecem no ambiente corporativo que não são publicadas ou expressamente declaradas, mas que formam um impedimento para a progressão da carreira.

Um exemplo é o do discurso corporativo de que as mulheres não possuíam a formação acadêmica ou competências comportamentais adequadas para assumir determinados cargos, a falta de experiência de trabalho as impediavam de assumir as posições disponíveis na empresa. Não se trata de um entrave visível, embora seja rígido e bem definido, por isso a analogia com o vidro: se pode ver o outro lado, mas não se pode transpô-lo.

Nas grandes cidades brasileiras, uma boa parte das mulheres do século XXI frequentam a escola secundária, a universidade e cursos de nível mais elevado, como pós-graduação, mestrado e doutorado. A questão do conhecimento técnico acabou sendo minimizada, no entanto, mesmo que possamos encontrar maior representatividade de mulheres em posições de liderança, normalmente, o contingente feminino está concentrado em áreas como Recursos Humanos, Relações Públicas e Jurídico, por exemplo.

Para Alice Eagly e Linda Carli (2007) as mulheres conseguiram transpor o Teto de Vidro, ou seja, avançaram no mercado de trabalho e alcançaram posições de liderança nas empresas. Todavia, não significa que tiveram a mesma oportunidade ou competiram com o mesmo nível de obstáculos que os homens para alcançar cargos mais elevados ou até mesmo para se manter na carreira.

Um exemplo claro sobre essa questão é o estudo proposto por Regina Madalozzo (2010) onde se detectou que empresas cujo conselho administrativo é formado por homens – o que é muito comum nas companhias brasileiras – “diminui significativamente a chance de as mulheres serem escolhidas para o cargo de CEO.” (MADALOZZO, 2010, p.5)

De acordo com a Teoria de Dinâmica de Grupos existem alguns padrões grupais que são estabelecidos e partilhados através de atitudes e normas dos membros de grupo, que muitas vezes não são declaradas verbalmente, mas são percebidas e reproduzidas por seus integrantes. Regina Madalozzo (2010) menciona em seu estudo que o grupo administrativo prefere manter os padrões e normas da mesma forma, sendo difícil que um membro diferente do padrão do grupo venha a participar dele e mude o *status quo*.

Desta maneira os grupos mantêm a coesão e unidade reproduzindo as normas, sem questioná-las ou revisá-las. A coesão, segundo a Teoria de Grupos, é a aderência que um indivíduo tem ao seu grupo, sendo fiel aos seus objetivos, garantindo desta forma a unidade das ações. Um país, uma empresa ou uma família atendem a esses requisitos, mas a cultura sexista, na qual os homens são privilegiados em detrimento das mulheres, também têm essa estrutura como base.

Diante deste quadro muitas mulheres abandonam seus empregos nas empresas e buscam alternativas para conseguir trabalhar e desenvolver uma carreira, sem precisar constantemente entrar em embates ou superarem dificuldades para crescer.

De acordo com a pesquisa da Thomson Reuters Foundation de 2015, realizada em diversos países, dentre eles o Brasil, as principais barreiras que as mulheres precisam enfrentar são: balancear trabalho e vida pessoal, diferenças salariais, assédio, oportunidades de carreira e conciliar carreira com a maternidade.

Por exemplo: quando a mulher tem filhos e eles ficam doentes: qual dos pais se ausenta do trabalho para levá-los ao médico e realizar os cuidados necessários? Quando a criança se machuca na escola, qual dos pais recebe o primeiro contato para buscá-la? Qual dos pais assume a licença temporária para

cuidar dos filhos durante um período de doença? Os bilhetes das escolas são direcionados para qual dos pais? Na grande maioria dos casos, a resposta é: para a mãe (a mulher).

Por outro lado, quando os homens assumem essa demanda de cuidar de um filho doente, muitas vezes, são penalizados pelas empresas ou gestores por se ausentarem para esse fim. As companhias alegam que cuidar do filho doente é trabalho de mulher e que a esposa ou mãe da criança deveria ser a responsável pelo cuidado.

Já a mulher sem filhos enfrenta outros tipos de barreiras: tem-se a constante suspeita de que em breve ela terá filhos, principalmente se casou recentemente, ou se é casada e tem a idade entre 30 a 40 anos de idade.

A crença geral, que está presente em muitas empresas, é a de que toda mulher quer ser mãe. Então, logo após o casamento ou quando estiver envelhecendo, irá engravidar e terá filhos. Mesmo que a mulher declare - e esse seja realmente o seu desejo - que não terá filhos, essa possibilidade não é considerada como verdadeira. Vale ressaltar que poucas mulheres que desejam ser mães irão verbalizar isso para suas empresas, com receio de serem discriminadas e perderem oportunidades de carreira. Esperarão pela gravidez para informar e certamente serão questionadas sobre o posicionamento anterior. Mesmo retornando ao trabalho, ainda haverá um período em que sua nova condição estará sob avaliação, com o objetivo de se averiguar se o filho impactará ou não no desempenho de seu trabalho.

Em suma, pode-se presumir que a situação da mulher frente ao mercado de trabalho não impacta somente a realidade daquelas que estão galgando uma posição de liderança, mas sim à maioria das mulheres ocidentais porque dificilmente uma empresa manterá uma funcionária empregada - independentemente do cargo - se ela se ausentar com frequência para cuidar dos filhos ou se sinalizar que quer se ausentar para engravidar e conseqüentemente cuidar da criança.

A maternidade (ou a possibilidade dela) sempre paira como uma ameaça sobre a carreira da mulher ocidental. Muitos gestores optam por não contratar uma mulher para não terem que lidar com as questões resultantes da maternidade.

Diante da complexibilidade e dos múltiplos desafios que as mulheres

enfrentam em suas carreiras, as autoras Alice Eagly & Linda Carli (2007) fizeram uma releitura do conceito Teto de Vidro, desenvolvendo a definição de labirinto de cristal.

Segundo o dicionário eletrônico Michaelis, labirinto é uma:

1. Construção ou estrutura com inúmeras divisões e compartimentos e com uma rede de interligações extensa e complicada de que se torna difícil, quase impossível, encontrar a saída,
2. Coisa complicada, grande embaraço e emaranhado de difícil desenredo.

A partir dessas definições, pode-se usar essa analogia para falar da realidade das mulheres trabalhadoras e as inúmeras barreiras, paredes e caminhos que podem ser seguidos até a saída. Dependendo da escolha que se fizer o caminho pode ser tortuoso, com desafios de diversos graus de dificuldades muitas vezes, intransponíveis, fazendo com que a mulher tenha que recuar e refazer sua escolha e seguir por um novo trajeto para que consiga avançar.

Outro ponto a ser considerado no labirinto é o ritmo no ganho do crescimento e do reconhecimento. Devido ao fato do labirinto ser tortuoso a evolução se torna morosa e lenta.

O cristal é um material transparente - assim como o vidro do fenômeno do "teto de vidro" - porém, fino e delicado para passar mais despercebido. Mesmo assim resistente suficientemente para causar uma barreira assim como o vidro. O que permite que a mulher continue vendo as opções que poderá seguir, mas mesmo assim, não consegue prever todos os obstáculos a serem enfrentados. (LIMA, 2011, p.2)

A analogia do Labirinto de Cristal permite que se vislumbre melhor as possibilidades e entraves ao desenvolvimento da carreira feminina nas empresas. Mariana, uma das entrevistadas desta pesquisa, verbaliza a existência do Labirinto de Cristal quando fala de sua carreira:

Então chega uma hora que você diz: "desidealiza" (sic) um pouco! Dá um retroceder (sic) um pouco e, lá na frente, você pode fazer uma coisa mais plena sem muito prejuízo agora. Não adianta eu ficar insistindo que eu vou ser só isso e não conseguir fazer uma série de coisas.

De acordo com Betina Lima (2013, p. 2): "uma das principais dificuldades dispostas no labirinto é o não reconhecimento ou a minimização dos problemas associados ao gênero e à ascensão na carreira". Ainda que o crescimento na carreira seja possível para as mulheres ocidentais, ele não é fácil. Segundo Alice Eagly & Linda Carli (2007, p. 25) apenas 23% das posições chefia executiva nos Estados Unidos são ocupadas por mulheres.

Segundo as autoras, atualmente, as empresas acrescentaram outras formas de discriminação àquelas utilizadas no passado para dificultar ou impedir as mulheres de seguirem no caminho para os cargos mais elevados nas empresas. A mulher ainda é vista como uma pessoa paciente, voltada ao cuidado com o outro e que não terá condições de agir com energia quando necessário, portanto, não terá autoridade.

Para Andréa Steil (1997) o conflito entre gêneros nas organizações é frequentemente ocultado, aparecendo nas entrelinhas através de brincadeiras e comportamentos (o que as pessoas fazem ou falam), nas políticas internas de valorização de pessoal, nas metáforas empregadas pelos funcionários para se relacionarem entre si ou para se referirem aos colegas e em muitas outras situações do dia a dia da empresa. A autora ainda afirma que a "supressão desses conflitos é fácil de negar, difícil de detectar e ainda mais difícil de estudar." (STEIL, 1997, p.63).

De acordo com Rita Laura Segato (2003 apud LIMA, 2010, p. 59), esta visão está tão presente na cultura e acontece de forma tão automática que muitas vezes se quer é percebida, mas é reproduzida pelo próprio alvo do sexismo: as mulheres. Por muitas vezes, ouve-se dentro das empresas: "*mas tinha que ser mulher para fazer tudo errado*" ou "*essa mulher deveria pilotar um fogão ao invés de uma empresa*". Frases ditas por mulheres para outras mulheres.

Na visão de Betina Lima (2011, p.14), "as armadilhas do labirinto são responsáveis tanto pela lentidão ao alcançar prestígio na carreira pelas cientistas quanto por resultar na sua desistência em relação a uma determinada área de atuação ou carreira." Embora a autora referida tenha estudado o labirinto de cristal na carreira das mulheres cientistas, essa fala pode ser generalizada para outras áreas de atuação da mulher.

É preciso ressaltar que as barreiras existentes nas empresas não se

referem somente à discriminação de gênero, mas também envolve a dificuldade na avaliação de habilidades, escassas oportunidades de mostrar seu real desempenho em novas atividades e a crença de que por ser mulher não será bem-sucedida em um determinado cargo.

Os dirigentes das empresas usam estratégias como se apropriar de ideias de colegas mulheres ou não as deixarem apresentar seus trabalhos e resultados, garantindo anonimato delas e conseqüentemente a falta de reconhecimento. Esse tipo de conduta pode aparecer inclusive em carreiras consideradas como femininas. Segundo Regina Madalozzo (2010, p.7):

Homens que optaram por profissões consideradas femininas têm maior probabilidade de promoção do que mulheres na mesma profissão. A possibilidade de emitir um sinal mais favorável de permanência no emprego – existindo ou não a licença maternidade – e a maior possibilidade de experiência anterior no cargo ou em empregos prévios aumenta a chance de promoção de indivíduos do sexo masculino, mesmo quando alocados em empregos pouco apazíveis para o seu gênero.

Em relação à questão da adaptabilidade de carreira, as mulheres conseguem (ou precisam) realizar escolhas em suas carreiras para conseguir conciliar todas as suas demandas pessoais e de trabalhadora. Nos Estados Unidos 25% das vagas de trabalho parcial são ocupadas por mulheres. Sobre a questão de adaptar a carreira, Mariana fala em sua entrevista:

Eu não me sinto mudando. Eu tô (sic) fazendo uma outra atividade. Mas eu não deixei de ser professora. Eu posso ser! Essa é uma carreira que eu posso ser e vou ser para sempre porque eu gosto disso. Não tô (sic) podendo exercerr agora por uma questão de circunstância, porque você tem abrir mão de uma série de coisas. Porque você tem responsabilidades que você assumiu.

Mila também fala como adaptou sua rotina de trabalho para lidar com a maternidade:

Mas eu quero ser mãe (com ênfase). Então, hoje eu larguei um pouco a profissão, estou) trabalhando muito menos, porque eu quero acordar com os meus filhos, levá-los e buscá-los na escola. E eu quero fazer a lição de casa com eles, brincar com eles e a profissão cai de linha total.

A mesma preocupação aparece na fala de Letícia, mesmo ela ainda não sendo mãe:

Eu sempre pensei em ter um negócio próprio trabalhar por conta. Pensando já no futuro, talvez não tão próximo, mas de ter um filho e ter tempo para ele. De ter um tempo com meu filho, de cuidar, de estar junto e achei que trabalhando em casa isso poderia ser melhor, né! Mesmo que eu o deixe um tempo na escola, mas, que não fosse em período integral. Para que ele tivesse a mãe mais presente. E, então, eu comecei a pensar no que eu poderia fazer implementar esse plano, para que eu trabalhasse em casa.

No Brasil, as carreiras que permitem a atuação em tempo parcial normalmente são vinculadas a prestação de serviço autônomo: dentistas, psicólogas, nutricionistas, professoras, entre outras em que a mulher atua fora de casa como trabalhadora, mas não significa que não atue em casa (como pesquisas, preparação de materiais a serem usados no dia a dia de trabalho) e que são atividade que irão concorrer diretamente com o cuidado com os filhos ou família.

Raramente encontramos empresas que oferecem boas oportunidades de emprego em tempo parcial. As empresas que oferecem atividades de trabalho por meio período são oportunidades com baixa remuneração, status e reconhecimento, como atendente de telemarketing, caixa de banco, escriturária, entre outras.

Mariana fala sobre a sua visão de carreira quando a trabalhadora não se dedica na proporção que a empresa espera:

Você é autônomo o tempo todo. Se não trabalhar, não ganha. Se tem que se render a estar o tempo todo, você tem que se atualizar. E essa é uma coisa que eu vejo que tem nesse mercado, o mercado privado todo é desse jeito. É muito desgastante e você vai tendo essa expectativa. (...). No mercado de trabalho, ela perde espaço quando ela vira mãe, né, porque até acho, ela não vai poder se dedicar mais. Para você conseguir conquistar o espaço na empresa e para você manter esse espaço, você tem que se dedicar. Aí você vai se dedicar a família, aí não dá. Não existe isso. Eu, pelo menos não consigo...

Outra opção de atuação em tempo parcial ou que permite conciliar cuidado com os filhos e/ou família com trabalho é tornar-se empreendedora. Normalmente, a mulher trabalha em casa, mas também pode dividir o tempo entre o seu lar e um escritório e ainda atuar de forma remota (por telefone, usando recursos tecnológicos modernos). Administrando o tempo dessa forma ela consegue cuidar dos filhos e acompanha-los em atividades extracurriculares (esportes, aulas de idioma, médicos e dentre outras atividades).

No Brasil 52% das vagas dos empresários com menos de três anos e meio de atividade são do sexo feminino. De acordo com estudos do Sebrae, disponibilizados na reportagem de Alessandra Pires (2014)⁵. Uma pesquisa realizada pela Serasa Experian (2015) revela que o Brasil tem 5.593.694 mulheres empreendedoras, o que representa 8% da população feminina do país. "Apenas 0,2% das mulheres empreendedoras do Brasil são sócias de grandes empresas, sendo que mais da metade delas pertence ao grupo Elites Brasileiras" (CARNETE, 2015, p. 1).

Mariana comentou a sua visão sobre a mulher que tenta conciliar a carreira com a maternidade:

O retorno ao trabalho nem sempre é tranquilo. O mercado hoje reza a cartilha da qualidade total, da otimização de tempo, processos e resultados, do cumprimento de metas, da disponibilidade total, da gestão de resultados, etc. Para muitas mulheres-mães pode significar um elevado custo pessoal ou a impossibilidade de crescimento profissional. Diante desse ônus (falta de tempo para si, ausências constantes no cuidado da família, pressões do ambiente ou da natureza do trabalho, etc.- é sempre caso a caso) para manter o status quo, pode-se optar por uma mudança de emprego ou mesmo de carreira, que permita mais equilíbrio nas atuações da nova realidade.

Reinventar-se profissionalmente é resultado da capacidade de resiliência.

Pode-se perceber que o ambiente corporativo não tem uma única e exclusiva demanda sobre o trabalho da mulher. Existe também uma expectativa comportamental de que para a mulher ser bem-sucedida no trabalho e evoluir na carreira ela deve agir como homem, desse modo terá mais chances de ocupar posições de liderança. Geralmente o perfil masculino é associado com características como a agressividade, assertividade e coragem. Já a mulher ainda está vinculada a um perfil de simpática, afetuosa, dócil e servil. As mulheres que se mostram mais agressivas no ambiente de trabalho, geralmente são vistas como histéricas ou que precisam se casar ou não se casaram por conta da sua personalidade.

Para Alice Eagly & Linda Carli (2007) esses estereótipos designados para cada gênero impactam as experiências sociais que cada um vivencia na sociedade e na empresa e afeta - diretamente e indiretamente - as relações através da cultura (julgamentos, tradições, ritos, etc.). As experiências sociais vivenciadas permitem que os estereótipos sejam criados, mantidos e retransmitidos por meio das

⁵ Reportagem publicada no website Uol.com.br.

instituições (escola, mídia, mercado de trabalho, etc.).

Nancy Fraser (2003) aponta que a mulher não é somente trabalhadora de uma empresa, ela também é casada ou mantém um relacionamento com amigos, colegas de trabalho, estudo e assim por diante. Os estereótipos estarão presentes em todas as dimensões afetando interesses individuais e as identidades. (FRASER, 2003, p. 26).

Para Ciampa (informação verbal)⁶ a identidade é a expressão de várias personagens, que articuladas, expressam o “Eu” em qualquer interação social, a pessoa se apresenta como um representante de si mesmo, ocultando ou apresentando as várias personagens que compõem a identidade. Desta forma, a mulher se apresentará socialmente mais próxima do comportamento que é esperado para uma mulher. Assim como o homem também o fará mantendo e perpetuando o círculo vicioso de comportamentos esperados e socialmente aceitos. Eles operam, na maior parte das vezes, de uma forma inconsciente categorizando tanto os homens quanto as mulheres.

Os estereótipos não afetam somente a relação objetiva como quando uma mulher ouve diretamente que não está apta para o mercado de trabalho. O estereótipo a afeta, por exemplo, quando o responsável pela seleção de profissionais não lê seu o currículo porque o gestor não quer uma mulher na posição a ser preenchida. Muitas vezes o primeiro critério de avaliação é ser homem para ocupar a posição.

Desse modo, pode-se pensar em um discurso comum que normatiza a sociedade em geral e não somente os homens. Na visão de Nancy Fraser (2003) essas normas impedem a participação igualitária da mulher dentro da sociedade. Para Mary Dumont (1980, p. 81):

O machismo enquanto sistema ideológico oferece modelos de identidade tanto para o elemento masculino como para o elemento feminino. Ele é aceito por todos e mediado pela ‘liderança’ masculina. Ou seja, é através deste modelo normalizante que o homem e a mulher ‘tornam-se’ homem e mulher, e é também através dele, que se ocultam partes essenciais das relações entre os sexos, invalidando-se todos os outros modos de interpretação das situações, bem como todas as práticas de relação nele contidos.

⁶ Comunicado pelo prof. Dr. Antonio Ciampa, em aula expositiva em 22 de abril 2015, ministrada no programa de Pós-Graduação em Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica.

Pode-se dizer que esse fator se torna mais forte e mais visível em empresas de pequeno e médio porte e de gestão familiar. Os estereótipos parecem estar mais arraigados e direcionam as condutas com mais intensidade. No caso de companhias de grande porte e multinacionais, esse fator tem uma importância menor em relação às demais empresas, mas ele ainda existe.

Na área de recursos humanos ainda é preciso lidar com outros estereótipos relacionados aos filhos e ao status marital. Essas duas situações, normalmente, aparecem juntas quando falamos de análise de currículo e candidatos para serem admitidos em uma empresa.

Os obstáculos já aparecem mesmo antes da contratação, na avaliação do currículo: dependendo da necessidade da empresa, a selecionadora (porque em grande parte das empresas são mulheres) verifica se a mulher tem filhos ou não e qual é o seu estado civil. Se a empresa possuir restrições à maternidade e tiver preferência por pessoas solteiras, a mulher será eliminada do processo, antes mesmo de ter participado de uma entrevista ou sem que seja verificado se a sua experiência e/ou competência técnica são compatíveis com os requisitos da vaga.

Quando falamos de status marital das mulheres, estamos falando de mulheres casadas ou solteiras, seus desdobramentos (mulher casada que tem filhos, casada que não tem filhos, solteira que tem filhos, solteira não tem filho) e sua suposta disponibilidade para o trabalho. Para fins deste comentário, considerarei as mulheres divorciadas no status de mulher solteira porque para o mercado de trabalho o foco é considerar se a mulher tem um companheiro fixo e que more com ela para supostamente dividir os cuidados dos filhos. A mesma consideração farei com mulheres que possuem um companheiro fixo, mas que não se casaram legalmente. Estas mulheres estão incluídas no grupo de mulher casada.

Há uma expectativa social de que a mulher solteira e que não tem filhos estará mais disponível para o trabalho – poderá realizar horas extras, se dedicará mais à carreira e estará totalmente à disposição da empresa, não tendo os filhos ou marido

para dividir seu tempo e sua dedicação.

Por outro lado, espera-se que a mulher casada e que tem filhos suportará melhor o ambiente de trabalho, principalmente os mais estressantes, porque precisa da remuneração para sustentar a sua família. Seguindo nessa linha, as mulheres solteiras com filhos sofrem ainda mais com essa pressão, uma vez que, supostamente, ela não tem apoio financeiro de outras fontes, portanto, se dedicará de forma mais intensa que as mulheres que tem um status marital diferente.

Já a mulher casada e que não tem filhos, principalmente na faixa etária entre 30 a 40 anos (considerada uma faixa etária adequada para a reprodução), é a que mais sofrerá impactos do preconceito no mercado de trabalho. Quanto mais a idade se aproximar dos 40 anos, mais essa mulher sofrerá o preconceito. Ela tem um potencial maior de engravidar e se ausentar do trabalho por longos períodos – licença maternidade, por exemplo – ou porque os filhos muito pequenos demandaram cuidados e ausências constantes do trabalho. O relógio biológico passa a concorrer com a carreira.

Cada um desses grupos de mulheres enfrentará dificuldades próprias de acordo com a sua situação marital. Deparo-me com mulheres casadas que contam com pouco apoio do marido no cuidado com os filhos, com mulheres solteiras que contam com a ajuda do pai da criança ou de familiares no cuidado com elas, permitindo uma liberdade maior para se dedicar à carreira e as condições de trabalho.

Ao passar para a próxima etapa, que normalmente é uma entrevista presencial de emprego, ela é questionada, seja diretamente ou de maneira sutil sobre esse ponto. Mesmo quando a mulher não é perguntada diretamente, é comum que ela se antecipe a e mencionar se tem filhos ou não, se deseja tê-los e como organiza essa questão em sua vida pessoal – conta com babá ou escola para cuidar dos filhos, reforçando que eles não serão um empecilho durante o trabalho.

Em processos internos de seleção ou promoções, a mulher sofrerá as mesmas barreiras, sendo novamente avaliada a questão do status marital x disponibilidade para o trabalho e filhos x disponibilidade para o trabalho.

A discriminação descrita acima nunca é declarada. Se consultarmos os

documentos oficiais de uma empresa – fichas de descrição de cargo, anúncios e outros relatórios – essas informações não constarão lá. Elas são repassadas no contato verbal entre o gestor e a selecionadora ou será discutida entre estes dois, após a entrevista de emprego.

No caso das mulheres que têm filhos, independentemente do seu estado marital, outro obstáculo é o cuidado com os filhos (com quem deixá-los durante o trabalho, culpa por deixá-los com outra pessoa ou na escola) para trabalhar, parar de trabalhar temporariamente ou definitivamente para se dedicar ao (s) filho (s).

A questão marital e filhos como foi apresentado são algumas barreiras que impactam o crescimento da mulher ocidental no mundo do trabalho, mas existem outras tão discriminatórias e invisíveis como estas. A reportagem eletrônica de Yannik D'Elboux (UOL, 2016) informa que especialistas nos estudos femininos identificaram que sempre há um julgamento pairando sobre as mulheres, independente de qual seja o seu status marital ou carreira escolhida por elas. A matéria publicada atribui isso ao fato da sociedade ainda não estar acostumada com o fato de a mulher ocupar o espaço público.

Ao observar-se as mulheres que não têm filhos e solteiras, que hipoteticamente, estão mais disponíveis para o mercado de trabalho, nota-se que elas também sofrem preconceito e pode-se atribuir isso à questão de gênero.

Andréa Steil (1997, p. 64) cita uma pesquisa realizada por Ohlott, Ruderman & McCauley (1994) em que a escolha de gênero - e somente ela - é determinante na escolha de um ocupante para a posição:

Com 60 gerentes de recursos humanos de empresas multinacionais demonstrou que 54% deles hesitam frente da possibilidade de enviar mulheres para unidades da organização localizadas em outros países. Segundo os pesquisados suas preocupações localizam-se na crença de que os estrangeiros assumiram atitudes discriminatórias, impossibilitando o sucesso das mulheres no exterior.

Ao refletirmos sobre esses aspectos, podemos chegar a uma conclusão bem simples: se as mulheres estão ocupando mais os espaços públicos e o mercado de trabalho em posições de liderança, logo, haverá menos homens ocupando-as e esses terão que se recolocar em cargos de menor *status* ou buscar alternativa para suas carreiras. Para Andréa Steil (1997, p. 67):

A presença de pequeno número de mulheres nos altos escalões organizacionais pode significar uma lembrança desconfortável para a maioria masculina quanto à pressão para divisão do poder e dos privilégios com grupo de mulheres previamente excluído dessa posição de destaque.

Lewin⁷ (1945) ressalta que se algum evento social ocorrer dentro de um grupo, especialmente por influência de um dos seus elementos, "notar-se-á a formação de subgrupos que irão formar barreiras e distorções de comunicação."(MINICUCCI, 2002, p. 28).

Articulando a fala de Andréa Steil com Lewin cada vez que as mulheres avançarem no mercado de trabalho e alcançarem maior visibilidade, maior reconhecimento e maior espaço de atuação, mais obstáculos se formaram e maiores barreiras precisarão ser transpassadas.

Um outro fator que afeta diretamente a ideia de independência da mulher é o trabalho remunerado, mesmo que a remuneração seja menor se comparada a do homem, ela pode caminhar no sentido da emancipação ou diminuir a sua dependência e favorece o amadurecimento da personalidade feminina (SOIHET, 2013).

Lewin (1945) explica que a mesma natureza dos processos que cria uma "situação normal", ou seja, que os argumentos e justificativas que normatizam que os homens são aptos para atuar no mercado de trabalho por serem fortes, por exemplo, reforça o estereótipo de que as mulheres não estão capacitadas para o mesmo mercado (se os homens são fortes, logo deve haver um grupo que é fraco. Se a mulher é o oposto do homem, conseqüentemente seus comportamentos são opostos também). "Experimentos relativos à pressão do grupo sobre o indivíduo demonstram que, para este, o que existe como realidade é grande parte determinado pelo o que é aceito socialmente como realidade."(LEWIN, 1945, p. 73). O autor complementa dizendo que a realidade não é absoluta e difere de acordo com grupo ao qual o indivíduo pertence e que ele mudará de acordo com as transformações que

⁷ Kurt Lewin foi estudioso da Psicologia Social que se dedicou a estudar a dinâmica de relacionamento nos grupos. Dinâmica de grupo dentro da teoria de Lewin é entendida como a relação estabelecida que as pessoas apresentam ao lidar com outras pessoas dentro de um grupo. Ele entende que a família, igreja, escola ou a empresa podem ser os diferentes grupos em que o indivíduo está inserido e eles podem ou não se interseccionar e influenciar de diversas maneiras o indivíduo.

acontecerem em seu grupo, podendo mudar para um comportamento adaptativo melhor ou resistir.

Para este autor se o indivíduo tiver confiança no grupo (se a família empresa ou qualquer outro grupo que a pessoa esteja inserida) transmite determinada crenças e conduta), ele as aceitará com mais facilidade e se submeterá com à pressão grupal. "Nessas circunstâncias não é difícil compreender a razão pela qual a aceitação geral de um fato ou uma crença poderia constituir a própria causa, impedindo que tal crença ou fato jamais seja posto em dúvida."(LEWIN, 1945, p. 74). O grupo tentará conservar a sua coesão mantendo os padrões comportamentais, papéis sociais e assim por diante.

Na visão de Nancy Fraser (2015, p. [8])⁸:

O preconceito inconsciente contra as mulheres – na verdade, contra tudo que é identificado como “feminino” – está profundamente enraizado na nossa sociedade. O padrão que considera as qualidades “masculinas” melhores do que a “feminina” está arraigado nas nossas instituições e práticas sociais, inclusive no direito, na medicina, na cultura corporativa e nos critérios de concessão de benefícios sociais. Não é de espantar que faça parte da mentalidade das pessoas. Mas não é só aí que ele está presente. Pelo contrário. Valores culturais de subordinação das mulheres estão totalmente embutidos nas estruturas sociais que regulam a interação entre as pessoas no cotidiano. ”

A autora também afirma ainda que esse preconceito impregna a visão que a sociedade tem em relação mulher e a própria visão que a ela tem de si mesma.

Outro conceito trabalhado por Lewin (1945) e que deve ser mencionado aqui é o de maioria psicológica, em que um grupo dispõe de estrutura e estatutos que lhe permitem se auto determinar como responsável pelo destino coletivo. A minoria psicológica é o grupo cujo destino está dependente da maioria psicológica. É o grupo que sofrerá a discriminação.

Na visão de Lewin (1945) a maioria psicológica pode ser um grupo menor em número de pessoas, mas possui privilégios e poder. Nas empresas os dirigentes - normalmente em número menor do que a quantidade de funcionários - detêm o poder de decisão sobre os destinos de todos os empregados.

A maioria psicológica utilizará todo seu poder para manter-se com status

⁸ Entrevista concedida para o professor de filosofia Gary Gutting, publicada no jornal The New York Times em 15 de outubro de 2015 e disponível no site: www.feminismo.org.br

social diferenciado e privando a minoria de seus direitos, dessa forma poderá manter os seus privilégios.

Na visão de Ciampa (1989)⁹ é através de sua atuação social, ou seja, de sua participação como ator social que o indivíduo se torna algo:

A representação produzida será assimilada pelo indivíduo de tal forma que seu processo interno de representações é incorporado na sua objetividade social. Contudo, durante relações sociais em que o indivíduo está envolvido, há a confirmação dessa representação. (CIAMPA, 1989, p. 65).

Cada vez que um ator social participa de uma situação na sociedade, ele confirma a sua situação social. Uma mulher que está em uma situação social com seu filho, é reconhecida como mãe e vai construindo a sua “imagem de mãe”, de acordo com o que os outros vão lhe falando, somada a sua própria visão do que é “ser mãe” em sua sociedade.

O mesmo vale para a imagem que se constrói sobre o que é ser trabalhadora dentro de uma determinada sociedade.

As empresas são consideradas sociedade dentro da sociedade. Cada empresa tem a sua própria cultura, que é afetada pela cultura do país e cidade onde está inserida.

Segundo Mendes & autores (2006) a cultura organizacional é a personalidade coletiva da empresa que a identifica perante o meio social e que transparece através dos valores compartilhados. Assim como cada país possui a sua cultura, as empresas também a têm.

A cultura organizacional possui elementos que são acessíveis a qualquer pessoa que transite pela empresa e ela está materializada no tratamento despendido a funcionários e visitantes, relacionamento entre os integrantes da empresa e etc.

Ela também possui elementos mais profundos, que só são percebidos por quem tem um contato diário e íntimo com a empresa, como os funcionários. Esses elementos são: rituais, crenças, preconceitos, modelos mentais, tabus e outros

⁹ Antonio Ciampa, autor que apresenta à identidade como uma construção a partir da articulação entre o Eu (Identidade) e a sociedade.

comportamentos. É nesta camada que as barreiras discriminatórias irão operar, dificultando tanto a sua identificação, quanto a sua tratativa, porém facilitando a sua disseminação.

Se a empresa possuir uma política interna salarial ativa, haverá a possibilidade da remuneração entre homens e mulheres - ocupantes do mesmo cargo - ser muito próxima. Do contrário, a mulher será promovida para uma posição maior, mas não terá o salário equiparado com os pares homens.

Outro fator que impacta a cultura da empresa é a cultura do país em que ela está inserida. No caso de empresas multinacionais podemos dizer que há uma conjugação de culturas (cultura composta pelas pessoas que lá trabalham, cultura do local onde está localizada a matriz e a cultura do país da subsidiária, no nosso caso o Brasil).

Em empresas brasileiras, exclusivamente nacionais, a cultura é mais fortemente impactada pela cultura da sociedade patriarcal.

A sociedade brasileira foi constituída por elementos escravocratas e da colonização portuguesa, em o senhor do engenho era detentor de todo o poder decisório. A mulher era considerada uma propriedade e lhe devia obediência, assim como os filhos e os escravos.

Transferindo esses elementos para a empresa, o comportamento autoritário e paternalista é refletido nas relações de poder entre o dono da empresa (ou principal executivo) e como ele se relaciona com os seus funcionários e funcionárias - com o mesmo distanciamento social e com a mesma concentração de poder e tomada de decisão, Caldas & Organizadores (1997) nominam a relação da empresa nacional com seus funcionários de casa grande / senzala:

Complementa ainda que os empregados de empresas com predominância do perfil casa grande/senzala, tendem a pensar na organização como uma família tradicional, onde o pai-chefe protege seus membros tanto física como economicamente e os membros fornecem em troca a sua lealdade assim como era o senhor do engenho e o escravo. (Apud Mendes, 2006, p. 38).

Os dirigentes participam ativamente do dia a dia da empresa, interferindo e participando de todas decisões, principalmente quando relacionados às pessoas. Quem contratar, quem demitir, quem será promovido e quem não será.

Regina Madalozzo (2010)¹⁰ concluiu, de acordo com o resultado obtido em sua pesquisa, que no caso das empresas cujo o controle acionário está totalmente concentrado nas mãos dos executivos - que ela classifica como empresas menos profissionalizada - existem três variáveis que impactam na evolução de carreira da mulher: setor de atuação da empresa, posição geográfica e a existência do conselho administrativo.

Ainda de acordo com o seu estudo:

O setor industrial diminui em 12% as chances de uma mulher ocupar o cargo de CEO de uma empresa, enquanto a instalação da empresa na região Sul do país aumenta em 15,53% as chances desta ocorrência. A presença de um conselho administrativo também diminui em 12,76% a probabilidade de uma mulher ser CEO (MADALOZZO, 2010, p. 12)

Com esse estudo podemos ter um exemplo claro de como a cultura patriarcal está presente nas empresas.

Lembremos que esses dirigentes também vivenciam e são afetados pela cultura social patriarcal. O patriarca concentra o poder e aos membros do clã cabe pedir e obedecer, caso contrário a rebeldia pode ser punida com a exclusão do âmbito das relações. O paternalismo existe tanto nos líderes quanto nos liderados, sendo o sistema de valores dos dois grupos. (Apud MENDES, 2006, p. 39).

Já nas empresas consideradas profissionalizadas de acordo com o mesmo estudo, a presença do conselho administrativo também é negativa para as mulheres porque diminui para 9% as chances de uma mulher assumir o cargo de CEO. O porte das empresas também impacta esse fator.

Hoje em dia, principalmente as empresas multinacionais, percebe-se o investimento em programas para valorizar, integrar e reconhecer a diversidade, estimulando que cada vez mais as mulheres assumam posições de destaque. Com

¹⁰ Em seu estudo, Regina Madalozzo (2010, pág. 17) conclui que: "a existência de um Conselho de Administração teoricamente implicaria em um maior distanciamento entre os interesses pessoais e os interesses da empresa. Desta forma, o conselho tomaria decisões baseadas na eficiência e melhoria na perspectiva de lucratividade da própria empresa." Em outro momento Regina Madalozzo (2010) fala: "para um grupo composto majoritariamente por homens, a escolha de uma CEO mulher pode ser menos provável - em 12% menos provável -, pois esta não necessariamente passa a imagem aos membros do Conselho de seu alinhamento com suas propostas e características. Ao mesmo a preocupação do conselho em ter uma boa imagem para o público em geral pode afetar a escolha de gênero. Lee e James (2003) mostram que os reflexos na precificação das ações para as empresas que anunciam CEO do gênero feminino são mais negativos do que para as que anunciam CEO homens." (p.17)

esse foco os programas visam promover a equidade de gênero incentivando às empresas a oferecerem mais oportunidades de crescimento e evolução na carreira para as mulheres.

Embora seja um movimento positivo que busca valorizar as pessoas e oferecer paridade, pode-se supor que as empresas investem nesses programas com interesses secundários, como manter a sua competitividade mostrar-se socialmente preocupada (sem o ser em sua essência) porque ainda não existem iniciativas de equiparação salarial nesses movimentos. De acordo com Mendes & autores (2006, pg. 36) "nos dias de hoje, a cultura corporativa pode sofrer defasagens diante das alterações no estilo de vida das pessoas, das evoluções tecnológicas, variações econômicas e políticas."

A empresa que não investe em diversidade, segundo o discurso atual, deixa de aproveitar todo o potencial que cada grupo excluído pode trazer, podendo deixar de ser competitiva em um mundo globalizado. O comentário aqui é que, mesmo com essas campanhas, ainda se percebe que os obstáculos discutidos neste trabalho permanecem operantes nas empresas. As companhias lançam os programas, mas nem sempre os funcionários ou os líderes mudam a sua visão em relação à mulher. As estatísticas ainda nos mostram a disparidade salarial entre os gêneros. Analisando essa política, sob a ótica de Nancy Fraser (2003), esse tipo de programa não traz necessariamente a redistribuição de renda e nem a mudança cultural para se ter o reconhecimento.

Diante do exposto, vemos que as mulheres que estão no mercado de trabalho são impactadas a todo o momento pela cultura patriarcal no ambiente de trabalho. Mesmo nas empresas multinacionais que possuem o programa de diversidade, sofrem o impacto da cultura nacional porque os gestores e os principais líderes são brasileiros.

A cultura patriarcal não considera a mulher como igual e as políticas sobre diversidade têm pouco efeito nessas empresas porque o dono da empresa é o detentor de todo o poder de decisão e será norteador pelos elementos que considera importante. As decisões serão baseadas sob as suas crenças pessoais, se ele valorizar a mulher, ela será valorizada dentro da companhia.

Como exposto, os estereótipos de gênero estão arraigados e operam em

nossa sociedade permeando e conduzindo as relações, inclusive a do mundo do trabalho, podemos supor que poucos homens, e até mesmo mulheres, se sentirão confortáveis em serem liderados por mulheres. Afinal o que é esperado de uma mulher é o oposto ao que se espera de um líder.

Ainda que o escopo desta dissertação seja discutir o desenvolvimento e as barreiras femininas nas carreiras no mundo do trabalho e não as posições que ocupam nas empresas, existem diversas carreiras em que a mulher precisa exercer liderança para alcançar resultados, por este motivo é preciso falar em liderança e as atividades que requerem essa competência.

O conceito de liderança foi-se alterando ao longo do século XX e XXI. O que era definido e esperado em relação ao comportamento do líder no começo do processo de industrialização é totalmente diferente do que é esperado de um líder atualmente, que precisa se preocupar com a concorrência global, como reter talentos em sua equipe e em como engajar os trabalhadores para o alcance dos resultados.

Os primeiros estudos sobre liderança defendiam que ela era uma característica nata, a pessoa possuía a habilidade de comandar e fazer com que as demais a seguissem. Acreditava-se que um verdadeiro líder era uma pessoa assertiva, ambiciosa, dominante, inteligente, enérgica, com iniciativa e capaz de influenciar os outros. Inúmeras pesquisas foram feitas tentando encontrar os traços de personalidade e comportamento que garantissem o sucesso no mundo do trabalho para o líder. As empresas também buscaram características de personalidade de seus funcionários mais compatíveis com a liderança.

Ante a esse cenário era quase impossível uma mulher ocupar a posição de líder por conta do estereótipo de fragilidade criado para o gênero feminino. A mulher dificilmente era e ainda é vista como alguém que pode ser enérgica, ambiciosa ou influenciadora.

Alice Eagly (2001) afirma em seu artigo que as expectativas são diferentes no ambiente corporativo quando falamos de homens e mulheres. A autora argumenta que isso não interfere somente na atuação dos homens ou da mulher na execução do seu papel como líder, mas também na forma como as pessoas veem o seu líder homem e mulher e os comportamentos que cada um deveria emitir neste papel. O papel de líder normalmente é estereotipado e vinculado a aspectos masculinos.

Dentre as definições, temos:

- a. Segundo Alice Eagly & Linda Carli (2007) é a pessoa que mobiliza pessoas para uma determinada meta devido ao seu poder de persuasão;
- b. Segundo o dicionário eletrônico Michaelis: "1. Que revela a autoridade; 2. Pessoa com espírito de ascendência".

Ao se tornar uma mulher com cargo que requeira liderança, espera-se que assuma os comportamentos descritos para o líder. É comum ouvir dentro das empresas que a mulher em cargo de liderança parece com homem. Ela não pode ser doce ou parecer fraca, precisa mostrar à que veio e provar o seu valor a todo o momento.

Em estudos mais recentes a liderança é apresentada como uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida. Nos anos 1980/90, pesquisadores falavam em liderança carismática, transformadora e eficaz.

O líder transformacional estabelece padrões altos de comportamento e modelo a seguir que geram confiança e grande engajamento em seus liderados. Ele estabelece planos e projetos com foco nos resultados e incentiva e conduz a equipe a atingir esses resultados esperados. São líderes inovadores e normalmente trazem grande sucesso para a empresa.

Já o líder transacional possui um forte relacionamento com seus liderados porque acompanha o trabalho da equipe, orientando-os e corrigindo-os (quando necessário) e incentivando-os para o melhor resultado.

Em ambas as definições, segundo Alice Eagly e Mary Johnson (1990), não há nenhum elemento que relaciona o que é esperado de um líder com o fato dele ser um homem ou ser uma mulher, mas o ponto curioso é que as características mais modernas do que é esperado de um líder são diferentes do que é o estereótipo do homem. Como vimos acima, é esperado que o homem - líder - seja enérgico, agressivo, ambicioso, destemido, o que é bem diferente de ser conciliador, incentivador, preocupado com o outro. Ao longo dos anos, essas características foram atribuídas às mulheres e não aos homens.

Isso sugere que existem outros elementos que dificultam que a mulher se

torne líder, a questão não se limita apenas a se ter as características pessoais ou as habilidades comportamentais adequadas, existem barreiras invisíveis que fazem com que é esperado não aconteça efetivamente.

Não são somente as posições de liderança que são destinadas aos homens, existem áreas do conhecimento que ainda são consideradas masculinas ou femininas. Em mais de 15 anos, como trabalhadora da área de Recursos Humanos, não me deparei com currículos de mulheres formadas em Engenharia mecânica ou elétrica, por exemplo, para vagas que eu precisava preencher.

Em 2009, a Escola Politécnica teve 91% dos seus inscritos do sexo masculino e 9% do sexo feminino. Ao contabilizar as aprovações, 92,7% dos aprovados eram do sexo masculino e 6,3% do sexo feminino nesses cursos.

Atualmente, há empresas que estão engajadas em minimizar as questões de gênero e para tanto já oferecem vagas para mulheres em área dominadas por homens. Em 2016, a multinacional Bosch ofereceu em seus centros automotivos, na cidade de São Paulo, cursos de formação de mecânica voltada para o gênero feminino. Essa quebra de paradigma, que abre mais espaço no mercado de trabalho para a mulher, tem relação direta com a cultura organizacional das empresas.

Por outro lado, empresas lideradas por homens - realidade em praticamente todas as empresas no Brasil - têm uma cultura patriarcal como vimos e conseqüentemente machista e com isso mulheres não chegam e não se sustentam na liderança se não forem masculinizadas.

O cuidado com os filhos também se torna uma grande barreira discriminatória.

Considero esse entrave importante porque durante a sua carreira, em algum momento, a mulher será questionada por gestores, pares, colegas de trabalho e família: se ela quer ser mãe ou não, quando for mãe se parará de trabalhar para cuidar dos filhos ou os deixará com terceiros (escola, babá, avós), e se parar de trabalhar para cuidar dos filhos, por quê abandonou a carreira na qual investiu tanto. O próximo capítulo abordará a maternidade com mais profundidade.

Enfim, a mulher está em um labirinto tentando encontrar uma saída viável.

2 – Maternidade e Carreira: combinação que não combina?

Pode-se dizer que ainda hoje, na maior parte das sociedades, a maternidade é considerada a tarefa mais importante da vida das mulheres. Ela é idealizada e naturalizada no discurso que reforça que toda mulher nasce com o instinto materno e que precisa realizá-lo para encontrar a plena felicidade. Desse modo, essa visão de destino certo e o ideário materno acabam por nortear as relações sociais de muitas mulheres com suas famílias, carreira e principalmente com si próprias, o que interfere na sua decisão de assumir outros papéis sociais, inclusive o de não ser mãe.

É preciso ressaltar que o que chamamos de maternidade e instinto materno, são conceitos desenvolvidos e comentados pelo discurso médico, higienista, biológico e pelas teorias psicanalíticas dos últimos dois séculos.

Vimos no capítulo 1 que se de um lado as mulheres são cobradas para desenvolverem suas carreiras e investirem seu tempo nesse objetivo, o que tem feito com que muitas delas adiem seus planos de gravidez, a despeito de todas as barreiras discriminatórias que enfrentam, de outro lado as mulheres que têm filhos são pressionadas a serem mães presentes e cuidadoras, dedicando-se integralmente ao cuidado dos filhos.

Posto isso, como lidar com as demandas de ser a principal cuidadora dos filhos com o desejo de ter uma carreira e atuar no mercado de trabalho? Será que carreira e maternidade realmente combinam?

É importante ressaltar que neste capítulo as definições de maternidade e maternagem estão fortemente vinculadas às teoria comentadas a cima Não separei e não comentarei neste trabalho como elas se desenvolveram. Segue, portanto, um breve resumo de duas das principais teorias que contribuíram para que as mulheres ocidentais fossem consideradas como as principais cuidadoras dos seus filhos no século XX.

Maternidade vai além da conexão biológica da mulher com o seu filho, significa o ato de ser mãe. Ela acontece independentemente se ela gerou o filho ou se ele foi adotado. Maternagem é um conceito amplo e refere-se ao vínculo ou

recursos psíquicos adequados proporcionados à criança para que ela possa se constituir de forma adequada e saudável.

Sugere que qualquer pessoa, não somente a mãe, se vincule ao bebê e possa exercer o papel de cuidador e promotor dos recursos psíquicos necessários para a criança. Este conceito é aplicado aos casais homoafetivos masculinos, onde não há mulher como mãe. Entretanto, o conceito de maternagem ligado a figura da mulher-mãe, que foi trabalhado fortemente pela psicanálise, coloca a mãe no papel de cuidadora de referência e como uma entidade insubstituível.

Segundo Gilda Rodrigues (2008) a sociedade ocidental tem um ideal sobre como é o relacionamento da mulher com o seu filho, a mãe é vista como a cuidadora e nutridora de amor e esse é racionalizado e naturalizado como instinto materno. Ainda de acordo com a autora,

Acredita-se que a mulher deseja naturalmente ter filhos e ama-os desprendidamente acima de si mesma. Logo, esse papel seria adequado a ela em detrimento de qualquer outro, pois toda as atribuições inerentes a ele devem ser desenvolvidas pelo sexo feminino. (RODRIGUES, 2008, p. 46).

Ao mesmo tempo em que a mulher ganha status e poder nessa relação, o homem o perde na mesma proporção. Ele ainda tem o poder patriarcal, mas tem pouco acesso ao dia a dia do filho, sendo quase um coadjuvante nesse relacionamento. Esse afastamento ajudou a reforçar ainda mais os estereótipos de que a mulher é a cuidadora e o homem é o provedor.

Na atualidade percebe-se uma tentativa de superar o estereótipo mulher/cuidadora e homem/provedor porque se usa outro conceito quando se fala em relação aos cuidados com as crianças, que é chamado parentalidade, termo usado para “descrever o conjunto de atividades desempenhadas pelos adultos de referência da criança, no seu papel de assegurar a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento pleno.” (FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL, 2013, p. 1). Este conceito abarca a ideia de que qualquer um dos pais, não somente a mãe, consegue prover o cuidado adequado e saudável para o filho. A forma de operação da parentalidade variará de acordo com a cultura e a sociedade. Na sociedade ocidental contemporânea nota-se a prevalência do discurso psicanalítico que apresenta a mãe como principal cuidadora.

Segundo Moura & Araújo (2004, p. 50):

Na década de 1980, as representações de maternidade/paternidade deixam de ser percebidas como auto evidentes e passam a ser vistas como situações sujeitas à elaboração e discussão pelo casal. Esse processo exige forte investimento emocional do homem e da mulher, que devem buscar uma nova maternidade e uma nova paternidade correspondente. Na referida construção, a valorização do compromisso emocional do casal com a criança intensifica-se, iniciando-se já na gravidez. A participação do pai no parto e nos cuidados com o bebê surge como elemento fundamental dessa experiência. Quanto à mulher, valoriza-se a dedicação total à criança, dispensando-se o auxílio de enfermeiras, babás ou mesmo da família. O casal, portanto, deve assumir todos os cuidados com o bebê, desde o início.

Embora esse conceito venha sendo aplicado e os homens estejam ocupando cada vez mais o papel de cuidador e participem do dia a dia da criança, ainda é esperado e nos deparamos com a situação de que o cuidado das crianças é feito pela mãe. Não vemos com frequência homens mudando a carreira para se dedicar ao cuidado exclusivo dos filhos.

Mediante a essas definições, pode-se pensar que ambas as construções sociais - mudam de acordo com o desenvolvimento da sociedade e da época histórica em que estamos inseridos - que interferem na forma como as mulheres são percebidas independentemente de serem mães ou não. O impacto não se limita somente às mulheres-mães, também afeta as que não são à família contemporânea e o papel do homem no cuidado com o filho.

Berger e Luckman (1983) apontam que a realidade cotidiana tem mais força sobre a consciência das pessoas porque ela é maciça, intensa e urgente. As atitudes são naturais frente a todas às situações, não se questiona o porquê sempre as mulheres cuidam dos filhos e os homens saem para trabalhar. Para estes autores o senso comum se torna a realidade.

A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente. (...) A atitude natural é atitude da consciência do senso comum precisamente porque se refere a um mundo que é comum a muitos homens. O conhecimento do senso comum é o conhecimento que partilho com os outros nas rotinas normais, evidentes da vida cotidiana." (BERGER & LUCKMAN, 1983, p.39-40).

Dessa forma, a mudança nos papéis mãe/cuidadora; pai/provedor são difíceis de serem alterados porque essas incumbências estão naturalizadas e todos são afetados por elas (mães, pais e quem não são pais). O comportamento padrão que é esperado de mãe e pai se apresenta a todo o momento e em todos os lugares: os amigos agem de modo parecido com os seus filhos, as propagandas de TV e outras mídias mostram como é correto uma mãe cuidar do seu filho, todos os discursos reforçam o que é senso comum e aceitável. As ações entre os membros da sociedade estão alinhadas entre si. E quando alguém se comporta de forma diferente do esperado, é fortemente criticado e muitas vezes punido.

O reforço desses papéis está inserido em um círculo vicioso que favorece a manutenção da divisão de papéis. (Rodrigues, 2008).

Para Nancy Fraser (2003) enquanto não houver a mudança nas instituições e na cultura, dificilmente haverá o reconhecimento da mulher como um ator de valor social coadjuvante em outros setores da sociedade, além das atividades de reprodução.

Com a obrigação de não somente gerar a criança, ser a cuidadora quase que exclusiva e responsável pela criança, a grande maioria das mulheres ocidentais contemporâneas em algum momento de sua vida se fazem a pergunta: quero ser mãe?

A partir dos anos 1970, com a introdução da pílula anticoncepcional, (principalmente, mas não somente por isso) e a possibilidade do adiamento da gravidez e da maternidade, as mulheres puderam começar a pensar sobre o controle mais efetivo da natalidade e na possibilidade de não engravidar.

A ideia da maternidade como opção e como algo controlado passa a ser concreto, segundo Badinter (2011) porque, até então este era o “destino certo da mulher”. Com o recurso da pílula, por exemplo, pode-se planejar e priorizar a carreira em detrimento da maternidade, adiando para depois dos 35 anos ou até depois dos 40 anos a maternidade, fenômeno crescente na sociedade atual. De acordo com Badinter (2011, p.9-10):

Essa nova liberdade se revelou fonte de uma espécie de contradição. Por um lado, modificou sensivelmente a condição da maternidade, implicando no acréscimo de deveres em relação à criança que se decidiu pôr no mundo. Por outro lado, dando fim às antigas noções de destino e de necessidade natural, ela traz para o primeiro plano a ideia de realização pessoal.

Se a mulher agora pode escolher, ao exercer esta escolha se pressupõe que teve condições de refletir sobre suas dificuldades e tomou uma decisão mais acertada e por conta disso, deve arcar integralmente com as demandas do papel materno.

Embora a Medicina tenha trazido diversos avanços permitindo a maternidade tardia (a partir de 35 anos), ainda paira sobre a mulher as diversas pesquisas médicas que relacionam doenças genéticas à idade materna (e poucas relacionando a idade paterna às doenças) promovendo a informação de que a idade biológica adequada para gerar uma criança, com baixos riscos é por volta dos 30 anos. A partir daí, implicitamente, a mulher assume os riscos de possivelmente gerar uma criança com problemas de saúde. Novamente ela é colocada “contra a parede” e o poder de decisão sobre a maternidade questionada.

Aparentemente, a mulher tem três opções relacionadas à maternidade: ser mãe, recusar-se ou negociar para ser mãe mais tarde, bem diferente de como era até a primeira metade do século XX quando a "reprodução era ao mesmo tempo um instinto, um dever religioso e uma dívida a mais para a sobrevivência da espécie." (BADINTER, 2011, pág. 17). Mas será que a mulher realmente tem essa autonomia no processo de decisão?

Independentemente de a mulher estar envolvida em uma relação estável ou não, ou estar sem um (a) parceiro fixo, a identidade da mulher ainda é diretamente ligada a questão da maternidade, pois é ela a única que efetivamente pode concretizar o desejo (seu ou do casal ou somente do marido) de se ter um descendente com os seus genes.

Mas tomar a decisão de ser mãe exige renúncias pessoais e é um "compromisso de longo prazo que implica em priorizá-lo" (BADINTER, 2011, p. 18). Perguntas como: Como ficará minha carreira? Como será depois se eu tiver filhos? Ou o que acontece se eu me arrepender? Esse último ponto é pouco discutido e

compartilhado, fazendo com que seja mais um fator que impacta na decisão de ser mãe. Aparentemente, não há formas de se resolver esse arrependimento sem causar danos à outras pessoas: filho, marido ou família. Diante da realidade de supostamente poder optar por ser mãe e dentre muitos outros destinos que a mulher pode seguir, o conflito se torna inerente (Badinter, 2011).

Mariana fala sobre este conflito:

Aquilo lá [a carreira/ trabalho] deixa de ser prioridade, mas as pessoas continuam achando que você tem que dar mais importância para aquilo do que para a sua família. Aí entra o conflito, por que aí o que você faz? Você vira uma mãe negligente ou você vira uma mãe que vai se dedicar totalmente. Esse é um problema sério. Você passa anos e anos, investindo na carreira e aí o que você faz? Você chegou naquilo lá e você fala: pô (sic), eu ainda posso ir muito mais além, só que com filho fica muito difícil. A não ser que você tenha uma infraestrutura muito grande. De alguém por perto, não é só em termos de dinheiro, alguém por perto, pessoas que façam isso, pessoas que façam aquilo, que ajudem a cuidar. Senão, você não consegue, é impossível. E quando você se depara com o impossível, eu acho muito frustrante para a mulher. Porque profissionalmente, ela perde espaço. Essa, acho que é a pior parte, ela perde espaço. No mercado de trabalho, ela perde espaço quando ela vira mãe porque até acho que ela não vai poder se dedicar mais. Para você conseguir conquistar o espaço na empresa e para você manter esse espaço, você tem que se dedicar. Aí você vai se dedica a família, aí não dá. Não existe isso. Eu pelo menos não consigo fazer as duas coisas bem-feitas! Uma coisa [carreira ou maternidade] vai ser deixada em segundo plano. Você tem que dar uma prioridade. Significa que você vai fazer mal uma coisa e a outra você vai fazer bem. Mas ter excelência nas duas, eu acho que isso realmente meio difícil.

De acordo com Badinter (1980) foi somente a partir do século XIX que as formas do amor materno ganharam o status e os contornos que vemos na atualidade e onde também a gestação, parto, amamentação resumem o papel da mulher encerrando-a e deixando-a com poucas alternativas para outras aspirações. Até então, a criança era vista como um empecilho na vida dos pais.

Antes disso, as famílias delegavam para a um terceiro o cuidado das crianças: logo ao nascer, o recém-nascido já era encaminhada para as amas de leite independentemente da posição social (exceto no caso das famílias muito pobres e, normalmente, da zona rural) ou da profissão dos pais. Na sequência, elas ficavam a cargo de mentores ou tutores, que iriam instruir e educar as crianças e, por volta dos 10 anos de idade, eram encaminhados para os estudos fora da residência, em internatos ou conventos - no caso das meninas. A criança retornava à família praticamente adulta e logo era direcionada para o casamento, que já havia sido

negociado anteriormente por seus pais. E novamente, seguia um destino longe da sua família de origem. Esse foi o padrão durante muitos séculos.

Segundo Badinter (1980) grande parte das crianças não chegava ao seu destino, morrendo no caminho para a casa de suas amas ou durante o primeiro ano de vida. Dentre as principais causas, a autora relaciona: quedas das carroças durante o transporte, má alimentação, falta de higiene, entre outros fatores. Muitas famílias não faziam contato com as amas e não tinham certeza se seus filhos estavam vivos até que fosse a época de eles retornarem para a residência, por volta dos quatro anos de idade.

Quando a família era mais abastada os riscos de morte e falta de cuidado eram menores porque a ama de leite residia no mesmo local que os pais, mas ainda assim havia o afastamento físico e psicológico entre eles, uma vez que o cuidado com os filhos era totalmente delegado a outra pessoa.

Já entre as famílias menos favorecidas as crianças eram mantidas e cuidadas pela própria mãe, porque os pais não tinham dinheiro para enviá-las para as amas. Embora a decisão de manter as crianças por perto não fosse pela ligação afetiva, mas sim por necessidade, essas crianças tinham uma mortalidade menor do que as enviadas para as amas.

A partir do processo de industrialização começou-se a olhar para a criança e para a questão da mortalidade infantil. Na época descrita por Badinter (1980) os pais tinham poucas esperanças em ter filhos adultos. Sob a perspectiva da nova sociedade que estava se formando, não olhar para a criança era deixar de cuidar do seu futuro, pois com a alta taxa de mortalidade infantil não haveria adultos aptos a produzir, ou seja, não se estava cuidando de uma futura mão de obra, o que provocaria um decréscimo populacional grande.

No começo do século XX a definição do que era infância e adolescência foi revista. O discurso foi modificado nas áreas médica e higienista, quanto às leis de proteção à infância com os contornos próximos ao que temos na atualidade (por exemplo: a proibição do trabalho infantil e a responsabilidade dos pais no cuidado com os filhos). A mulher, aos poucos, passou a ter a missão de garantir,

pessoalmente, que pelo menos um dos seus filhos chegasse à idade adulta para produzir novos descendentes e garantir que a riqueza fosse mantida na família.

As imagens da mulher, da família e da maternidade mudaram, fazendo com que surgisse a necessidade dos próprios pais se dedicarem aos cuidados dos filhos. As amas de leite ou cuidadoras passaram a não ser mais vistas com bons olhos e nem as mães que delegavam seus filhos para terceiros cuidarem. Como a mulher era (e é) a única que pode produzir herdeiros, ficou sob a sua responsabilidade também de todos os cuidados essenciais que a criança precisa. Retoma-se pouco a pouco à questão do instinto materno, em que o discurso sobre o “destino certo” de todas as mulheres: serem mães.

Para Juliana Faria (2006, pág. [4]):

À medida que aumentavam as responsabilidades maternas com relação aos filhos, aumentava o sentimento de sacrifício materno em relação a estes e à família, criando um modelo social, incentivado pelo discurso médico e filosófico... como deveria ser uma mãe.

Na linguagem psicanalítica, a mãe que se sacrifica e se dedica integralmente aos seus filhos é considerada a mãe suficientemente boa. Para fins deste trabalho chamarei essa mãe somente de boa mãe para não confundir com os conceitos de outros autores e nem utilizar a linguagem psicanalítica, que não é o viés deste trabalho..

Segundo essa visão social, as boas mães são aquelas que são responsáveis pela educação dos seus filhos, dedicadas incondicionalmente a todas as demandas deles e é o modelo comportamento para a família ao mesmo tempo também tem o papel de serem "guias morais para os maridos na sua volta ao mundo de trabalho imoral e competitivo." (CHODOROW, pág. 19 apud MOURA & ARAÚJO, 2004) ". A boa mãe além de ser aquela abnegada em favor dos seus filhos e da família, também é amável, acolhedora, compreensiva. Como se fala popularmente mãe é “padecer no paraíso”.

De acordo com Katia Azevedo e Alessandra Arrais (2006) o estilo de maternagem corrente na sociedade atual iniciou-se em 1762 com a publicação de *Émile* de Rousseau. Nesse livro o autor fazia uma crítica à sociedade da época e às mães que delegavam os cuidados dos filhos às terceiras e recomendava que

assumissem o papel de cuidadora exclusiva de seus filhos.

No século XX os estudos da área da Psicologia e Psicanálise (com Freud e Winnicott, principalmente) e da Sociologia subsidiaram e também contribuíram fortemente para o reforço do papel materno como o vemos na atualidade (Moura & Araújo, 2004). No caso dos autores da Psicologia, os estudos da relação mãe-bebê, da mãe suficientemente boa e da diferenciação egóica do bebê = a partir da diferenciação do ego da mãe (Winnicott) - ajudaram a individualização do papel da mãe e do pai, este quase um coadjuvante neste processo. A mãe se torna a responsável pelo desenvolvimento saudável e equilibrado da psique do seu filho.

Pode-se dizer que na medida em que os discursos médicos, higienistas e demais teorias foram sendo usados para subsidiar a ideia de boa mãe a mãe ganhou um status inimaginável, se comparado com outras épocas, e as mulheres foram sendo confinadas a este papel sendo praticamente impossível se libertar dele sem críticas: como não ser uma boa mãe para o seu filho e não se dedicar integralmente à criança que ela própria desejou ter?

Essas teorias, ao mesmo tempo em que focaram o estudo da mulher ou da mãe com o seu filho, deixaram de lado justamente a mulher. Também não consideraram suas necessidades, e entre elas a de exercer uma atividade no mercado de trabalho e não ficar exclusivamente cuidando do filho: “Culturalmente as representações sociais da maternidade estão fortemente calcadas no mito da mãe perfeita.” (AZEVEDO & ARRAIS, 2006, p. 70)

Ao se recuperar o papel de nutriz e boa mãe, promovem-se diversas iniciativas que guiam o comportamento esperado da boa mãe e a normatizam fazendo com que as que saiam desse caminho sejam criticadas. Dentre as iniciativas temos:

- O aleitamento materno exclusivo e as suas vantagens, sendo fortemente criticado qualquer recurso usado para esse fim. A recomendação atual é que um bebê seja amamentado exclusivamente até o 6º mês de vida, embora a

licença maternidade seja de quatro meses¹¹.

- A boa mãe coloca as necessidades do filho à frente das suas. Posterga ou abandona projetos pessoais para dedica-se aos filhos.

- Retomou-se a referência natural/biológica para guiar o comportamento da mãe: todos os mamíferos, - os humanos são mamíferos - possuem o instinto de ter, cuidar e alimentar (amamentação) os bebês até que eles tenham a autonomia para ficarem sozinhos. Logo devemos seguir nossos instintos da espécie e aceitar a nossa condição inata.

É preciso ressaltar que a amamentação é uma das atividades que mais aprisiona a mulher ao seu papel de mãe. O pai pode apoiar a mãe: buscar o bebê para ser amamentado, trocar fraldas eventualmente, dar mamadeira quando é aceito esse recurso para alimentação. Mas, como já mencionado, a amamentação é uma tarefa da mãe. Consegue-se amamentar a criança em qualquer lugar praticamente, mas, por outro lado, esse ato impede que ela se distancie do bebê por um período maior que duas ou três horas (para as mães que não utilizam recursos externos como mamadeiras ou copos - também bastante condenados pelos estudiosos naturalistas, pediatras e demais envolvidos com a criança).

Para que a mulher consiga atender às demandas imediatas e constantes do seu bebê é necessário que tenha uma grande disponibilidade de tempo. Afinal, como atender a todas essas demandas se a mulher está fora, trabalhando?

Lo Bianco (1985, apud MOURA & ARAÚJO, 2004) menciona em seu estudo que as modificações socioculturais alteraram o papel materno e modificaram o papel da mulher e da família ao longo do século XX. A partir da década de 1980, o papel feminino reduzido à maternidade sofreu um novo impacto, pois houve um incremento de mulheres que investem em sua formação acadêmica. Nesta década também a mulher já não tinha uma grande quantidade de filhos para cuidar e este fator contribuiu para que ela tivesse maior disponibilidade para o mercado de trabalho.

¹¹ Algumas empresas fornecem uma licença maternidade maior, com duração de 6 meses. Porém, são poucas as empresas que o fazem.

Segundo este autor "já não era mais possível pensar o papel materno como o único disponível para as mulheres, embora permanecesse quase obrigatório e claramente central" O papel materno aliado aos outros papéis não maternos traduz-se em "uma experiência contraditória e ambivalente em relação ao papel materno." (MOURA & ARAÚJO, 2004). Badinter (2011, p.136) afirma "a ideia de que a mulher pode ser boa mãe e simultaneamente desenvolver uma bela carreira é combatida".

Mila, uma das mulheres entrevistadas para este trabalho, relata a contradição entre ser mãe e conciliar esse papel com a carreira:

E hoje eu cheguei a um equilíbrio do que é um trabalho gostoso pela quantidade que eu trabalho. Porque eu tava (sic) quase largando a profissão mesmo só para ser mãe. (...) Na primeira gestação foi um sofrimento porque eu ainda tinha o... eu ainda tinha uma fase workaholic. Então, por mais que tava (sic) na licença maternidade. Pensava no trabalho, queria voltar para o trabalho, fiz outra especialização dando de mamar. Ainda foi um desequilíbrio até ele começar a crescer e eu perceber que para mim aquilo estava tudo errado. Tanto que eu fiquei uma pessoa mais tranquila porque eu era uma pessoa muito severa comigo mesma.

A ambivalência com relação ao papel materno permeia toda a relação da mãe com o seu filho. Como lemos acima a todo o momento a mulher está questionando a dedicação a carreira ou ao filho. A boa mãe é vista como aquela que é capaz de sacrifícios, é compreensiva, amável, equilibrada e que está disponível em tempo integral para o seu filho e Mila comenta no trecho acima esse conflito e a angústia de atender às duas demandas.

Badinter (2011) fala que poucos casais realmente avaliam os impactos que um filho trará em suas vidas. A maternidade ainda é vista como uma realização plena de todo o amor do casal, mas esquece-se de pensar que haverá um bebê real, com uma rotina intensa de cuidados. Além da questão de prorrogar ou abandonar projetos pessoais, a mulher se depara com essa nova rotina imaginada, porém que pode ser distante do que se foi imaginado. Muitas mulheres enfrentam o sentimento contraditório entre o que era esperado para esse momento para o que acontece de fato. Afinal, ser mãe é um processo natural e todas já sabem o que fazer.

Nos primeiros anos de vida do filho a mulher realmente tem uma

dedicação quase que exclusiva a ele: noites praticamente sem dormir ou com muitas interrupções, dificuldades no processo de aleitamento, doenças ocasionadas pela fragilidade do organismo da criança, afastamento temporário do parceiro e do trabalho entre muitas outras situações.

Praticamente não se fala dessas dificuldades e o, mais importante, como superá-las. A maternidade ainda hoje possui uma áurea de idealização que pouco corresponde com a realidade. De repente a mulher se vê imersa em atividades de cuidado que não havia lhe ocorrido de nenhuma forma ou que foram romantizadas.

Mariana fala sobre como a sociedade e as próprias mulheres veem a maternidade:

Existe uma idealização da maternidade. Mais da maternidade do que do filho em si. Então ter filho, a impressão que as vezes me dá é que ter filho parece que é um bem necessário tanto quanto comprar um carro ou uma supercasa. Às vezes me dá um pouco essa impressão. Que é uma divinização, que não é bem por aí. (...) Mas, é... e essa divinização no dia a dia, ela cria problema. Porque no dia a dia a coisa é um pouco diferente, é um pouco mais "punk". Não tem tanto glamour assim. No dia a dia não (risada). A coisa é parecida com a amamentação, eu diria que é um produto que se vende também porque junto com isso vem a grife de roupa para a mamãe. Vem essa de ver quem fica mais magra, o tempo todo, para sair na capa de revista, né?! Existe todo um mercado por detrás disso tudo. A gente não para pensar nisso, mas existe todo um mercado por trás disso. E se perde o essencial, que é exatamente a questão com o filho. Mas eu acho que o mais difícil hoje é porque a gente vêm sendo assim. A gente está inserida em um mundo é, de que a gente tem que ser uma supermãe e, ao mesmo tempo, uma super profissional. Como eu te disse, não dá para ser as duas coisas. Não dá! Você vai ter que escolher qual que você vai saber fazer melhor.

Badinter (2011) afirma que a maternidade continua sendo uma grande desconhecida e optar por se mãe não garante que se será a mãe boa idealizada, como podemos ver na fala de Mariana.

Uma vez que a mulher supere a rotina com o seu filho e consiga retornar ao mercado de trabalho, haverá novas situações a serem enfrentadas, já que no mercado de trabalho ela sempre competirá com os homens e com as mulheres que optaram por não ter filhos e estarão (hipoteticamente) disponíveis para o trabalho, a mulher-mãe não competirá com ninguém. Inversamente do que aconteceu com a mulher que foi buscar o mercado de trabalho, não vemos os homens disputando com as mulheres o papel de cuidador dos filhos - a mãe é soberana e isso é

indiscutível.

Além dos pontos já mencionados, a maternidade traz um ônus econômico para as mulheres. Como manter o padrão financeiro e custear os novos gastos com a criança, se a mulher optar por se dedicar ao cuidado exclusivo dos filhos? Dependendo da condição social da mulher e da família o custo com escola ou com uma babá será igual ou superior a remuneração que a mulher recebe. Novamente a mulher precisa se questionar e decidir, mas agora com o elemento da maternidade: quero ser uma profissional no mercado? Ou ainda consigo atuar no mercado de trabalho como antes?

As que optam por deixar a carreira de lado, temporariamente ou definitivamente, precisarão constantemente responder por que o fizeram, mesmo que essa seja a expectativa social. Podem ser hostilizadas quando param de trabalhar para se dedicarem aos cuidados dos filhos, de acordo com Gilda Rodrigues (2008).

Na tentativa de articular carreira, cuidado com os filhos e com si própria e com a família; percebe-se um crescimento no número de mulheres que optaram por ter um negócio próprio ou atuar de forma autônoma, visto que são poucas as empresas que oferecem boas oportunidades de carreira para quem têm disponibilidade de atuar em tempo parcial.

Outro fator que impacta na questão da carreira é onde deixar os filhos durante o trabalho. Em nossa realidade atual, são poucas as mulheres que podem contar com a ajuda de algum parente para tal, pois a grande maioria continua trabalhando.

No caso das mulheres mais abastadas pode-se contar com babás e/ou escolas em período integral e pagar por elas porque custam um valor elevado e proporcionam uma certa flexibilidade.

Já as mulheres menos favorecidas contam com as creches públicas que funcionam no mesmo horário comercial em que estão trabalhando. Estas instituições ajudam, sem dúvida nenhuma, mas estão longe de resolver o problema dessas mães que precisarão trabalhar em locais com redução de jornada - e de salário - para conseguirem conciliar o trabalho com o cuidado com os filhos.

Embora exista essa alternativa, mesmo assim ela não está disponível para todas as mães menos abastadas. Com frequência lê-se em jornal ou ouve-se em noticiários que as vagas para as creches são limitadas e insuficientes. Muitas vezes essas mães mesmo querendo e precisando trabalhar não têm como deixar seus filhos com terceiros e nem conseguem contar com seus maridos.

De acordo com a pesquisa “Quem são elas?”¹² (2016) 12% das mulheres estudadas realizam as atividades domésticas e/ou cuidados com os filhos sozinha. Quando se analisa essa informação nas classes menos abastadas, esse percentual sobe para 20%. Esses dados comprovam as informações apresentadas nos parágrafos acima.

Parece uma situação similar à descrita por Badinter (1980), no começo deste capítulo, onde as famílias abastadas mandavam as crianças para a ama de leite cuidar e as famílias menos privilegiadas mantinham as crianças por perto, mais por uma questão financeira do que por outros motivos.

Por outro lado, como uma alternativa diante desse dilema, nota-se um grande número de mulheres empreendedoras, como a possibilidade de se conciliar esses dois papéis. De acordo o site Uol Economia (2013) 67% das mulheres que são empreendedoras decidiram abrir sua empresa após se tornarem mães. Nessa reportagem não se menciona a classe social das mulheres, mas considera-se o número de mulheres em idade economicamente ativa e quantas estão atuando como empreendedoras devido a necessidade de lidar com os filhos e com a carreira.

No estudo quem são elas? (2016):

- 75% das mulheres pesquisadas decidiram ter um negócio próprio após a maternidade. Na classe menos abastada – o estudo classifica essa classe como classe C – esse percentual sobe para 83%;
- A média de idade das mulheres estudadas, independente da classe, é de 36,5 anos;

¹² Pesquisa realizada em 2016 com quase 1.400 mulheres brasileiras pela Rede Mulher Empreendedora (REM) patrocinada pelas empresas Avon, Itaú e Facebook. De acordo com a pesquisa 85% dessas mulheres já eram empreendedoras e as demais tinham a intenção de empreender. Pesquisa disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F24675%2F1481030106ebook+%281%29.pdf>>

- 53% das empreendedoras estão distribuídas na classe B, 28% na classe A e 14% na classe C.

Nos Estados Unidos, nota-se um aumento das mães chamadas de *mompreneurs*. São as mulheres que empreenderam exclusivamente após se tornarem mães. A decisão de qual negócio empreender foi baseada em questões pessoais, como por exemplo: identificação pessoal com o produto, ou produtos voltados para facilitar o dia a dia da mãe ou da criança, mas também se considerou a disponibilidade para criar seus filhos e estar com eles e, ao mesmo tempo, alcançar o reconhecimento do mercado.

Letícia, embora não tenha filhos ainda, menciona que ter tempo para se dedicar ao futuro filho foi um dos pontos avaliados no momento de empreender:

Pensando já no futuro, talvez não tão próximo, mas de ter um filho e ter tempo para ele. De ter um tempo com meu filho, de cuidar, de estar junto e achei que trabalhando em casa isso poderia ser melhor, mesmo que eu o deixe um tempo na escola, mas que não fosse em período integral. Para que ele tivesse a mãe mais presente. E, então, eu comecei a pensar no que eu poderia fazer pra (sic) adiantar esse plano, para que eu trabalhasse em casa. Pensei no que eu que eu sabia fazer e que eu pudesse fazer da minha casa, sem depender de ninguém e sem ter um investimento alto, já que eu não tinha o que investir.

Os pontos que impulsionaram a abertura de negócios próprios com o propósito de ter tempo para os filhos foram: o desenvolvimento tecnológico que temos atualmente (internet, aplicativos de celular e outras tecnologias), a flexibilidade de horários e a possibilidade de ser reconhecida por atividades que agregam valor para o outro e para a sociedade. Esses pontos são destacados também como possibilidade de superação dos obstáculos de carreira que vimos no Capítulo 1.

Nota-se uma evolução na sociedade, a mulher conquistou o espaço público, não se restringindo mais ao espaço doméstico, mas de acordo com o Fórum Econômico, comentado no capítulo 1, a perspectiva para que haja a igualdade de gênero acontecerá somente em 2095, se a sociedade mantiver as condições atuais.

Posto isso, Ciampa (1989) trabalha com esta ideia de fragmentos de emancipação onde a mulher busca alternativas para lidar com seu impasse em ter uma carreira, ser reconhecida, dedicar-se aos filhos e a si própria e não depender

financeiramente de um terceiro/marido. Pode-se considerar como um avanço significativo em direção à autonomia.

, Trata-se de uma possibilidade de ela sair do eixo competição homem x mulher, cargo de liderança x cargo de menor representatividade, carreiras femininas X carreiras masculinas buscando alternativas para se realizar tanto no mundo do trabalho quanto em realizações pessoais.

Neste capítulo apresentou-se como o conceito de maternidade e maternagem foram se alterando ao longo do tempo e com as transformações sociais ocorridas, principalmente após a década de 1970 a mulher conseguiu protelar a gravidez para depois dos 30 anos, criando uma possibilidade de se conciliar maternidade com carreira.

A atuação autônoma sugere ser uma das alternativas para a mulher obter o reconhecimento e aliar todas as demandas que possui com uma carreira superando algumas das barreiras que encontrada no mundo do trabalho.

3 - Métodos e procedimentos de pesquisa

No decorrer dessa dissertação expus as principais barreiras discriminatórias que as mulheres ocidentais contemporâneas enfrentam durante o desenvolvimento de suas carreiras, sendo que foi considerado como uma das principais: o ideário que se tem sobre a maternidade.

Os obstáculos enfrentados pela mulher não se apresentam de forma linear ou com o grau crescente de dificuldade. Eles podem variar de acordo com a carreira escolhida, se a mulher já é mãe ou não e assim por diante, deixando a metáfora do Labirinto de Cristal como a imagem mais adequada para tais dificuldades.

Também foi exposto como a idealização do papel de boa mãe impacta na vida das mulheres ocidentais contemporâneas, na sua própria forma de agir com os filhos e como a sociedade também idealiza e confina a mulher dentro deste papel. No século XX, a apropriação capitalista dos discursos higienistas, médicos e de outras teorias endossaram que o cuidado com a criança fosse exercido exclusivamente pela mulher.

Estudar todos esses conceitos exigiram que fossem seguidos métodos e procedimentos de pesquisa que serão apresentados a seguir.

Foi feita a revisão bibliográfica de materiais produzidos sobre os assuntos desta dissertação (livros, teses, artigos e dissertações), através de palavras-chave como: mulher, maternidade, maternagem, carreira, reconhecimento, mãe empreendedora, teto de vidro, labirinto de cristal, barreiras discriminatórias e obstáculos que as mulheres contemporâneas enfrentam. Essas palavras-chaves foram aplicadas em sites de pesquisa como Scielo, sites de associações como a ABRH, em Universidades como a Harvard Business, Insper e sites de pesquisa em geral, como o Google.

Assuntos como Labirinto de Cristal e mãe empreendedora¹³ por serem temas mais recentes, foram encontrados livros no idioma inglês e uma somente uma dissertação de mestrado no Brasil. Por isso, estes foram os materiais usados na

¹³ Nos Estados Unidos, as mães empreendedoras são chamadas de mompreneurs.

língua original, sendo trechos utilizados neste trabalho foram traduzidos ou interpretados por mim.

Grandes partes dos materiais encontrados e usados para este trabalho estavam disponíveis em forma artigos científicos, reportagens e artigos para blogs publicados em diversas áreas do conhecimento como: Administração, Psicologia, Negócios, Carreira e Empreendedorismo.

No planejamento inicial foram previstas 4 entrevistas, sendo que o número poderia variar de acordo com o andamento e o conteúdo obtido conforme as entrevistas eram executadas. Após a coleta de dados, o planejamento foi revisado e as informações obtidas com três entrevistadas eram adequadas para a produção desta dissertação. Decidiu-se por reduzir a quantidade de entrevistas porque através de suas narrativas pôde-se apreender a respectivas visões sobre carreira e maternidade, satisfação pessoal com a carreira e como elas lidaram com os desafios da conciliação. Desta forma, percebeu-se que as narrativas eram ricas e atendiam ao objetivo da pesquisa.

Recorrendo as ideias de Ciampa (1989) ao se estudar o singular (uma pessoa) essa representa todos os sujeitos. Nas narrativas das histórias de cada uma e na interpretação que o pesquisador dá a elas é possível descobrir e redescobrir as conexões de seus acontecimentos pessoais com as situações que ocorrem na sociedade. Uma só pessoa consegue trazer os elementos que de sua sociedade através de seu discurso e do seu posicionamento frente às situações.

Escolheu-se entrevistar mulheres que haviam adaptado suas carreiras devido a maternidade. Tive acesso às suas histórias porque todas pertencem ao meu ciclo de contato e pude acompanhar de perto essas transições. Elas também conheciam o meu tema geral de pesquisa: o estudo sobre carreira e maternidade e se interessaram voluntariamente em compartilhar suas histórias comigo. Dessa forma, facilitando o vínculo entre entrevistada-pesquisadora, favorecendo o depoimento espontâneo delas e o entendimento de suas narrativas. Em termos práticos, o relacionamento prévio entre ambas as partes favoreceu o levantamento de dados.

Embora elas pertençam ao meu ciclo de contato, elas não se conhecem entre si e não sabem da participação de cada uma delas na minha pesquisa, o que

ajuda a preservar o sigilo sobre elas.

As três mulheres são brasileiras, nascidas no estado de São Paulo, moram na cidade de São de Paulo, casadas, sendo duas delas pertencentes à classe média e outra à classe média alta; todas têm formação superior concluída, atuam no mercado de trabalho e possuem entre 30 a 40 anos de idade.

Todas elas obedeciam aos seguintes critérios: ter filhos e/ou ter o interesse em ter filhos em um futuro próximo; atuarem no mercado de trabalho e terem modificado a carreira em algum momento de sua trajetória no mundo do trabalho.

Os nomes das participantes foram alterados para que as entrevistadas não sejam identificadas, favorecendo a confidencialidade pelo público em geral.

O número de filhos não interferiu na seleção das entrevistadas. Mariana tem uma filha, Letícia não tem filhos e Mila tem dois filhos e, em nenhum momento, elas falam que por ter um filho ou não ter filhos sofrem menos com as barreiras que lhes são impostas. A quantidade de filhos potencializa as dificuldades no cuidado diário com eles e a família precisa ter um planejamento maior de logística de cuidado. De qualquer forma, as dificuldades em conciliar ambos os papéis serão exigidos da mesma forma se a mulher tiver um ou mais filhos.

O método utilizado para a entrevista foi a metodologia de entrevista semi-dirigida, em que foi apresentado o foco de estudo em linhas gerais e foi solicitado a elas que relatassem suas experiências no mundo do trabalho, como mães e como lidam com o ideário de ser mãe, sem lhes dar uma estrutura de fala. Quando elas tinham alguma dúvida, faziam perguntas e eu lhes passava as informações que precisavam para continuar o depoimento.

Algumas vezes interfeiri nas narrativas para fazer perguntas ou para esclarecer algum ponto de dúvida ou porque elas queriam saber se continuavam a falar. Procurei, de qualquer forma, fazer o mínimo de intervenções possíveis, evitando direcionar as narrativas para os meus interesses de pesquisa. Elas também relataram se tiveram que fazer adaptações em suas carreiras para que pudessem conciliá-la com a maternidade. Todos os depoimentos foram gravados mediante a autorização. Segundo Antunes (2012, in LIMA 1989):

Momentos biográficos devem ser entendidos em seus contextos próprios e servem a narradores (as), sobretudo, por proporcionar reflexões críticas e precipitar saltos qualitativos em termos das possibilidades de emancipação e humanização. (...). Por meio da narrativa que é construída pelo próprio sujeito, temos acesso a sua história de vida e podemos compreender o universo do qual ele faz parte. Ou seja, nos aproximamos mais criteriosamente da sua interpretação de mundo e da dialética das relações que estabelece consigo mesmo, com o outro e com a sociedade. (ANTUNES, 2012, p. 71).

Os relatos das entrevistadas ajudam a entender como os obstáculos enfrentados pela mulher no mundo do trabalho se apresentam, quais são as alternativas para lidar com eles, como superá-los e ainda conseguir se manter produtiva e ser principalmente ser reconhecida por exercer papéis sociais relevantes.

Decidi reproduzir também parte da fala delas ao longo dos demais capítulos, ao invés de somente escrevê-las somente neste capítulo. A intenção, com essa forma de apresentação, foi conectar o conteúdo que estava sendo apresentado com exemplos reais e tentar deixar a leitura mais corrente e fluída.

Outro ponto relevante foi não reproduzir na íntegra as entrevistas, como estratégia para evitar que as entrevistadas fossem identificadas devido a transcrição completa. Tal medida - proteção e sigilo do sujeito em pesquisa - está também de acordo com a Resolução 196/6 que orienta a preservação do anonimato dos envolvidos em pesquisa. Os trechos das falas foram transcritos e agrupados por categorias de significado que serão expostas após a caracterização das entrevistadas.

Como primeira etapa da análise de dados, apresentarei brevemente cada uma das entrevistadas para que possamos conhecê-las.

Letícia tinha 30 anos na época da entrevista. Brasileira, casada há dois anos formada em Tecnóloga em Recursos Humanos, não tem filhos. Atuou por cinco anos na área de Recursos Humanos e foi desligada do seu último emprego como celetista em fevereiro de 2014. Seu marido é prestador de serviço na área de Tecnologia da Informação em um banco de varejo de grande porte. Letícia morou com a mãe até por volta dos 7 anos de idade, quando foi deixada na casa de seu tio, irmão de sua mãe. Seus pais se separaram quando ela tinha três anos. Na época do abandono, seu pai foi notificado e ela foi morar com outro familiar, sua tia- (irmã de

seu pai - e com as primas até os 12 anos de idade, conforme relatou em sua entrevista. Após essa idade e até se casar, morou com o pai.

Desde julho 2014, decidiu por atuar em um negócio próprio, como doceira. Atualmente fabrica pães de mel artesanal em sua casa e os vende em pequenos comércios próximos a sua residência e em um shopping da região Sul de São Paulo e para clientes que entram em contato diretamente com ela. Sua clientela é construída por uma rede indicação e divulgação dos seus produtos em uma página da rede social *Facebook*. Inicialmente, vendia pães de mel tradicional ou recheado e, mais recentemente, se tornou especialista em pães de mel personalizados para eventos infantis, principalmente, lembrancinhas de nascimento e chás de bebês.

Conheci a entrevistada quando trabalhávamos juntas em uma empresa de consultoria imobiliária. Ambas atuávamos no departamento de Recursos Humanos, sendo que Letícia lidava com as atividades conhecidas como operacionais: processo de admissão de funcionários, controle de jornada entre outras e eu atuava com a parte que é considerada desenvolvimento e gerenciamento de pessoas. Mantive Letícia como minha entrevistada, mesmo ela não tendo filhos porque deseja tê-los em breve segundo ela em sua entrevista.

Minha segunda entrevistada foi Mariana e sua entrevista foi realizada em 31 de outubro de 2015, com duração de cerca de 25 minutos.

Ela tem 41 anos, é casada há nove anos, possui curso superior em Letras e formação em psicanálise. Atuou por 25 anos como professora de Português em curso preparatório para concurso público. Também atuou por 10 anos como psicanalista atendendo em consultório particular.

Há 5 anos suspendeu as atividades como psicanalista porque teve uma filha e queria ter algum tempo livre para se dedicar a ela. Em 2014, prestou concurso público para diversas instituições e foi aprovada em 2015, como assistente comercial em um banco da capital de São Paulo. Seu marido atua como professor de curso preparatório para concurso, ministrando aulas com temas variados. Até então, a remuneração de ambos era diretamente relacionada com quantidade de horas-aulas ministradas.

Desde julho 2015, após concluir todo o processo de aprovação e

contratação, diminuiu significativa a quantidade de aulas que ministra, limitando-se a poucos finais de semana e sem uma frequência regular. Normalmente, são aulas gravadas e que podem ser reproduzidas pelas escolas a qualquer tempo. A principal decisão em prestar concurso público foi porque teria um rendimento estável. Além do salário fixo, a empresa oferece benefícios para ela e sua família, o que compõe uma base financeira mais estruturada. A entrevistada tem uma filha de 5 anos, que estuda em escola particular e tanto a sua família quanto de seu marido moram no interior.

Mariana foi convidada pessoalmente para ser uma de minhas entrevistadas porque teve uma mudança significativa de carreira motivada fortemente por condições externas (apoio na manutenção da família, estabilidade financeira e tempo livre para se dedicar a filha) do que um desejo pessoal em trabalhar nessa empresa ou nessa carreira.

A terceira entrevistada foi Mila. Ela tem 39 anos, casada há 5 anos e namorou por outros 5 anos antes de se casar. Tem dois filhos homens, sendo que o filho mais velho tinha 6 anos e o filho mais novo estava prestes a completar 3 anos, na época da entrevista. Ambos estudam em escola particular, em período semi-integral. Formada em Nutrição, com especialização em Nutrição Funcional e Esportiva, atua como autônoma em seu consultório particular há aproximadamente 15 anos. No começo de carreira atuou em hospital por 3 anos, mas optou pelo consultório após esse tempo.

Seu marido também trabalha e é empresário na área de desenvolvimento em TI.

Mila foi convidada para participar da pesquisa por atender ao requisito de ser mãe, atuar profissionalmente e ter feito adaptações em sua carreira após a maternidade.

Para que os fatos trazidos por essas mulheres façam sentido preciso que sejam “costurados com um fio de sentido que lhe dê alguma razoabilidade para serem compreendidos”, de acordo com Critelli (2013, p. 31). Eles precisam ser arranjados de forma que seja possível lidar com eles. Para analisar o conteúdo obtido com as entrevistadas, decidi agrupá-los nas seguintes categorias de significado:

- Investimento pessoal na carreira;
- Maternidade;
- Adaptação de carreira;
- Reconhecimento;
- Satisfação pessoal e/ou financeira.

Alguns trechos poderão aparecer em mais de uma categoria de análise devido ao teor do conteúdo, pois a separação que fiz aqui foi meramente didática.

A categoria de significado investimento pessoal na carreira se refere ao que foi investido em busca de desenvolvimento até o momento das entrevistas. Incluo neste tópico: a dedicação de tempo e/ou investimento financeiro que cada uma teve que fazer para chegar até aquela etapa de carreira.

Letícia me falou sobre o valor que pagou na mensalidade de sua faculdade e os custos indiretos que teve enquanto estudava.

Eu ganhava um salário líquido, na época de cerca R\$ 500,00 e a faculdade custava R\$ 300,00. Eu tinha ainda o custo de condução, o transporte faculdade - casa. Já que eu recebia da empresa o vale transporte contemplando trabalho – casa. Eu levava um lanche, porque eu não recebia vale refeição. Então, eu levava uma marmita para o almoço e quando eu comecei a fazer a faculdade, passei a levar duas marmitas: almoço e janta porque eu não tinha como comprar na faculdade. Tive o apoio do meu noivo, na época porque se apertasse, ele me ajudava. Assim como ele chegou a pagar a mensalidade para mim porque não consegui pagar. Após 1 ano cursando a faculdade, eu comecei a procurar estágio e foi quando eu ingressei na área. E a decisão do curso foi pelo conteúdo. Eu não sabia o que fazer em um curso de 2 anos já que eu queria ser jornalista. E aí eu comecei a ler os conteúdos e pensei em fazer algo na área financeira. E aí gestão de pessoas me interessou. Na verdade, o curso me deu vontade de trabalhar com RH, com pessoas e não com folha de pagamento, que é o que eu realmente fiz no tempo em que eu trabalhei em que eu trabalhei com o RH. Eu queria trabalhar com pessoas, eu fiz curso de recrutamento e seleção, eu fiz curso de cargos e salários. Mas, então, talvez, vendo agora eu fui um pouco frustrada. Porque eu fiz a faculdade, me interessei por uma coisa que e não consegui ingressar naquilo.

Em comparação com as demais entrevistadas, Letícia foi mais detalhista em relatar as dificuldades financeiras enfrentadas para estudar.

Mila comentou que a carreira foi o seu foco de vida por vários anos até se casar. Dedicou-se intensamente para ter a formação atual, fazendo diversos cursos

de especialização.

Desde os quinze anos eu já passava dieta para todo mundo, junto com o esporte. Decidi ser nutricionista e eu sempre quis ser a primeira. Então, eu fiz a faculdade mais cinco especializações, Sempre competindo com todo mundo e ia em todos os cursos, Era tudo 80 (sic). Sempre sabia mais que todo mundo, lia 50 livros ao mesmo tempo e assim foi. Sempre fui competitiva. Competia sozinha! Porque na minha profissão eu vou competir com quem?! Eu tenho consultório (riso). Então, eu virei uma workaholic. Trabalhava 15 horas por dia, estudava, trabalhava em dois empregos e sempre quis ser rica. Mas eu ser uma pessoa rica, por mérito próprio (ênfatisa isso!) Meu objetivo era ter dinheiro. Eu! Não ter o dinheiro do meu marido. Sempre fui uma pessoa de objetivos fortes. E comecei a trabalhar enlouquecidamente e nunca imaginei que fosse casar, nem nada, porque a minha vida era trabalhar.

Mariana atuava em sua carreira de interesse - professora de concurso -, mas esta que não lhe proporciona a estabilidade financeira necessária para se dedicar à sua família, no seu ponto de vista. Relata também que para se manter uma trabalhadora atrativa neste mercado precisa se atualizar constantemente e dedicar tempo (finais de semana, feriados e o horário noturno) e dinheiro (com cursos de atualização) para tal.

Porque é no caso desse meu trabalho [referindo-se a sua carreira de professora], é um trabalho que é de fim de semana e, é durante à noite. Você trabalha nos feriados também! Se você está lá, faz o seu nome crescer. Quando você está trabalhando aparece, você grava aulas, grava diversos conteúdos. Você começa a ficar conhecido, começa a ser chamado para trabalhos mais importantes. Se você fica um bom tempo fora desse esquema, seu nome é esquecido. Quando a minha filha tiver um pouquinho mais independente, ela estiver maior, eu acho que eu consigo [voltar a atuar com mais intensidade na carreira de professora]. Até porque eu acho que isso é importante. É, eu não quero abrir mão disso. Porque eu penso que quando a gente tem alguma coisa que dá sentido à nossa vida, que faz com que a gente, mesmo que eu não possa fazer isso totalmente. Mas quando você tem esse vínculo, ele é muito importante. Que é uma coisa que é sua.

Fatores como disponibilidade financeira e tempo para estar presente no ambiente de trabalho foram apresentados pelas entrevistadas.

No capítulo 1, ao falar sobre a carreira no século XXI, apresentou-se o que é esperado que as próprias pessoas se dediquem em investir em suas carreiras. Ao analisar o conteúdo das entrevistas, cada uma das mulheres entrevistadas comentara sobre essa necessidade. Mariana fala que se você não está presente, você não é lembrado. Letícia relata que a grande parte do seu salário, na época da

faculdade, era destinado ao pagamento das mensalidades, tendo que contar, algumas vezes com ajuda externa. Mila comentou em sua entrevista que cursou uma das especializações enquanto o seu primeiro filho era bebê e estudava quando estava amamentando-o.

Esses relatos reforçam que o cuidado com filhos compete diretamente com a carreira.

A mulher precisará abrir mão, ou pelo menos adiar por um tempo o investimento em sua carreira ou como alternativa, delegar o cuidado dos filhos para um terceiro.

Outra categoria destacada na fala delas e relevante para esta dissertação é a maternidade: foram agrupadas nesta categoria a visão que cada uma tem sobre a maternidade, como o papel de mãe interferiu ou interfere em suas carreiras.

Leticia tem a seguinte visão sobre a maternidade:

Eu sempre pensei em ter um negócio próprio, trabalhar por conta. Pensando já no futuro, talvez não tão próximo, mas de ter um filho e ter tempo para ele. Eu sempre pensei em ter um tempo com meu filho, de cuidar, de estar junto e achei que trabalhando em casa isso poderia ser melhor. Mesmo que eu o deixe um tempo na escola, mas, que não fosse em período integral. Para que ele tivesse a mãe mais presente. E, então, eu comecei a pensar no que eu poderia fazer implantar esse plano agora, para que eu trabalhasse em casa. Pensei no que eu que eu sabia fazer e que eu pudesse fazer da minha casa, sem depender de ninguém e sem ter um investimento alto, já que eu não tinha o que investir.

Para Mariana a carreira e o papel materno se configuram da seguinte forma:

Então você faz um curso aqui, faz especialização ali, faz uma pós e de repente o mercado não responde àquela expectativa toda que você tem. Depois entra o filho e é um elemento a mais para dificultar a situação. Só que quando vem a maternidade, entra o conflito porque você tem uma demanda muito grande para gerenciar as coisas no trabalho que não é compatível com a nova realidade porque você passa a ter o filho como prioridade. No mercado de trabalho, ela [mulher] perde espaço quando vira mãe. Para você conseguir conquistar o espaço na empresa e para você manter esse espaço, você tem que se dedicar. Uma coisa vai ser deixada em segundo plano. Você tem que dar uma prioridade. Significa que você vai fazer mal uma coisa e a outra você vai fazer bem. Mas ter excelência nas duas, eu acho que isso realmente é bem difícil. Você escolhe. Por isso, que eu falei que é difícil: se você escolhe ser uma grande profissional nessa área, você está escolhendo não ter filho. Porque não dá! É incompatível. É incompatível porque a criança não ficar te esperando até meia noite você voltar do trabalho. Aos sábados acontece com frequência você voltar meia noite para casa. A criança precisa brincar, a criança precisa sair, a criança precisa passear. Tem que estar ali presente. Porque é nessa hora que a

criança vai falar das coisas do dia a dia, dos problemas, das dificuldades. Se você está o tempo todo fora, não significa que você é uma mãe ruim. Não é isso! Mas significa que você é uma mãe ausente - no sentido de poder partilhar esses pequenos momentos. Eu acho que existe hoje uma fantasia muito divulgada, inclusive na mídia da super-mãe, da mulher linda, maravilhosa, que se cuida, que não sei o quê. E que tem todos aqueles cuidados com as crianças e que sabe tudo, e que administra tudo, come o que não pode, não pode. Eu acho que a coisa é mais simples do que isso.

Já Mila relata que a maternidade impactou a forma como encarava a carreira:

Casei e mudei bastante até eu me tornar mãe. E aí quando eu me tornei mãe tudo isso foi por água abaixo [falando da carreira e todo o investimento que fez]. Eu não queria mais ser a primeira, nem a segunda e nem a terceira na profissão. Eu não quero ser a melhor mãe e não espero nada disso. Mas eu quero ser mãe [fala com ênfase]. Então, hoje eu larguei um pouco a profissão, estou trabalhando muito menos porque eu quero acordar com os meus filhos, levá-los para a escola e buscá-los na escola. E eu quero fazer a lição de casa com eles, brincar com eles, e a profissão 'caiu de linha' total. Hoje eu estudo muito menos, porém, eu continuo trabalhando para não pedir dinheiro para o meu marido. Eu odeio pedir dinheiro para as pessoas. Porque eu tava(sic) quase largando a profissão mesmo só para ser mãe.

Mariana fala que ou trabalha até meia noite ou dedica tempo para brincar com o filho, que dificilmente ficará acordado até meia noite esperando a mãe chegar do trabalho para brincar. As necessidades de uma criança pequena se tornam incompatíveis com a carreira. Em todos os casos, as entrevistadas verbalizaram que fizeram adaptação em suas carreiras para conciliá-las com o papel materno.

Letícia menciona que um dos motivos que decidiu mudar sua carreira é porque pretende ter filhos e dedicar-se a eles. Por isso, ela foi incluída nesta categoria.

Em linha com o que foi apresentado no capítulo 1 e 2, a maternidade requer dedicação de tempo. O tempo que a mulher tem para cuidar dos filhos, quando não está trabalho é o mesmo que ela teria para se dedicar à sua carreira. Novamente afirmo que o investimento na carreira irá concorrer diretamente com o cuidado com o filho.

Outra categoria que eu analisei foi à adaptabilidade de carreira. Neste

tópico foram consideradas todas as alterações que as entrevistadas fizeram em suas carreiras por conta da maternidade ou porque desejam ter filhos: mudança de trabalho registrado para trabalho autônomo, redução da carga de trabalho ou aceite de um outro emprego por ter que conciliar a atividade de trabalho com a maternidade.

Com relação a esse ponto, Mariana comenta:

Você tem conta para pagar, médico para levar e tudo mais. Você tem que dar a estabilidade para a família e este emprego [nova carreira] me dá. Ela (estabilidade) é muito positiva. Eu tenho pensado hoje nisso. A estabilidade me dá mais satisfação que se eu dedicasse à carreira de professora, do que talvez se eu ficasse só na satisfação de ser professora. É claro agora eu tenho uma profissão central, um trabalho central que é prioridade. Mas eu posso fazer as duas coisas, eu estou tentando conciliar o melhor dos dois mundos. Para poder inclusive, a questão de trabalhar com uma jornada definida de 6 horas. Teoricamente, você fica um pouco mais, mas eu tenho tempo de ficar com a minha filha, tenho estabilidade e ainda posso ser professora. [A nova carreira] atende as necessidades no sentido de que ela me deixa mais tranquila para ser mãe. Facilita para eu cuidar da minha filha. Se eu preciso ir ao médico ou preciso fazer uma cirurgia, então eu tenho 2 dias de licença médica, que eu posso ser remunerado e tudo mais o que eu não tenho no mercado privado, como autônoma. De forma nenhuma. Então, eu acho que como mãe ficou mais fácil nesse sentido: eu tenho um trabalho, eu tenho uma remuneração e tenho um tempo mais ou menos certo para ficar com ela. Organizou de certa forma a vida.

Mila relatou como foi conciliar o papel materno com a carreira:

Na primeira gestação foi um sofrimento porque eu ainda tinha uma fase workaholic. Então, por mais que tava(sic) na licença maternidade, eu pensava no trabalho, queria voltar para o trabalho. Fiz outra especialização dando de mamar. Ainda foi um desequilíbrio até ele começar a crescer e eu perceber que para mim aquilo estava tudo errado. Tanto que eu fiquei uma pessoa mais tranquila porque eu era uma pessoa muito severa comigo mesmo. Já na segunda gestação. Nossa, foi muito diferente! Hoje eu até curto mais meus filhos porque estou mais tranquila. Acho que eu tinha medo da criança junto com o excesso de trabalho.

Mas, eu sempre quis ser professora. Só que nunca tive coragem de fazer o mestrado. Eu consegui(sic) dar aula em uma faculdade para uma pós-graduação sobre o que eu faço profissionalmente. Mas eu sempre quis ser professora.

Todas as entrevistadas verbalizaram que não conseguiam lidar com as suas carreiras como elas eram e ao mesmo tempo se dedicarem aos filhos, como achavam que deveria ser. Por isso, buscaram alternativas para acomodar os dois

papéis. Elas não relatam se o tempo dedicado a cada um dos papéis é o ideal, sob seus pontos de vista, mas parecem satisfeitas com as escolhas que fizeram.

Como já mencionado, embora Letícia não tenha filhos, ela é tão impactada pela visão da boa mãe (aquela que se dedica e se sacrifica integralmente aos filhos) quanto às demais participantes que já são mães. Isso sugere que as crenças e comportamentos presentes na cultura impactam tanto as mulheres que já têm filhos quanto as que não são mães.

Na visão de Nancy Fraser (2003) essas distorções são transmitidas de forma mais profunda pelas instituições sociais, através de normas e condutas que impedem a paridade entre os gêneros. A autora cita como, por exemplo, políticas sociais estigmatizam as mães as solteiras.

Outra forma de perpetuação desses modelos distorcidos é feita através dos meios de comunicação, como propagandas, novelas e seriados onde há a reprodução de modelos correntes na sociedade e que são acessados por uma grande gama de pessoas.

Enquanto a valoração cultural indicar atores sociais como inferiores, excluídos ou invisíveis”. Ou seja, como menos do que os parceiros integrais na interação social, então, nós podemos falar de não reconhecimento e subordinação de status.” (FRASER, 2007, p. 108).

Por outro lado, mesmo havendo a questão social onde o trabalho feminino sofre com as barreiras discriminatórias, as minhas entrevistadas me contaram que se sentem satisfeitas e reconhecidas com o novo direcionamento que deram para suas carreiras.

Para Mariana a satisfação está relacionada com estar presente e atuante no trabalho:

Para você ter o reconhecimento profissional nessa área como professor você tem que estar presente, constantemente. Se você sai de cena, outro leva! Ninguém saberá quem você é. Você tem que estar ali o tempo todo! É para que as empresas que pagam melhor te chamarem, você também tem que se expor. Se você não se expõe, 'um beijo e um abraço'! Você não consegue ter esse crescimento. Hoje eu estou no meio termo, que é satisfatório para mim. Não vou dizer para você que é o melhor dos mundos. Não é! Mas eu acho que nem 'tanto o céu e nem tanto a terra'. Meio termo. Eu realmente não sei te dizer se vai ser transitório. Eu tenho outras prioridades agora. É eu já conquistei bastante coisa, eu não sei se eu preciso dar tanto gás para crescer na carreira.

Mila comenta que é reconhecida em seu trabalho:

Eu sou muito reconhecida pelo meu trabalho e nem quero ser tanto. Então, hoje eu acabo evitando os pacientes. Eu, eu tento não aceitar novos pacientes. Porque senão minha agenda ficará cheia e eu não 'dou conta'. Tudo isso que eu conquistei em 20 anos estudando, eu não quero mais esse reconhecimento. Mas eu me cobro, porque eu tenho a cobrança de ser mãe, tem a cobrança do trabalho. Mas eu estou tentando achar um equilíbrio.

A última categoria a ser analisada é a independência financeira ou como Ciampa (1989) fala: fragmentos de emancipação, abordado no capítulo 2. A mulher não consegue ter uma total independência financeira porque conta com a ajuda do marido para o sustento da família, mas possui uma renda própria onde possa comprar itens de desejo ou necessários.

As três entrevistadas também mencionam, sendo que Mariana de forma mais sutil, a necessidade de se manter trabalhando para não depender dos respectivos maridos. Letícia comenta:

Às vezes me faz falta não ter alguém para conversar, porque fico sozinha. Eu sinto essa necessidade de ver pessoas. Fico dias sem sair de casa, mas, eu já queria minha independência. Então, hoje, tudo que eu faço, eu não dependo de ninguém. Se eu preciso comprar os ingredientes das minhas coisas, eu vou. Vou fazer entrega ou qualquer coisa, eu pego o carro e vou sozinha. Não preciso de ninguém, que depende de alguém para alguém ter uma resposta de alguma coisa. Tudo depende de mim, eu não sou cobrada, por isso, a não ser por mim mesma. E eu sou a minha própria chefe. Eu percebi que realmente, hoje, me sinto mais leve.

Mariana comenta:

No outro trabalho, como professora, eu ganhava bem mais, enfim, deu para fazer esse meio termo. Agora, o que eu acho que é complicado para a mulher, quando a gente tem, como eu disse, tem essa expectativa toda. As mulheres hoje estão demorando mais para serem mães. Investindo muito na carreira: porque que eu tenho que ter isso, eu tenho que conquistar, não sei mais o que. Independente de filho, independente de marido, independente de família. Você tem que ter alguma coisa que dê sentido para você. Uma coisa que seja sua, que você goste de fazer. Independentemente de aposentadoria, de idade. Eu acho que a gente tem que ter alguma coisa que a gente goste de se dedicar. Porque se a gente não tem isso, tudo fica muito morno. Muito sem graça. Então, alguma coisa que dê paixão, eu acho que é muito bom para a vida.

Na visão de Mila:

Hoje eu estudo muito menos, porém, eu continuo trabalhando para não pedir dinheiro para o meu marido. Eu odeio pedir dinheiro para as pessoas. Eu gosto de ser independente. Eu não gosto de depender de ninguém. E hoje eu cheguei a um equilíbrio do que é um trabalho gostoso pela quantidade que eu trabalho.

Ao mesmo tempo em que elas verbalizam um discurso que as mantêm presas à algumas convenções sociais (boa mãe, mãe cuidadora); elas buscam manter sua independência financeira e sua autonomia decisória.

Letícia verbaliza isso com mais intensidade quando fala que tem não depende de ninguém para fazer o seu trabalho (não somente a confecção de doces, mas as entregas).

Além da análise sobre reconhecimento no mundo do trabalho e da questão de não precisarem depender totalmente dos maridos, achei importante destacar se elas se sentem satisfeitas – do ponto de vista delas – com a forma como a carreira está estruturada atualmente. Provavelmente porque conseguem atender a demanda social de serem boas mães, de acordo com o estereotipo da mulher ocidental e conseguem atuar em uma carreira que as remunere.

Letícia relata que encontrou a atividade que lhe dá prazer, Mila afirma que o equilíbrio atual entre trabalho e vida pessoal é satisfatório e Mariana menciona que, por conta da estabilidade financeira que o trabalho lhe proporciona, acredita que fez a escolha acertada.

Embora eu tenha apresentado no Capítulo 2 que o cuidado com os filhos, atualmente, seja mais compartilhado entre pai e mãe do que foi em outros séculos, ainda há a demanda social e cultural de que quem cuida dos filhos é a mãe.

Mila optou por reduzir o seu rendimento mensal, atendendo menos pacientes para estar com os filhos, estar presente nas atividades do dia a dia como brincar e fazer lição de casa.

Mariana traz para o seu discurso à questão de se investir continuamente na carreira, para manter o seu diferencial competitivo e ser reconhecida como trabalhadora de valor.

Segundo a minha experiência de trabalhadora na área de Recursos Humanos, entrevistei diversos homens que buscavam um emprego com uma remuneração maior ou com mais estabilidade, justamente porque a esposa havia parado de trabalhar para cuidar dos filhos. Contrapondo a isso, todas relataram que tiveram ajustes financeiros devido à adaptação de carreira. Não interpretaram esse aspecto como algo negativo, mesmo reconhecendo os impactos.

Podemos inferir, a partir do discurso das entrevistadas, que ao adaptarem suas carreiras tiveram um impacto financeiro. Suponho isso quando Mila fala que atende menos pacientes. O rendimento mensal dela está diretamente ligado a quantidade de pacientes que atende.

Letícia atua como autônoma e por isso deixou de ter grande parte dos direitos trabalhistas se comparado a sua situação de trabalho anterior. Os direitos trabalhistas que ela não tem mais acesso são: 13º salário e aviso prévio indenizado. Outros direitos ela poderá manter, desde que contribua para a Previdência Social e Fundo de Garantia.

Mariana trabalha em uma jornada de 6 horas diárias, quando o padrão das empresas são 8 horas de trabalho, portanto, o seu salário é menor do que comparado a uma trabalhadora que cumpre a jornada padrão.

Uma renda adequada não necessariamente garantirá o reconhecimento. Sem o reconhecimento e sem a readequação de renda, não podemos falar em paridade ou atuação igualitária na sociedade para todos os atores sociais.

Para Nancy Fraser (2003) a questão do reconhecimento (ou a falta dele) está diretamente relacionada à distribuição inadequada de renda e recursos produtivos (socioeconômicos) e com o problema cultural (ligado a padrões de representação, valores simbólicos, interpretação e comunicação).

Isso sugere que ao pensar-se em moral considera-se um conceito mais amplo e que abrange todos os atores sociais de forma vasta e vinculatória - não há a necessidade de atuação do ator social para que ocorra. Já na questão do reconhecimento, envolvem-se questões qualitativas: "valor relativo das práticas culturais, características e identidades variadas" (FRASER, 2007, p. 104) que dependem de análises particularizadas, por exemplo, pode-se pensar nas empresas

que tem em seu quadro de empregados mulheres como presidentes ou em cargos relevantes. Embora estejam ocupando uma posição de destaque, não significa que a mulher passou a ser reconhecida socialmente ou que elas tiveram as mesmas possibilidades de crescimento em comparação com os homens executivos.

Faz-se necessário que aconteça também o reconhecimento cultural e a redistribuição de renda, que são elementos que compõem a sua teoria da justiça. Ela propõe essas duas categorias normativas na sua análise sobre justiça: redistribuição e reconhecimento. Ambas são fundamentais, sendo que uma não é priorizada em detrimento da outra e ambas estão presentes nas situações de falta de reconhecimento. A partir dessa perspectiva, afirma que as lutas sociais atuais estão além das implicações de lutas de classe sociais ou hierarquia, como era no começo do capitalismo. (FRASER, 2003, p. 3).

O foco atual é que as diferenças sejam vistas como simplesmente dispare e não inferiores ou subordinadas, desta forma os atores sociais podem atuar e se respeitar mutuamente, sem a depreciação que ainda nos deparamos, ou seja: injustiça social. Para esta autora ao invés de se pensar "o que há de errado com o falso reconhecimento" (2007, p. 111-112), devemos pensar o quão injusto é negar-se a condição de paridade integral ao outro, simplesmente por motivos de valorização cultural (só porque é mulher, o gay, ou negro e assim por diante). Ela considera essa perspectiva uma séria violação dos direitos dos atores sociais. As lutas dos movimentos sociais (gênero, etnia, entre outros) atuais buscam o reconhecimento das suas diferenças.

Para se ter o reconhecimento como uma questão de justiça, precisa-se considerá-lo uma questão social. (Fraser, 2003). Quando os atores sociais são considerados como pares: possuem a mesma estima, possuem o mesmo valor e são capazes de atuar na sociedade da mesma forma como qualquer outra pessoa, pode-se falar em reconhecimento recíproco e igualdade. Por outro lado, se algum ator social é visto como inferior destituído de valor e devido a isso excluído da interação social, falamos de diferenciação e falta de reconhecimento.

Como tratado no capítulo 1, no estudo de Regina Madalozzo (2010) nas empresas cujo conselho é administrativo é composto por homens, eles procuram

manter a questão de gênero onde novos elementos que irão compor o conselho também serão homens. A avaliação, na maior parte das vezes, não considera as competências, ou a experiência anterior ou sua capacitação técnica.

A falta de reconhecimento não produzirá uma deformação na identidade ou o ator social não terá a intersubjetividade prejudicada, e também não impedirá que a pessoa alcance sua auto realização. Mas produzirá valores institucionalizados, errôneos que poderão ocasionar a violação dos direitos desses atores (justiça) e subordinação social, "no sentido de ser privado de participar como um igual na vida social (FRASER, 2007, p. 107). Como, por exemplo, no passado, a mulher não podia votar. Ou, um exemplo mais atual, a mulher receber uma remuneração inferior aos dos homens. De acordo com o IBGE (2011) a média salarial das mulheres é de R\$ R\$ 1.343,81 e dos homens é de R\$ 1.857,63.

Se houver somente a redistribuição de renda, aumentaria ainda mais as injustiças materiais. Pois em nenhuma esfera há uma distribuição de renda igualitária e justa sem se reconhecer o valor do outro, como um parceiro integral na vida social capaz de atuar e interagir. Dentro do modelo de Nancy Fraser (2003) não temos mulheres ganhando salários mais altos porque as empresas reconhecem que elas têm a mesma capacidade que os homens, ou porque existem leis que regulamentam isso ou porque a empresa possui uma política de Cargos e Salários que prevê o pagamento do valor do salário compatível com a função.

Não se trata, portanto, de uma questão de discursos que discriminam o outro ou atitudes depreciativas para com o outro, eles estão imbricados profundamente na sociedade, são reproduzidos e repassados de uma maneira quase imperceptível e natural e que precisam de uma mobilização - luta social - intensa para que sejam percebidos e alterados. Exemplo fortemente divulgado na sociedade é que a família correta é somente a família que é chefiada por homem. Ou mulheres que são gestoras que discriminam outras mulheres porque têm filho ou porque são mulheres.

Para se criar a paridade participativa é necessária que algumas condições objetivas sejam atendidas, como por exemplo, eliminar a disparidade de renda, riqueza impedindo que as pessoas interajam entre si devido a essa barreira.

As minhas entrevistadas se sentem reconhecidas no seu trabalho atual.

Mas se ampliasse a minha pesquisa incluindo o que outros atores sociais pensam do trabalho que elas executam, talvez não encontraria um reconhecimento real.

Em outras palavras, todos os atores sociais teriam condições de ter paridade e condições justas de buscar igualdade, dentro do modelo de status de Nancy Fraser (2007).

Como mencionado acima, a melhoria em um dos pontos: redistribuição ou reconhecimento de maneira individualizada não resolveria o problema das lutas sociais. Focando na questão de gênero, se a mulher for reconhecida como alguém atuante na sociedade e com visibilidade social, sem os padrões culturais patriarcais como filtro dessa visão, logo ela teria uma redistribuição de renda compatível com essa atuação social e não precisaríamos ter fóruns mundiais estudando a questão da mulher, leis que a protegem contra violência doméstica ou nenhuma política pública direcionada para a questão de gênero.

A manutenção dos padrões de comunicação patriarcal, as representações estereotipadas como as descritas no capítulo 1 e as interações sem a valorização dos direitos básicos também contribuem para a injustiça social - uma injustiça cultural. Essa é a raiz do não reconhecimento, enquanto que a injustiça socioeconômica se deriva da questão cultural.

Mas se analisarmos com mais critério essa informação pode-se questionar: se o capitalismo visa à maximização dos lucros com menos recursos, porque não se contrata somente mulheres, já que elas ganham menos?

Nancy Fraser (2015) também traz uma possível resposta para essa questão: a divisão sexual do trabalho. Enquanto as atividades de produção, normalmente associada ao trabalho masculino e remunerada, as atividades de reprodução, normalmente associado às mulheres, sem remuneração e ligados às tarefas de cuidado. As mulheres terão fragmentos de emancipação e não a emancipação completa enquanto essa estrutura permanecer da forma como se apresenta (FRASER, 2015). Pode-se acrescentar que mesmo quando remuneradas, as mulheres ocupam posições de menor jornada consequentemente com salário menor ou posições de menor prestígio.

A pesquisa do IBGE (2011) corrobora com essa ideia de Nancy Fraser.

Em 2003 94,7% da população feminina ocupava o trabalho doméstico. Em 2011, esse percentual teve um acréscimo e alterou-se para 94,9%.

De acordo com o estudo do IBGE (2011) aumentou o número de mulheres com carteira assinada: em 2003 o índice era de 37,7% e em 2011 esse número aumentou para 40,4%, o que sugere um aumento na participação das mulheres no mercado de trabalho. Mas a razão da remuneração do trabalho entre homens e mulheres sofreu pouca alteração. Em 2003 era de 70,8% e em 2011 era de R\$ 72,3%. Falando em valores em 2011 a média salarial de uma mulher é de R\$ 1.343,81, enquanto que do homem é de R\$ 1.857,63. Resumindo, aumentou-se a participação das mulheres no mercado de trabalho, mas não se elevou a remuneração.

O trabalho reprodutivo ajuda a manter o funcionamento da residência e, principalmente, permite que alguns membros da família trabalhem em ocupações remuneradas enquanto outros se responsabilizam pelos cuidados domésticos. Por outro lado, garante que novos membros – as crianças – sejam cuidadas e atinjam a idade adulta para que possam ingressar no mercado de trabalho. Desta forma, garantindo que a mão de obra futura esteja disponível.

O capitalismo da forma como vemos atualmente, consegue contratar todas as mulheres pelo mais baixo salário possível e fazer com que elas permaneçam nessa condição, sem ao menos se darem conta. Ao questionar o sistema salarial centrado no homem, a mulher conseguiu avançar no mercado de trabalho, mas como já mencionado as posições delegadas a ela são as posições de menor valorização na indústria e no comércio e a não valorização do trabalho doméstico.

As minhas entrevistadas, por exemplo, mesmo contando com uma rede de suporte para o cuidado dos filhos, já que eles estudam em período integral, assumem para si que o cuidado com os filhos é responsabilidade delas. Elas não mencionam se seus maridos passaram pelo mesmo processo, por exemplo.

A cultura social também promove uma enorme pressão sobre a questão da maternidade, pois esta está alocada dentro das atividades de reprodução. Normalmente as atividades relacionadas ao cuidado do outro possuem pouco reconhecimento social, conforme já citado. A maternidade é uma atividade de

dedicação ao outro, logo ela é alocada dentro desse coletivo onde o trabalho realizado no ambiente privado não é reconhecido.

A mulher avançou no mercado de trabalho e conquistou mais posições, não somente de liderança, mas conseguiu atuar em áreas, até então exclusivamente masculinas, mas ainda existem muitas situações em que elas sofrem preconceito e têm pouca valorização.

Podemos supor que os fatores sociais como o papel da boa mãe que ainda impera na nossa sociedade, onde a mãe é quem assume o cuidado com os filhos enquanto o homem sai para trabalhar, continua sendo a cultura presente. Desse modo, elas não percebem que possuem uma autonomia parcial em suas decisões ou a percebem, mas preferem não lidar diretamente com ela, evitando sofrimentos que não possam lidar.

4 - Considerações Finais

As mulheres ocidentais contemporâneas se deparam com diversos obstáculos durante a sua carreira. São barreiras impostas pela sociedade, resultantes do resquício cultural de um longo período em que as mulheres não tinham direitos civis. No primeiro capítulo são apresentadas as principais dificuldades encontradas em decorrência da falta de paridade entre os gêneros, como por exemplo, uma candidata ter o seu currículo eliminado de um processo seletivo apenas por ser mulher.

Discorri sobre o avanço que as mulheres tiveram no mercado de trabalho, conquistando tanto posições de liderança quanto alcançando mais representatividade. Por outro lado, se no passado havia uma barreira que impedia o crescimento para posições de destaque nas empresas, hoje a mulher se depara com desafios muito mais complexos.

A escolha da metáfora do Labirinto de Cristal, a meu ver, ilustra a complexidade das práticas discriminatórias encontradas no mercado de trabalho atual. As mulheres que entrevistei afirmaram que é necessário investir em qualificações e atualizações contínuas e que ainda assim não há garantias para se colocar ou se manter em um emprego ou cargo de interesse. E mais: que a dedicação às suas carreiras compete diretamente com as atividades maternas. Essa concorrência leva muitas mulheres a repensarem suas escolhas de carreira, muitas vezes optando por adaptá-la para que possa conciliar de maneira satisfatória todas as suas demandas, principalmente com a maternidade.

Todas as entrevistadas declararam que mudaram de carreira ou adaptaram as demandas de trabalho para se dedicarem aos seus filhos. A maternidade, partindo das experiências aqui registradas, pode ser encarada como um fator gatilho para a busca de uma adaptação, conforme exposto no capítulo 2, quando abordo a questão com mães empreendedoras.

Essa adaptabilidade é uma das formas que a mulher ocidental contemporânea encontrou para conciliar as exigências de um mercado de trabalho,

cada vez mais competitivo com a dedicação inerente à maternidade. No entanto, essa alternativa pode reforçar ainda mais o padrão social de que a mulher deve se dedicar ao cuidado das crianças e do lar e que o homem é o responsável por trabalhar fora e garantir o sustento da família. Não foi considerado nesta pesquisa se as mulheres menos abastadas têm a mesma possibilidade de adaptarem suas carreiras para conciliá-las com a maternidade.

As entrevistadas não mencionaram se a decisão de mudar os seus objetivos e trajetórias de carreira foi discutida com seus companheiros, com isso não foi possível identificar se houve um diálogo igualitário ou disponibilidade dos homens envolvidos para buscar outras soluções, que não fosse a alteração da carreira de suas parceiras.

De qualquer modo, todas afirmaram que a mudança de carreira é positiva, desde que consigam se manter independentes financeiramente de seus parceiros. Elas ainda disseram que podem futuramente fazer uma nova adaptação, quando os seus filhos crescerem.

Meu objetivo geral com esta pesquisa era reunir evidências e analisar como as mulheres ocidentais contemporâneas lidam, enfrentam e superam os obstáculos que encontram em seus “labirintos”. Cheguei à conclusão de que na impossibilidade de equilibrar igualmente a carreira e a com as demandas que são esperadas para a mulher com relação à maternidade, a adaptação de carreira pode ser uma alternativa viável para muitas mulheres.

Identifiquei que a adaptabilidade profissional permite que as mulheres consigam atender às cobranças sociais a que são submetidas: serem mães e trabalhadoras dedicadas e bem-sucedidas, dentro de suas perspectivas. Obviamente, há pontos negativos que devem ser considerados, como, por exemplo, atuar com autônoma, sem os direitos trabalhistas garantidos pela legislação brasileira ou ter a redução de renda mensal, sustentando a necessidade de a mulher contar - mesmo que parcialmente - com o suporte financeiro de seus parceiros, proporcionando a falsa ideia de emancipação.

Como objetivos específicos pesquisei:

Se a maternidade é realmente um dos principais obstáculos para o

desenvolvimento da carreira da mulher ocidental. Concluí que o ideário sobre a boa mãe é um obstáculo forte à carreira da mulher, porque elas precisam atender a todos os papéis sociais que lhe são impostos e também porque a cultura corrente não a considera como par, conforme o conceito de paridade participativa de Nancy Fraser, apresentado no capítulo 3.

Se existem mais obstáculos que impactam a carreira da mulher ocidental, além do ideário da maternidade, segundo a visão das mulheres. Concluo mais uma vez que sim, o investimento contínuo em capacitação ou a necessidade de disponibilizar tempo extra para se estar presente no trabalho são os mais comuns deles.

Considero esse fator como uma barreira porque no caso das mulheres que não têm filhos e nem pretendem ter, precisarão mostrar esse grau de interesse e disponibilidade para a empresa, a fim de se manterem competitivas com os homens. Como apresentado no capítulo 1, mesmo em carreiras consideradas femininas os homens têm uma vantagem, somente pela questão de gênero.

O status marital também interferirá na sua evolução de carreira, pois conforme foi mencionado no capítulo 1. Concluo que sim, porque as empresas supõem, previamente, que mulheres solteiras e sem filhos terão maior disponibilidade de tempo em relação às mulheres com filhos eliminando as demais somente por esse quesito. Já as mulheres casadas sem filhos sofreram o impacto de terem suas falas constantemente questionadas. As mulheres casadas com filhos sofreram porque as empresas irão supor que o filho será um empecilho no dia a dia do trabalho. Ou seja, independente do status marital que a mulher tiver haverá uma justificativa para desconsiderá-la para o trabalho.

Compreender como as mulheres se sentem reconhecidas em suas carreiras, a independência financeira, - mesmo que parcial - é o fator que traz essa sensação para elas. Essa análise está alinhada com a proposta de Nancy Fraser que o reconhecimento completo só existe quando há a distribuição de renda e a mudança cultural.

Por último, compreender se, do ponto de vista das mulheres ocidentais, é possível ter uma carreira bem-sucedida aliada a condição de mãe. No que concerne a esta questão, concluo que o conceito de sucesso está intrínseco às perspectivas

personais de cada mulher e, portanto, para algumas a adaptabilidade pode não ser a melhor alternativa, mas com certeza é uma saída do “labirinto”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Mariana S. Xavier. **Itinerários da vida de solteira: razões e sentidos em projetos de vida de mulheres solteiras a luz do sintagma Identidade – Metamorfose – Emancipação**. 213 f., Dissertação (Mestrado) – Programa em Psicologia Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010.

_____. **Compreensão do sintagma identidade - metamorfose – emancipação por intermédio das narrativas de história de vida: uma discussão sobre o método** In: LIMA, Aluísio Ferreira de (org.). *Psicologia Social Crítica Parallaxes do Contemporâneo*. Porto Alegre: Sulina, 2012.

ARCOVERDE, Leticia. **Poucas Mulheres passam da média gerência para cargos mais altos [on line]**. Revista Eletrônica Valor Econômico, 2012. Disponível em: <www.valor.com.br/carreira/2659370/poucas-mulheres-passam-da-media-gerencia-para-cargos-mais-altos>. Acesso em 21 outubro 2016.

AREND, Silvia F. **Trabalho, Escola e Lazer**. in PINSKY, C. B & PEDRO, J. M. *A Nova História das Mulheres no Brasil*. 1ª. ed., São Paulo: Contexto, 2013.

AZEVEDO, Kátia Rosa & ARRAIS, Alessandra da Rocha. **O mito da mãe exclusiva e seu impacto na depressão pós-parto [on line]**. *Psicologia Reflexiva Crítica*. 2006, vol.19, n.2, p.269-276. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722006000200013&lng=en&nrm=iso>. Último acesso em 21 maio 2017.

BADINTER, Elisabeth. **Um Amor Conquistado: O mito do Amor Materno**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

_____. **O Conflito: a mulher e a mãe**. Rio de Janeiro: Record, 2011.

BARBOSA, Patrícia Zulato. & ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. **Maternidade: novas possibilidades, antigas visões**. *Revista Psicologia Clínica*, Rio de Janeiro, vol.15, n.2, P.X – Y, 2003. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/pc/v19n1/12.pdf>>. Último acesso em 01 janeiro 2017.

BERGER, Peter, & LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento (5th ed.)**. Petrópolis: Vozes, 1983.

BRASIL, **Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 16 janeiro 2015.

BUONO, Daniela, Raele, Kátia & Marcinkowski, **O fenômeno das mompreneurs [on line]**. Revista Eletrônica Crescer, 2010. Disponível em: <<http://revistacrescer.globo.com/Revista/Crescer/0,,EMI163711-18310,00-O+FENOMENO+DAS+MOMPREENEURS.html>> Acesso em 09 fevereiro 2017.

CALDAS, Miguel P. & MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CARNETI, Karen. **Brasil tem mais de 5 milhões de mulheres empreendedoras, revela estudo [on line]**. Revista Eletrônica Exame, fev. 2015. Disponível: <<http://exame.abril.com.br/carreira/brasil-tem-mais-de-5-milhoes-de-mulheres-empreendedoras-revela-estudo/>>. Acesso em 12 novembro 2016.

CIAMPA, Antônio da Costa. **A Estória do Severino e a História da Severina: Um ensaio de Psicologia Social**. São Paulo: Brasiliense, 2009 (1ª. ed., 1987).

_____. **“Identidade” in LANE, S. M. T. et al. Psicologia Social - O Homem em Movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1989 (8ª ed.).

CRITELLI, Dulce. **História Pessoal e Sentido de Vida: historiobiografia**. São Paulo: EDUC, 2013.

D’ELIA, Tatiana Chapine P. **Mulher, maternidade e trabalho: dilemas contemporâneos [on line]**. Revista Psicologia Clínica, Rio de Janeiro, vol.21, n.2, p.493 – 504 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-56652009000200032>. Último acesso em 02 janeiro 2017.

D’Elboux, Yannik. **Mulher é julgada, pois a sociedade ainda não está pronta para vê-la escolher**. 2006. Disponível em: <<https://estilo.uol.com.br/comportamento/noticias/redacao/2016/11/27/mulher-e>>

[julgada-pois-sociedade-ainda-nao-esta-pronta-para-ve-la-escolher.htm](#)>. Acesso em 01 dezembro 2016

Dicionário Eletrônico Michaelis. 2017. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=labirinto> Acesso em 02 maio de 2017.

DUARTE, M. E & autores. **A construção da vida: Um novo paradigma para entender a carreira no século XXI**. Revista Interamericana de Psicologia. vol. 44, num. 2, pp 392-406. 2009. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28420641020>> Acesso em 01 dezembro 2017.

DUMONT, Mary Pimentel. **Elementos para uma análise do machismo**. Perspectivas, São Paulo, 3: 81-85, 1980.

EAGLY, Alice. H & CARLI, Linda L **Through the Labyrinth: the truth about how women become leaders**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, 2007.

Eagly, Alice. H. & Johannensen-Schmidt, Mary C. **The leadership Style of Woman and Men**. Journal of Social Issues, vol. 57, nº 4, pp. 781-797, 2001. Disponível em: <https://is.muni.cz/el/1421/jaro2009/PSB_516/6390561/the_leadership_styles_of_women_and_men.pdf>. Acesso em 15 novembro 2016.

PORTAL ADMINISTRADORES. **Equidade de gênero no trabalho: longe de ser realidade? [on line]**. 2015. Disponível em: <<http://movimentomulher360.com.br/2015/06/equidade-de-genero-no-trabalho-longe-de-ser-realidade/>>. Acesso em 12 fevereiro 2017.

FARIA, Juliana Toledo. **A Maternidade: A Construção de um Novo Papel na Vida da Mulher [on line]**. 2010. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/maternidade-construcao-papel-vida-mulher/maternidade-construcao-papel-vida-mulher3.shtml>>. Acesso em 13 dezembro 2016.

FERNANDES, Karina Ribeiro e ZANELLI, José Carlos. **O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações**. Revista Administração Contemporânea (online), vol. 10, n. 1, 2006. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000100004>. Último acesso em 01 Janeiro 2017.

Formatação nas Normas da ABNT. Disponível em:

<http://formatacaoabnt.blogspot.com.br/search?updated-max=2011-10-07T19:29:00-07:00&max-results=6&start=18&by-date=false>. Acesso em: 18 setembro 2015.

Último acesso em 21 junho 2017.

FRASER, Nancy. **Luta de Classes ou Respeito às Diferenças? Igualdade, Identidade, e justiça social [on line]**. Le Monde Diplomatique Brasil. 2016.

Disponível em: <<http://www.diplomatique.org.br/artigo.php?id=1199>>. Acesso em 15 dezembro 2016.

Fraser, Nancy. **Um feminismo em que “romper barreiras” não rompe com a exploração [on line]**. 2015. Disponível em: <<http://feminismo.org.br/entrevista-com-nancy-fraser-um-feminismo-em-que-romper-barreiras-nao-rompe-com-a-exploracao/>>. Acesso em 17 dezembro 2016.

_____ e HONNETH, Axel. **Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange**. Traduzido por Joel Golb, James Ingram e Christine Wilke. Verso: Nova York. 2003.

_____. **Reconhecimento sem ética?** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ln/n70/a06n70.pdf>. Acesso em 10 de abril 2017.

FUNDAÇÃO MARIA CECILIA SOUTO VIDIGAL. **O que é parentalidade?** [on line]. 2013. Disponível em: <<http://www.fmcsv.org.br/PT-BR/SOBRE-NOS/Paginas/O-que-%C3%A9-Parentalidade.aspx>>. Acesso em 07 fevereiro 2017.

Guia do Estudante. **Uma mulher pode trabalhar com Engenharia Mecânica ou Aeronáutica?** [on line] 2010. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/orientacao-profissional/uma-mulher-pode-trabalhar-com-engenharia-mecanica-ou-aeronautica/>>. Acesso em 03 fevereiro 2017.

GRADVOHL, Silvia Mayumi Obana; OSIS, Maria José Duarte e MAKUCH, Maria Yolanda. **Maternidade e formas de maternagem desde a idade média à atualidade**. *Pensando fam.* [online]. 2014, vol.18, n.1 [citado 2016-12-02], p. 55-62 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000100006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 dezembro 2016.

HARVARD BUSINESS BRASIL. **A mulher e o labirinto da liderança [on line]**. 2007. Disponível em: < <http://hbrbr.com.br/a-mulher-e-o-labirinto-da-lideranca/>> Acesso em 24 setembro 2016.

HONNETH, Axel. **Luta por Reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo, Ed. 34, 2003.

IBGE, **Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas**. 2010. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp.pdf>. Acesso em 01 novembro 2016.

LEWIN, Kurt. **Problemas de Dinâmica de Grupo**. São Paulo: Cultrix, 1943.

LIMA, Aluísio. Ferreira & LIMA, Meire Silva de. **A Teoria de Crítica de Axel Honneth: uma (breve) discussão sobre a Teoria do Reconhecimento e seus desdobramentos** in LIMA, Aluísio. Ferreira (org.). **Psicologia Social Crítica: Paradoxos do Contemporâneo**. Porto Alegre, Ed. Sulina, 2012.

LIMA, Betina Stefanello. **Quando o Amor Amarra: Reflexões sobre as Relações Afetivas e a Carreira Científica**. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Niterói, v. 12, n.1, p. 9-21, 2 sem. 2011. Disponível em: < www.revistagenero.uff.br/index.php/revistagenero/article/download/392/296>. Acesso em 21 outubro 2016.

_____. **Teto de Vidro ou labirinto de Cristal? As Margens Femininas da Ciência**. Disponível em:< http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3714/1/2008_BetinaStefanelloLima.pdf>. Acesso em 21 de outubro 2016.

MADALOZZO, Regina. **Teto de Vidro e Identificações: uma análise do perfil de CEOs no Brasil**. Insper Working Paper. 2010. Disponível em: < <https://www.insper.edu.br/working-papers/working-papers-2010/teto-de-vidro-e-identificacao-uma-analise-do-perfil-de-ceos-no-brasil>> Acesso em 07 fevereiro 2017.

MAGALHÃES, Marcelo. O. **Quinta demanda para Orientação Vocacional: como ajudar o indivíduo a entender e enfrentar as múltiplas transições em sua carreira. Enfoque Transicional** in RIBEIRO, M. A & MELO-SILVA L L. **Compêndio de Orientação Profissional e de Carreira: Perspectivas históricas e enfoques teóricos**

clássicos e modernos, vol. 1. 1ª ed., São Paulo: Vetor, 2011.

MARTIN, Sara. **The labyrinth to leadership. American Psychological Association.** vol.38, n.7, p.90 – 93, 2007. Disponível em: <http://www.apa.org/monitor/julau07/labyrinth.aspx>. Acesso em 03 outubro 16.

MARTINEZ, Marilene Fernandes. **Transformações da família ao longo dos tempos e suas implicações à clínica psicológica: uma reflexão.** 158 f., Dissertação (Mestrado) – Programa em Psicologia Clínica Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2015.

MATOS, M. I & BORELLI, A. **Espaço feminino no mercado produtivo** in PINSKY, C. B & PEDRO, J. M. A Nova História das Mulheres no Brasil. 1ª ed., São Paulo: Contexto, 2013.

MELO, Hildete Pereira de and CASTILHO, Marta. **Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz?** *Rev. econ. contemp.* [online]. 2009, vol.13, n.1 [cited 2016-12-10], pp.135-158. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482009000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em 11 de dezembro 2016.

MENDES, Andréa Peres. **Mulher e Trabalho: uma breve história** in O Trabalho Contemporâneo no Brasil, São Paulo: Alínea, 2016.

MENDES, Andréa Peres; BATISTA, Amanda Giampietro & JUSTI, Juliana Gomes. **Implantação do Projeto de Gestão do Conhecimento: "Compartilhar é crescer" na empresa Rio Branco Papéis.** 90 f., Trabalho de Conclusão de Curso – Especialização em Desenvolvimento e Gestão de Pessoas, Fundação Getúlio Vargas - Strong, Santo André, 2006.

MINICUCCI, Agostinho. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA A. B. **Elas começam a aparecer** in PINSKY, Carla B & PEDRO, Joana M. A Nova História das Mulheres no Brasil. 1ª. ed., São Paulo Contexto, 2013.

MORAES, Lorena Lima. Maternidade: o sonho de toda mulher? VIII Congresso Iberoamericano de Ciência, Tecnologia e Gênero. De 05 a 09 de Abril de 2010. Disponível em:

<http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/eventos/cictg/conteudo_cd/E8_Maternidade.pdf> Acesso em 28 de maio 2017.

PATIAS, Naiana Dapieve & BUAES, Caroline Stumpf. **"Tem que ser uma escolha da mulher"! Representações de maternidade em mulheres não-mães por opção"**. *Psicologia e Sociedade*, 24 (2), 300-306, 2012. Disponível em: <www.scielo.br/psoc/v24n2/06.pdf>. Acesso em 25 novembro 2016.

PIRES, Alessandra. **Mulheres são maioria entre os novos empreendedores** [on line]. *Revista Eletrônica Exame*. Fev. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/mulheres-sao-maioria-entre-os-novos-empresendedores/>>. Acesso em 12 novembro 2016

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século XX: taylorismo, fordismo e toyotismo**. 3ª. ed., São Paulo: Expressão Popular, 2013.

PIRES, Alessandra. **Mulheres são maioria entre os novos empreendedores**. *Revista Eletrônica Exame*, Fev. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/mulheres-sao-maioria-entre-os-novos-empresendedores/>> Acesso em 12 nov. 2016.

REDE EMPREENDEDORA MULHER. Quem são elas? Uma visão inédita do perfil da mulher empreendedora no Brasil. 2016. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F24675%2F1481030106ebook+%281%29.pdf>> Acesso em 2 mai 2017.

RIBEIRO, M. A. **Introdução à Orientação Profissional** in RIBEIRO, M. A. & MELO-LIMA, L.L (Org). **Compêndio de Orientação Profissional e de Carreira, volume 1: perspectivas históricas e enfoques teóricos clássicos e modernos**. São Paulo: Vetor, 2011.

RODRIGUES, Gilda Castro de. **Dilemas da Maternidade**. São Paulo: Annablume, 2008. Livro On line. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=9mLOtkIBD3cC&pg=PA44&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false> Acesso em 01 de mai. 2017.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SCOTT, Ana Silvia. **O caleidoscópio dos arranjos familiares** in PINSKY, Carla B & PEDRO, Joana M. A Nova História das Mulheres no Brasil. 1ª. ed., São Paulo: Contexto, 2013.

SOIBET, Rachel. **A Conquista do Espaço público** in PINSKY, Carla B & PEDRO, Joana M. A Nova História das Mulheres no Brasil. 1ª. ed., São Paulo: Contexto, 2013.

SPINK, Peter K. **A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho [on line]**. Psicologia & Sociedade, vol. 8, 1996. Disponível em: <
http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/spink_-_a_organizacao_como_fenomeno_psicossocial.pdf> Acesso em 01 fev. 2016.

_____ (Org.) et. Al. **A Produção de informação na pesquisa social: compartilhando ferramentas**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2014.

STEIL, Andréa Valéria **Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. Revista de Administração de São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62 - p. 69, julho/setembro 1997.

TEIXEIRA, Vanessa Cardoso. **O fenômeno Teto de Vidro e a ocupação da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-fenomeno-teto-de-vidro-e-a-ocupacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/61094/>>. Acesso em 06 fev. 2017.

THOMSON REUTERS. The top five issues facing woman at work. 2015. Disponível em: < <https://www.thomsonreuters.com/en/articles/2015/top-five-issues-faced-by-women-at-work.html>> Acesso em 1 mai. 2017.

Uol Economia, **67% das mulheres começaram negócio após maternidade, mostra pesquisa**. 2013. Disponível em:
 <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2013/10/24/59-das-empendedoras-abriram-negocio-apos-a-maternidade.htm>>. Acesso em 18 nov. 2016.

VAZ, Daniela Verzola. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil**. Revista Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3

(49), p. 765 - 790, dez. 2013. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>> Acesso em 15 set. 2016.

VERÍSSIMO, Daniela Maria Maia. **Um estudo sobre a ambivalência materna em mães de crianças com alergia à proteína do leite de vaca.** 104f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências e Letras de Assis, Universidade Estadual Paulista, 2009.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos a Sra XXXX para participar da pesquisa “Labirinto de Cristal: Mulheres, Carreira e maternidade uma conciliação possível?”, sob a responsabilidade da pesquisadora Andréa Peres Mendes a qual pretende entender se as mulheres ocidentais contemporâneas enfrentam dificuldade para progredir na carreira e como consegue conciliar carreira com outras demandas pessoais, inclusive com a maternidade. A maternidade será estudada com mais profundidade e há o interesse em verificar se a ideia sobre a maternidade pode ser considerada também uma das barreiras que a mulher enfrenta no mercado de trabalho.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista onde você relatará a sua trajetória no mundo do trabalho e sobre a maternidade que compor-se-á o capítulo sobre descrição do sujeito e análise dos resultados. Se você aceitar participar, estará contribuindo para análise dos pontos descritos.

Se depois de consentir a sua participação a Sra XXXXX poderá desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. A Sra XXXXX não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração durante ou após o término da pesquisa. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Essa pesquisa não oferece danos e nem risco a integridade física das participantes.

Para qualquer outra informação, a Sra XXXXX poderá entrar em contato com o pesquisados no endereço XXXXX, pelo telefone (11) XXXXX ou poderá entrar em contato com a área de Psicologia Social da PUC-SP, no endereço Rua Ministro Godói, 969, 4º andar – sala 4E-10, Perdizes, São Paulo, SP, Cep: 05015-000, Fone (11) 3670-8520, e-mail: pssocial@pucsp.br – WWW.pucsp.br/pos.

São Paulo, ____ de _____ de 201__.

_____	_____
Entrevistada	Pesquisador
Nome: _____	Nome: _____
RG: _____	RG: _____
CPF: _____	CPF: _____

Testemunhas:

Nome: _____	Nome: _____
RG: _____	RG: _____
CPF: _____	CPF: _____

