

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**RAQUEL ALLEGRETTI MACHADO**

**A REINSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO PERÍODO DA  
PÓS-MATERNIDADE**

**PORTO ALEGRE  
2018**

RAQUEL ALLEGRETTI MACHADO

**A REINSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO PERÍODO DA  
PÓS-MATERNIDADE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE  
2018

RAQUEL ALLEGRETTI MACHADO

**A REINSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO PERÍODO DA  
PÓS-MATERNIDADE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito Final: A

Aprovado em: 28/06/2018

BANCA EXAMINADORA:

---

Roberta Cristina Sawitzki - UFRGS

---

Orientadora Claudia Simone Antonello - UFRGS

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Liziani, mulher guerreira e batalhadora que sempre fez de tudo pra eu me tornar uma pessoa mais honesta, mais justa, mais empática e perseguidora dos meus princípios. Agradeço também, a todo carinho e amor recebidos diariamente.

À minha irmã, Grazielle, que, apesar de ter somente 12 anos, é uma menina com um caráter excepcional, que luta pelos ideais feministas, tornando o mundo melhor e fazendo com que as pessoas repensem suas atitudes e preconceitos.

Ao meu irmão, Rafael, por estar sempre disposto a me ajudar e por acreditar sempre no meu potencial, incentivando-me com a sua sabedoria e com seu caráter.

À minha família, pelos conselhos, pelas conversas, pelos momentos de apoio e por sempre acreditarem em mim.

Às minhas amigas, Gabriela, Camille, Darline, Daiani, Fernanda, Fabiane e Franciele, pelas conversas, pelas risadas, pelos ensinamentos e por sempre estarem por perto em todos os momentos, bons ou ruins.

À todas as entrevistadas, por compartilharem suas experiências de vida comigo e por acreditarem e lutarem por um mundo mais igualitário.

À minha orientadora, Claudia, por todo conhecimento compartilhado, por todos os comentários enriquecedores, por estar sempre à disposição, por confiar em mim, por acreditar que a educação transforma o mundo e por se dedicar tanto por ela.

Sou só grato.

*“Podemos reacender a revolução interiorizando a revolução. A mudança para um mundo mais igualitário vai se dar nas pessoas, uma a uma. A meta maior da verdadeira igualdade fica mais próxima cada vez que uma mulher faz acontecer.”*

*(SherylSandberg)*

## RESUMO

São notáveis os avanços rumo à igualdade de gênero em diversos âmbitos, vivenciados ao longo do tempo. Contudo, a verdadeira igualdade está longe de ser atingida. As mulheres ainda são minoria no mercado de trabalho e raras em postos de liderança. Além disso, as mulheres ainda são as maiores responsáveis pelas tarefas do lar e cuidados com as crianças. Tendo em vista as discriminações sofridas pelas mulheres, diariamente, em diversos âmbitos de suas vidas, o objetivo desse trabalho é compreender que aspectos interferem na reinserção da mulher no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. Para tanto, foi utilizado o método qualitativo, a partir da realização de entrevistas em profundidade com 10 mulheres que se afastaram do mercado de trabalho devido à maternidade e, até o filho completar quatro anos de idade, se reinseriram no mesmo. Foram identificados os aspectos que facilitam e os que dificultam a reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade, os problemas de gênero que ocorrem nos processos de recrutamento e seleção, e a repercussão de todos esses aspectos nas carreiras das entrevistadas. Ficou evidenciado que o fator dificultador para a reinserção das mulheres no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade, foi o de terem filhos (as). Ter uma forte presença feminina na empresa, mulheres em cargo de gestão, e a organização da vida, em relação aos filhos, foram aspectos que facilitaram a reinserção. Percebe-se, ainda, discriminação nos processos de recrutamento e seleção, quando se trata de mulheres mães. Contudo, além de repercussões negativas na carreira decorrentes da maternidade, as entrevistadas também relatam que houveram repercussões positivas, como o desenvolvimento de habilidades e o senso de responsabilidade que a maternidade traz.

**Palavras-chaves:** Mercado de trabalho; Reinserção; Pós-maternidade; Discriminação.

## ABSTRACT

The advances towards the gender equality in different scopes are remarkable over time. However, the real equality is far away from being achieved. Women still are the minority in the job market and rarely appear in leadership positions. Besides that, women still are the main responsible for household chores and children care. In the view of the discrimination suffered by women daily in many scopes of their lives, the main object of this study is to comprehend which aspects interfere in the reinsertion of women in the job market after the postpartum period. To work this out, it was used the qualitative method, with the realization of in-depth interviews with 10 women that went away of the job market because of maternity and reinserted themselves in this same market until their child complete four years old. It was identified the aspects that facilitate and hinder the reinsertion of the woman in the job market after the postpartum period, the gender problems that occur in the recruitment and selection processes and the repercussion of all these aspects in the career of the interviewed. It was evidenced that the hinder factor to the reinsertion of women into the job market in the postpartum period was the issue with the children. Having a strong feminine presence in the company, with women in management posts, and have organized their lives in relation to children were aspects that made that reinsertion easier. Besides that, discrimination in the recruitment and selection process are still observed when it comes to women that are mothers. However, besides negative repercussions in the career due to maternity, the interviewed also related that there were positives repercussions, like the development of skills and the sense of responsibility that maternity brings.

**Keywords:** Job market; Reinsertion; After Maternity; Discrimination.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1- Perfil das Pesquisadas .....	41
Quadro2 - Elaboração do roteiro de entrevistas .....	42
Quadro 3 – Macro e Micro Categorias de Análise .....	46



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
1.1.1. Objetivo Geral .....	14
1.1.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 COMPREENDENDO O CONCEITO DE GÊNERO</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Bases Para A Definição Do Conceito.....	16
2.1.2 As Quatro Ondas Do Feminismo .....	19
<b>2.2 MULHERES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>22</b>
2.2.1 Conceito De Mercado De Trabalho E A Evolução Da Mulher No Mesmo .....	22
2.2.2 Discriminação Da Mulher No Mercado De Trabalho .....	26
2.2.3 Carreira E Seus Desafios Para As Mulheres .....	29
<b>2.3 MATERNIDADE E TRABALHO</b> .....	<b>33</b>
2.3.1 Maternidade Como Fator Discriminante .....	33
2.3.2 Licença-Maternidade E Licença-Paternidade.....	36
2.3.3 Conflito Entre O Trabalho E A Família .....	37
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1. SUJEITOS PESQUISADOS</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>41</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1 ASPECTOS FACILITADORES DA REINserÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO PERÍODO DA PÓS-MATERNIDADE</b> .....	<b>47</b>
4.1.1 Experiência Profissional e Formação Acadêmica .....	47
4.1.2 Rede de Contatos .....	48
4.1.3 Forte Presença Feminina Na Empresa.....	49
4.1.4 Organização Da Vida Pessoal.....	51
4.1.5 Motivos Impulsionadores Da Reinsersção.....	53
<b>4.2 ASPECTOS QUE DIFICULTAM A REINserÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO PERÍODO DA PÓS-MATERNIDADE</b> .....	<b>55</b>
4.2.1 Filhos (as) .....	55
4.2.2 Economia.....	57
4.2.3 Falta de Qualificação Profissional.....	59
4.2.4 Idade .....	60
<b>4.3 PROBLEMAS DE GÊNERO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b> .....	<b>61</b>
4.3.1 Problemas de Gênero nos Processos de Recrutamento e Seleção Oriundos da Primeira Maternidade .....	61
4.3.2 Problemas de Gênero nos Processos de Recrutamento e Seleção Oriundos da Última Maternidade .....	63
<b>4.4 REPERCUSSÕES NAS CARREIRAS DOS ASPECTOS QUE INTERFEREM A REINserÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO</b> .....	<b>66</b>
4.4.1 Repercussões Negativas Na Carreira.....	67
4.4.2 Repercussões Positivas na Carreira .....	72
4.4.3 Realização Profissional.....	73
4.4.4 Discriminações ao longo da carreira .....	74

<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho, ao longo dos anos, sofreu diversas transformações. As relações de gênero, no entanto, não acompanharam as mudanças na mesma velocidade, ao contrário dos âmbitos políticos, sociais e econômicos. A fragilidade na manutenção do emprego formal para as mulheres, o alto índice de desemprego feminino, diferenças salariais entre os gêneros, segregação ocupacional e diversos impedimentos à promoção e à ascensão profissional ainda são freqüentes, mesmo na conjuntura atual (BALBINO, 2007).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano de 2015, observou-se que 56,0% de ocupados assalariados no Brasil eram homens, e apenas 44,0% mulheres. Nota-se um aumento gradual, em comparação ao ano de 2010, quando as mulheres eram responsáveis apenas por 42,1%. Além disso, ainda no ano de 2015, mulheres recebiam, em média, o equivalente a 81,0% dos salários dos homens, apenas.

O relatório da Organização das Nações Unidas (2015) apresentou que 50% das mulheres em idade para trabalhar fazem parte da população ativa. No caso dos homens, o índice é de 77%. A pesquisa revela, ainda, que mulheres fazem cerca de duas vezes mais trabalho doméstico não remunerado em comparação aos homens. Foi considerado trabalho doméstico o cuidado com os filhos, com pessoas idosas e doentes, bem como a gestão do lar em sua totalidade.

Segundo a OIT (2015), a desigualdade salarial é um problema que afeta todas as mulheres, no setor público e privado, com ou sem filhos. Contudo, quando se trata de mulheres que já foram mães, a diferença de remuneração relacionada à maternidade aumenta conforme o número de filhos. A OIT salienta ainda que, no atual ritmo e sem uma ação orientada a equidade salarial entre mulheres e homens só será atingida em 2086. O relatório reconhece, no entanto, a existência de avanços desde 1995. O número total de mulheres com trabalho remunerado aumentou, o que demonstra a possibilidade de reduzir desigualdades de gênero através de atuação pública.

As funções laborais estão se dividindo entre homens e mulheres, porém muitas são as disparidades em diversas profissões e ramos de atividade. Sandberg (2013) comenta que as decisões mais importantes, em nível governamental ou empresarial, ainda são decididas pela massa masculina. Carrilho (2013), em seus estudos sobre feminização do trabalho, aponta que as principais características femininas - sensibilidade, altruísmo, polivalência e observação dos detalhes, mesmo quando consideradas características benéficas pelo mercado, não garantem melhores salários ou oportunidades de promoção. Vianna (2013) coloca, ainda, que a

socialização interfere na forma como os diferentes gêneros se relacionam e atuam. Segundo a autora:

[...] as expressões das masculinidades e das feminilidades são historicamente construídas e referem-se aos símbolos culturalmente disponíveis em uma dada organização social, às normas expressas em suas doutrinas e instituições, à subjetividade e às relações de poder estabelecidas nesse contexto (2013, p. 171).

Para Barbosa (2016), as organizações têm regimes de desigualdade definidos como práticas, processo e ações inter-relacionados, que resultam na manutenção das desigualdades de classe, gênero e raça. Uma organização que defende a igualdade entre homens e mulheres nos seus princípios ou valores, que pretende investir na construção de relações de gênero igualitárias, deverá definir objetivos concretos para tanto. Desde a política de recursos humanos, até a eliminação da segregação ocupacional - que passa pela participação das mulheres, em funções de gestão - evitando o favorecimento da integração de homens em setores diversos. Deverá, ainda, incluir objetivos ao nível da não discriminação, que visem regular práticas e decisões, especialmente em áreas de recrutamento e seleção (BARBOSA, 2016).

Uma pesquisa realizada em São Paulo, no ano de 2016, contou com a participação de 202 profissionais no papel de selecionadores e concluiu que os candidatos homens foram mais bem avaliados que as candidatas mulheres. Em termos de cumprimento dos requisitos de um cargo de liderança, probabilidade de recebimento de promoção e probabilidade de contratação, preteriu-se os candidatos. As candidatas foram, ainda, avaliadas como menos competentes (RAMOS e ARAUJO, 2016).

Conforme Dias Júnior e Verona (2016), a perspectiva sociológica analisa a relação entre a participação feminina no mercado de trabalho e a maternidade, a partir da hipótese da incompatibilidade de papéis. Na perspectiva econômica, no entanto, a análise está baseada nos custos de oportunidade. A incompatibilidade de papéis, neste estudo, refere-se à dificuldade em administrar a maternidade e a vida profissional. Em casos extremos, ocorre a renúncia de um dos fatores. O custo de oportunidade refere-se ao custo de ter de optar por uma alternativa, em prol de outra. Segundo os autores, ao escolher ser mãe, por exemplo, a mulher considera a perda (ou o não recebimento) de potenciais ganhos, advindos da participação no mercado de trabalho.

Para as duas correntes teóricas, o conflito vivido por mulheres que trabalham, ou desejam trabalhar fora, que têm crianças ou desejam tê-las, tem sido a base para a

compreensão de como a inserção da mulher no mercado de trabalho pode afetar a maternidade. Dias Júnior e Verona (2016) elucidam que a participação da mulher no mercado de trabalho continua sendo um dos principais vetores explicativos do declínio da fecundidade, em muitos países. Diversos estudos empíricos demonstram que, em sociedades onde há incompatibilidade de papéis e alto custo de oportunidade de ter filhos, mulheres que trabalham têm, em média, menos filhos, comparadas às que não trabalham (DIAS JÚNIOR e VERONA, 2016).

Essa incompatibilidade de papéis foi alvo da investigação de Nascimento (2017), que aborda os modelos de maternidade extensiva e intensiva. No modelo de maternidade extensiva, as mães são auto-suficientes financeiramente, trabalham fora de casa e contam com a ajuda de familiares e de organizações da sociedade, como creches. Já o modelo de maternidade intensiva supõe que as mães devam ser as principais responsáveis por seus filhos e que, desta forma, dediquem todo o seu tempo ao cuidado dos mesmos. Os resultados do estudo, feito a partir de entrevistas com mulheres que são mães, mostram que a maioria opta pela maternidade extensiva. A maioria, portanto, vê prazer em trabalhar fora de casa e, com o dinheiro obtido, podem oferecer uma qualidade de vida melhor aos filhos.

Outro aspecto importante, quando se estuda a relação entre a participação da mulher no mercado de trabalho e a maternidade, se refere ao status social da ocupação da mulher. Em ocupações de alto status social (ocupações de nível superior, com possibilidade de carreira) é frequente a incompatibilidade entre trabalho e cuidados com os filhos. Em tais ocupações, a maternidade se torna um grande empecilho para o desenvolvimento profissional, dado o alto custo de oportunidade. Nas ocupações sem prestígio social, há mais possibilidade de compatibilidade entre o trabalho e cuidados com os filhos, uma vez que não há grandes expectativas em relação à carreira profissional. Essa falta de aspiração profissional facilita as entradas e saídas das mulheres no mercado de trabalho, de acordo com a maternidade, sem grandes prejuízos materiais (DIAS JUNIOR, 2010; DIAS JUNIOR e VERONA, 2009).

Em estudo realizado no estado do Espírito Santo, Reis (2015) procurou identificar as táticas utilizadas por mulheres no período pós-licença maternidade para conciliar os diversos papéis assumidos por elas. O autor identificou que mulheres se percebem, em sua grande maioria, divididas entre os seguintes papéis: mãe, esposa, profissional, mulher e dona de casa. Uma forma de conciliar esses múltiplos papéis seria a adoção de táticas integradoras, como a sincronização de papéis; segmentadoras, como a reserva de espaços para atender as demandas dos papéis; e neutras, como a cedência das expectativas de um papel. A maioria das

entrevistadas não apontou preferência por alguma tática, visto que, em diferentes momentos do dia, diferentes táticas eram utilizadas no desempenho de múltiplos papéis.

Dessa forma, há evidências de que a mulher ainda sofre discriminação quando se trata de questões vinculadas ao ambiente de trabalho, devido a construções históricas e sociais. Essas construções vinculam a imagem da mulher como sendo a principal responsável pelas atividades do lar e da família. Por conseguinte, podemos investigar quais os fatores determinantes para a reinserção da mulher no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. Assim, o presente estudo busca compreender: **De que forma as mulheres no período da pós-maternidade se inserem no mercado de trabalho?** Para tal, definiram-se objetivos, apresentados na seção a seguir.

## **1.1 OBJETIVOS**

Nesta seção, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

### **1.1.1. Objetivo Geral**

Compreender que aspectos interferem na reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar os aspectos que facilitam e dificultam a reinserção da mulher no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade;
2. Identificar, a partir da percepção das pesquisadas, se problemas de gênero ocorrem no processo de recrutamento e seleção, no período pós-maternidade;
3. Analisar, a partir da percepção das pesquisadas, a repercussão nas suas carreiras dos aspectos que interferem na sua reinserção no mercado de trabalho no período da pós-maternidade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

No atual cenário de discriminação em relação às mulheres no mercado de trabalho, o entendimento sobre como lidar com a mesma é fundamental. Há, na literatura, variados conhecimentos sobre as dificuldades das mulheres em um âmbito geral. Contudo, não há estudos que evidenciem como as mulheres, no período pós-licença maternidade, se recolocam no mercado de trabalho.

Serão beneficiados com a realização deste trabalho: as organizações como um todo e os seus respectivos recursos humanos, pois poderão adotar políticas e ações que busquem soluções efetivas para o assunto; o público feminino e seus próximos, pois terão norteadores de como agir neste período de suas vidas; e a sociedade que, através dos dados obtidos, terá mais uma ferramenta de conscientização e incentivo, no caminho para um mundo mais igualitário.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além da introdução apresentada, o capítulo 2 apresenta a revisão de literatura que norteou a realização deste estudo; o capítulo 3 apresenta o percurso metodológico utilizado; o capítulo 4 aborda a apresentação e a discussão dos resultados obtidos; e, por fim, o capítulo 5 aborda as considerações finais.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, apresenta-se a revisão de literatura que norteou o presente estudo. Aborda-se, primeiramente, uma revisão histórica das quatro ondas do feminismo e das percepções acerca da definição de gênero para, após, conceituar o que é entendido pela palavra gênero. Posteriormente, será abordada a questão da inserção da mulher no ambiente organizacional, definindo o termo mercado de trabalho, e elucidando as discriminações que mulheres sofrem no mesmo, o que impacta suas carreiras e desafios profissionais. Por fim, serão abordadas questões que relacionam o trabalho em si com a maternidade, desde auxílios governamentais e constitucionais, até questões pertinentes ao conflito trabalho-família, vivido por tais mães.

### **2.1 COMPREENDENDO O CONCEITO DE GÊNERO**

Nesta seção, são apresentados alguns dados referentes a homens e mulheres na sociedade, a fim de podermos compreender o conceito de gênero adotado no presente trabalho. Fez-se necessário, também, uma revisão histórica das quatro ondas do feminismo. Tais aspectos são abordados nos tópicos abaixo.

#### **2.1.1 Bases Para A Definição Do Conceito**

Quando falamos em gênero, sabemos ser um assunto que possui diversos preconceitos e mitos, e que é central nas relações sociais, na vida pessoal e na cultura. Em decorrência das diferenças de gênero, nós acabamos por enfrentar questões práticas, difíceis, referentes à justiça, à identidade e até à sobrevivência. (CONNELL; PEARSE, 2015). Para podermos conceituar o que é gênero, precisamos, primeiramente, recorrer a alguns dados que refletem como as sociedades contemporâneas estão organizadas e são compreendidas, no Brasil e no mundo.

Segundo a ONG Think Olga (2017), um estudo divulgado pela Elsevier, em março de 2018, traz a informação de que o Brasil, assim como Portugal, é o país líder em igualdade de gênero no ambiente de pesquisas. Segundo o relatório da Elsevier, as mulheres publicam artigos quase tanto quanto os homens, e representam 49% dos profissionais de pesquisa no Brasil. Apesar do dado animador, a realidade da mulher no espaço científico ainda é dura. O

estudo também mostra a enorme discrepância da presença das mulheres em certas áreas do conhecimento, tais como as ligadas à engenharia. Tal fator não concorda com a cultura de publicação de artigos científicos no Brasil, pois é exigido que mulheres e homens publiquem em todas as áreas, para a relevância e avanço da ciência.

A ONG Think Olga (2017) reforça a ideia de que, no Brasil, não há igualdade no campo da ciência, uma vez que questões de gênero são silenciadas na academia. Apenas há 120 anos a mulher teve o direito de entrar em faculdade e, mesmo com a conquista, muitas vezes assinavam seus trabalhos com nome masculinos, para serem aceitas no ambiente científico. Um exemplo é o caso de Marie Curie, uma das maiores cientistas do mundo, proibida de entrar na universidade da Polônia, seu país, apenas por ser mulher.

Além disso, a ONG Think Olga (2017) elucida que 97% dos vencedores do prêmio Nobel, na categoria ciência, são homens. Esse número é tão assustador quanto o fato de que somente 14 mulheres foram contempladas com o prêmio, na categoria Literatura, contra 116 homens contemplados com o mesmo. Além de homens formarem a grande maioria em tais premiações, são, inclusive, agraciados em premiações exclusivamente femininas. Um exemplo é o caso do vocalista da banda U2, Bono Vox, que estava no topo da lista de mulheres, no ano 2016, da revista norte-americana Glamour.

De acordo com Connell e Pearse (2015), em uma pesquisa recente, descobriu-se que menos de 15% das pessoas que escrevem para a *Wikipédia* são mulheres. Outro dado preocupante é que, através de uma pesquisa realizada pela Intel em 2013, percebeu-se que o número de mulheres com acesso à internet, no mundo, é 25% menor que o de homens.

Além disso, mulheres formam a minoria do ambiente político e do ambiente de trabalho. Estatísticas da União Interparlamentar, de 2013, revelam que homens correspondiam a 79,1% dos membros dos parlamentos, em todo o mundo. Entre ministros, a predominância dos homens é ainda maior. Em 2012, levando em conta todos os países do mundo, apenas a Noruega, Suécia, Finlândia e Islândia tinham mulheres ocupando, pelo menos, a metade de seus ministérios. São homens, ainda, que costumam controlar setores militares, de segurança, de relações internacionais, de tecnologia, de investimentos e de impostos.

No ambiente de trabalho, assim como no ambiente político, observamos a maior parte dos postos de trabalho e de lideranças sendo ocupadas por homens. Segundo Connell e Pearse (2015), os homens perfazem 95,6% das mais poderosas lideranças do mundo. Apenas sete empresas listadas no topo da bolsa de valores australiana, em 2012, apresentavam mulheres como CEOs (levando em conta 200 empresas). Além disso, mulheres recebem 18% a menos que a média salarial masculina, mesmo eles ocupando cargos e funções com piores

remunerações. Mulheres ocupam postos de trabalho relacionados ao cuidado, ao atendimento ao consumidor, ao setor de limpeza, ao setor administrativo, etc. Já homens, em todo o planeta, representam a maioria dos cargos de gestão, contabilidade, direito, engenharia e computação. Todos os exemplos citados não são aleatórios, pois, nas sociedades contemporâneas, formam um padrão, e fazem sentido quando vistos como parte de uma ordem de gênero.

Quando debate-se a questão do gênero, a maioria das discussões acaba por enfatizar uma dicotomia. A visão dicotômica parte da divisão biológica entre mulheres e homens, para a construção de diferenças sociais e psicológicas. A vida humana, porém, não se divide unicamente em duas esferas, pois qualquer definição, em termos de características pessoais, exclui processos que estão para além do indivíduo (CONNELL; PEARSE, 2015).

O ideal, portanto, seria parar de enfatizar diferenças, e dar ênfase às relações:

O que está errado com a definição do senso comum não é a atenção aos corpos, nem a preocupação com a reprodução sexual, mas a tentativa de inserir a complexidade biológica e sua adaptabilidade numa dicotomia rígida, e a ideia de que os padrões culturais apenas expressariam diferenças corporais (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 48).

Com isso, traz-se a noção de que o gênero é multidimensional. Ele não trata apenas de questões biológicas, de sexualidade, de identidade, de trabalho, de poder, mas de todas essas ao mesmo tempo. De certa forma, o gênero mostra como as sociedades lidam com os corpos humanos ao longo do tempo, e as consequências disso em nossas vidas. Portanto, o gênero:

Deve ser entendido como uma estrutura social. Não é uma expressão da biologia, nem uma dicotomia fixa na vida ou no caráter humano. É um padrão em nossos arranjos sociais, e as atividades do cotidiano são formatadas por esse padrão. [...]. No entanto, os arranjos de gênero estão sempre mudando, conforme as práticas humanas criam novas situações e as estruturas se desenvolvem tendendo a crises. Por fim, o gênero teve um começo e pode ter um fim (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 47 e 49).

Em vista disso, é possível que se defina gênero não como algo biológico e dicotômico, mas como parte de uma estrutura social. Levando em conta uma abordagem multidimensional, o gênero é um conceito em constante transfiguração, em que os/as agentes se reconhecem e se redefinem, por meio de arranjos sociais. Um exemplo desse conceito é trazido no livro *Mulheres e Poder: Um manifesto*, escrito por Mary Beard. A autora mostra, ao longo do livro, como a voz pública da mulher foi calada no decorrer dos anos, tanto no âmbito político, quanto em outros âmbitos da sociedade. A autora afirma que a oratória e o

discurso público eram práticas e habilidades que determinavam a masculinidade como gênero, não apenas habilidades que as mulheres não treinavam (BEARD, 2018).

### 2.1.2 As Quatro Ondas Do Feminismo

Mund (2017), jornalista que escreve para a revista *AzMina*, defende que é praticamente impossível afirmar em que momento iniciou-se o feminismo. Furiosa (2018), uma das escritoras da revista feminista materialista *QG*, ao discorrer sobre as quatro ondas do feminismo, afirma que a divisão em ondas é exclusivamente para fins didáticos. A autora diz, ainda, que há duas formas de agrupar mulheres em determinadas ondas feministas: através de suas demandas e através do cruzamento das ideias defendidas por mulheres, com seus momentos históricos.

Mund (2017) afirma que a primeira onda do feminismo ocorreu entre o século XIX e o início do século XX, quando o foco principal foi o de reverter as desigualdades legais, tais como o direito ao voto. Ribeiro (2014), escritora da Editora Carta Capital, elucida que, além de assuntos referente a votos, as reivindicações da primeira onda do feminismo tratavam de assuntos referentes à vida pública. Com o intuito de lutar pelo sufrágio feminino e o direito ao trabalho, sem a autorização do marido, nasceu a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, em 1922.

Nos debates sobre gênero, já eram discutidas questões debatidas ainda hoje, tais como: o poder, a sexualidade e a divisão do trabalho. Ainda assim, as categorias de homem e mulher se mantinham globais. Somente a partir do questionamento de tais categorias, uma nova teoria de gênero poderia surgir. Um questionador importante foi Sigmund Freud, no século XIX, através da psicanálise. Freud foi influenciado pelo feminismo de sua época, ao tratar dos problemas psicológicos de seus pacientes. Mostrou ele, através da psicanálise, que as divisões de gênero na vida adulta eram construídos em técnicas de desenvolvimento, dirigidos pelos conflitos ao longo da vida, e não fixadas no início da vida (CONNELL; PEARSE, 2015).

Outra influenciadora importante para a primeira onda feminista, segundo Connel e Pearse (2015), foi Mathilde Vearting, ao escrever *The dominant sex* (O sexo dominante), em 1921. Ela criticava a ideia de um caráter fixo masculino e feminino, a partir de bases sociológicas, bem como afirmava que tais noções refletiam relações de poder. A formulação de maior influência, no entanto, foi de Talcott Parsons, pois o autor tratou o gênero como a consequência da necessidade de um sistema social por integração e estabilidade. Além disso, Margaret Mead negou a concepção de uma relação fixa entre as características de gênero e o

sexo biológico, em seu livro de 1935, intitulado *Sex and temperament in three primitive societies* (Sexo e temperamento em três sociedades primitivas).

Furiosa (2018), defende a ideia de que já havia um feminismo movimentado por mulheres negras na primeira onda (muitas pessoas acreditam que ele surgiu somente na terceira onda). Além de mulheres negras lutarem por direitos políticos assim como as brancas da época, também lutavam por algo mais básico - a abolição da escravatura.

A segunda onda ocorreu entre os anos 60 e 80, e tratou de diferenças culturais, do papel da mulher na sociedade e de normas de gênero (MUND, 2017). Além disso, tratou de questões ligadas à luta pela valorização do trabalho da mulher, pelo direito ao prazer e contra a violência sexual (RIBEIRO, 2014). Para além da sexualidade, foram tratadas questões referentes à luta por direitos reprodutivos. Foi também, durante a segunda onda, que iniciaram pesquisas referentes à distinção de sexo e de gênero, quando o sexo começa a ser entendido como uma questão biológica, gênero como uma construção social: um conjunto de papéis imposto à pessoas, dependendo de seu sexo (FURIOSA, 2018).

Segundo Yannoulas (2011), a palavra “sexo” se refere à condição orgânica que distingue o macho da fêmea - condições anatômicas e fisiológicas. Já “gênero”, “refere-se ao código de conduta que rege a organização social das relações entre homens e mulheres. [...] o gênero é o modo como as culturas interpretam e organizam a diferença sexual entre homens e mulheres” (YANNOULAS, 2011, p. 284).

Uma das pensadoras mais influentes da segunda onda feminista foi Simone Beauvoir em seu texto feminista, que tinha como título *The second sex* (O segundo sexo), escrito em 1949. Sua abordagem partia da psicanálise, da literatura, da filosofia ativista e de uma crítica política à subordinação das mulheres:

Ao se recusar a tomar como dada a polaridade entre masculino e feminino, Beauvoir explorou como as mulheres se constituíam enquanto um “outro” na consciência dos homens. Em seguida, em uma série notável de retratos sociais, ela explorou as maneiras pelas quais as mulheres poderiam responder a essa situação e se constituírem a si mesmas – sem escapar do gênero, o que seria impossível, mas percebendo o gênero de maneiras distintas em cada projeto de vida. (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 132).

Connell e Pearse (2015) discorrem sobre a existência uma mobilização de mulheres jovens ao final dos anos 60 e início dos anos 70, chamado Movimento de Libertação da Mulher. Em 1970, o conceito de “papeis sexuais” foi radicalizado e passou a ser visto como as oscilações dos controles sociais, que impossibilitavam o progresso das mulheres. Além disso, foi nessa onda que universidades do Norte passaram pesquisar mais sobre feminismo e

oferecer disciplinas da área de humanas, ciências sociais e ciências naturais, que eram baseadas no feminismo.

Foi a partir do ano 1990 que iniciou a terceira onda do feminismo. Nessa onda entrou em pauta a questão sobre a interseccionalidade (FURIOSA, 2018). Surgiram várias perspectivas, de diferentes mulheres, que representavam diversas visões de mundo, principalmente das marginalizadas nas sociedades da metrópole, como negras, latinas, orientais e lésbicas. Isso acabou renovando a preocupação da agregação entre as lutas de classe, raça e gênero (CONNELL; PEARSE, 2015).

Uma das mulheres mais prestigiadas da terceira onda foi a filósofa Judith Butler, quando discorreu sobre a ideia de que não há fundamentos fixos nas categorias de gênero, em seu livro de 1990: *Gendertrouble* (Problemas de Gênero). Connell e Pearse (2015) articulam a seguinte ideia sobre os pensamentos de Judith Butler:

O gênero é “praticável”, trazendo à existência as identidades por meio de ações repetitivas, em vez de serem a expressão de uma realidade preexistente. [...] o radicalismo de gênero consiste não na mobilização em torno de uma identidade como “mulher”, mas em ações que subvertam essa identidade, quebrando a dicotomia de gênero e deslocando as normas do gênero (CONNELL; PEARSE, 2015, p. 141).

Outro ponto referente à desconstrução de gênero como algo binário é trazido a partir da teoria *queer*, que tratava de assuntos referentes a gays e lésbicas. Eram criticados os constrangimentos culturais pelos quais os gays e as lésbicas passavam, bem como a ignorância na classificação de gays e lésbicas como identidades fixas de binarismo de gênero. Além disso, incorporam a terceira onda autoras como a sul-africana Jane Bennett e a boliviana Nina Laurie. Ambas, em perspectiva pós-colonialista, trazem outra ótica para visões, até então, eurocentradas e generalistas sobre a condição da mulher (CONNELL; PEARSE, 2015).

Atualmente, já se fala em uma quarta onda do feminismo, principalmente caracterizada pela massificação de ideais, em que o meio virtual é um ambiente importantíssimo para a conscientização e propagação das idéias (FURIOSA, 2018). Para Gomes (2017), estamos, de fato, na quarta onda do feminismo, onde diversas correntes coexistem e há discordâncias. As discordâncias, porém, não impossibilitam pessoas a se assumirem feministas. No Brasil, há movimentos como: a Marcha das Vadias, a campanha Chega de FiuFiu e a campanha #NãoMereçoSerEstrupada. Há, ainda, influenciadores digitais, como *JoutJout*, e páginas e blogs como a ThinkOlga, a Revista AzMina, a Revista Capitolina, entre outras, com conteúdo feminista.

## 2.2 MULHERES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Esta seção aborda a definição o conceito do termo “mercado de trabalho”, bem como a evolução das mulheres no mercado. Além de mostrar a evolução, são abordados os preconceitos e as discriminações que as mulheres sofrem no ambiente organizacional, e como tais discriminações influenciam o decorrer de suas carreiras profissionais.

### 2.2.1 Conceito De Mercado De Trabalho E A Evolução Da Mulher No Mesmo

A definição do termo “mercado de trabalho”, no presente trabalho, não será feita a partir de interpretações clássicas. Tal definição se dará através de interpretações institucionalistas, da sociologia econômica e da teoria da segmentação. Segundo Oliveira e Piccinini (2011), as interpretações clássicas vêem o mercado de trabalho através de comportamentos econômicos, de empresas e indivíduos, que buscam maximizar o seu bem-estar, através de ofertas e demandas de emprego que dependem do nível de salário. Ou seja, os trabalhadores são alocados em diferentes espaços produtivos e, a eles, é assegurado renda.

A vertente marxista concorda com a vertente clássica - referente à oferta e à demanda da mão de obra, porém acrescenta que o mercado de trabalho se organiza através da distribuição de recursos de poder, entre os ofertantes e os demandantes. Mesmo tratando das relações de poder, não são considerados aspectos regionais, demográficos e profissionais. Com isso, a teoria da segmentação trouxe a ideia de que há um mercado interno, onde os trabalhadores teriam melhores condições de trabalho e de qualificação e, portanto, estariam mais protegidos. O mercado externo, por sua vez, seria onde o trabalho pudesse ser dirigido através das regras da economia clássica. Segundo a ideia de dualidade do mercado de trabalho, Oliveira e Piccinini afirmam (2011):

No mercado de trabalho existiria um setor primário (ou central) caracterizado pela segurança da carreira, com procedimentos sociais regulados pelo Estado; e um setor secundário (ou periférico), caracterizado por baixos salários, alta rotatividade de trabalhadores, falta de qualificação, possibilidades restritas de promoção e ausência de segurança no emprego. Este segmento, nitidamente desfavorecido, é formado por trabalhadores em situação de fraqueza junto aos empregadores: trabalhadores imigrantes, mulheres, mão de obra pouco qualificada, trabalhadores de empresas subcontratadas, entre outros (OLIVEIRA; PICCININI, 2011, p. 7)

Outra interpretação que corrobora para o conceito de mercado de trabalho é a da sociologia econômica, na qual se destacam as ações sociais dos atores que participam da composição de mercados. Segundo essa interpretação, as redes de relacionamento que os

trabalhadores criam se tornam facilitadoras para a mobilidade dos mesmos, no mercado - contatos pessoais. Além dos contatos pessoais, os meios formais e o contato direto com a organização são formas de encontrar oportunidades de trabalho. Contudo, 56% dos postos de trabalho são preenchidos através de contatos pessoais (OLIVEIRA; PICCININI, 2011).

Além de todos os fatores citados anteriormente, a teoria institucional acaba por trazer a ideia de que o trabalho é influenciado, também, por legislações específicas que regimentam as atividades de cada setor - por sindicatos, associações, grandes corporações, governo, entre outros. Dessa forma, há a coexistência de vários mercados, baseados em regras institucionais internas, além do mercado externo de trabalho. Sendo assim, pessoas com a mesma escolaridade podem não ter oportunidades iguais, pois as empresas definem suas normas específicas, como forma de recrutamento e seleção (OLIVEIRA; PICCININI, 2011). Por fim, o mercado de trabalho pode ser compreendido como:

O espaço de lutas entre diferentes agentes (indivíduos, organizações, órgãos de regulação, países etc.) que se constitui historicamente pela incorporação de “regras” sociais que orientam as estratégias que os mesmos utilizam no interior deste mesmo campo. Nesse sentido, para compreender o mercado, muito além da noção de oferta e demanda, é necessário conhecer o histórico inerente ao modo em que se estruturam as relações no campo, bem como as diferentes posições que os agentes ocupam (OLIVEIRA; PICCININI, 2011, p. 16)

Desde os primórdios, aos homens era dada a tarefa de praticar a agricultura, caçar e pescar, enquanto a das mulheres era cuidar dos filhos. Desde então, o homem era responsável pelo sustento da família. Entre os séculos V e IV a.c., na Grécia, as mulheres eram consideradas subordinadas aos maridos, e não consideradas cidadãs. A Revolução Francesa, em 1789, foi a primeira forma de participação feminina na sociedade, quando mulheres se organizaram para lutar por seus direitos. Contudo, foi no século XX, com a era da industrialização, que a participação da mulher no mercado de trabalho passou a crescer (SENA; PINTO; SANTOS; FREITAS; SILVA, 2015).

Antes da Revolução Industrial, as principais ocupações femininas eram encontradas nos campos, nas manufaturas, nos trabalhos artesanais, entre outros. Foi a partir da era da industrialização que a mulher passou a disputar com homens por empregos, nas fábricas. Entretanto, os salários pagos para mulheres eram inferiores aos dos homens - fenômeno presente até os dias de hoje. As jornadas de trabalho eram muito longas, as condições de trabalho subumanas, e as relações de trabalho não tinham interferência do estado (CAMARGO, 2014). Na era da industrialização, a diferença entre as classes era um grande



fator de opressão feminina na sociedade, o que dificultava a liberdade das mulheres (SENA; PINTO; SANTOS; FREITAS; SILVA, 2015).

A partir das ondas do feminismo, o papel da mulher na sociedade começa a ser questionado. As ondas do feminismo iniciaram no século XIX e seguem até os dias atuais, como retratado anteriormente. Elas tratam das desigualdades de gênero, em diferentes sociedades, ao longo do tempo. Segundo Soares e Izaki (2002), há um cerceamento à liberdade das mulheres, atualmente, na medida em que a participação das mesmas no mercado de trabalho é baixa. Isso se deve ao fato de que mulheres são impedidas de trabalhar, devido a barreiras culturais, institucionais ou de qualquer outra natureza.

O trabalho de Soares e Izaki (2002) analisa a participação feminina no mercado de trabalho, desde 1977 até 2001. Os autores constataam que há aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, no período citado. Contudo, elas ainda participam muito menos do que os homens. Os autores afirmam, ainda, que a crescente participação vem diminuindo ao longo dos anos, ou seja, de acordo com as análises realizadas, a participação das mulheres no mercado de trabalho não aumentará expressivamente nos próximos anos.

Outro dado importante é, entre 1977 até 2001, a grande mudança da inserção de mulheres no mercado de trabalho brasileiro, que ocorreu devido à participação em massa de mulheres cônjuges, e à melhora do nível educacional das mesmas. Isto é, a principal razão do aumento observado foi a entrada em peso das mulheres que eram casadas, ao invés das que eram chefes de família. A variável de aumento do nível educacional de mulheres cônjuges explica 59% do aumento de participação das mulheres no mercado de trabalho. Cabe salientar que outras variáveis foram estudadas, porém não representaram interferência suficiente para justificar o aumento da participação feminina. Foram elas: urbanização, migração, frequência à escola e condição ou posição no domicílio. Além disso, foi descoberto que, quanto maior a renda ou o nível educacional do cônjuge, menor a participação da mulher no mercado de trabalho.

Foi a partir do ano de 2003 que o Brasil iniciou um projeto de desenvolvimento integrador, que centralizou aspectos sociais, até então desprezados. Esse projeto de desenvolvimento trouxe profundas transformações econômicas e sociais, quando mulheres foram as principais beneficiárias e protagonistas. Segundo o encarte “Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social” da ONU Mulheres, de 2016:

Entre 2004 e 2014, os resultados do crescimento econômico foram direcionados para a execução de políticas públicas de inclusão social. [...]. Isso fez avançar o mercado interno, expandindo a oferta de crédito e ampliando programas sociais. Esse foi o

tripé que aumentou o mercado formal de trabalho, reduziu a pobreza e melhorou a distribuição de renda (NADINE GASMAN, 2016, p. 41)

Com isso, mais de 20 milhões de postos de trabalho formais foram constituídos, e em 48% desses postos estavam mulheres. Levando em conta os censos de 1980 até 2010, as mulheres passaram de 26% para 44% no total de ocupados no Brasil. Essa ocupação se deu, em sua maioria, por mulheres que ainda não compunham a população economicamente ativa. É salientado que as mulheres que ainda não estão no mercado de trabalho são aquelas que possuem dificuldades associadas aos cuidados dos filhos, ou de outros membros da família. Com pouca ou nenhuma ajuda de instituições públicas e de seus companheiros, vemos as relações sociais desiguais entre homens e mulheres (NADINE GASMAN, 2016).

Entre os anos de 2004 e de 2014, houve um crescimento do emprego formal para as mulheres. Em 2004, elas somavam 26,2% e, em 2014, somavam 36,0% do total de mulheres ocupadas. Isso ocorreu, dentre outros fatores, pela criação de políticas públicas, tais como: O Programa Microempreendedor Individual (MEI), O Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO), O Programa Empresa Cidadã, O Programa Universidade para Todos (Prouni), o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça (NADINE GASMAN, 2016).

O MEI foi criado em 2008, e alcançou 5 milhões de pessoas em 2015. É um programa que reconhece o trabalhador, por conta própria, como empreendedor formal. Como o empreendedor é enquadrado no Simples Nacional, é isento dos tributos federais. Além disso, lhe é garantido o auxílio maternidade, o auxílio doença e a aposentadoria. Entre os anos de 2009 e 2014, houve um crescimento correspondente a 800% de mulheres microempreendedoras individuais. Já no PNMPO, que oferta taxas de juros menores, em 2014 mostrou mulheres como as maiores beneficiárias do programa (NADINE GASMAN, 2016).

Em 2008, foi elaborado o Programa Empresa Cidadã, que possibilita que a empresa, ao aderir-se voluntariamente, tenha deduções fiscais em troca da extensão da licença maternidade para 180 dias, e da licença paternidade para 15 dias. Um outro programa, que possibilitou mais educação para a população brasileira, foi o PROUNI. Esse programa concede bolsas de estudos para estudantes de baixa renda, em instituições privadas e, entre 2011 e 2015, foram concedidas 1,1 milhão de bolsas. Nesse mesmo período, foram firmados 2,1 milhões de contratos de financiamento educacional, através do Fundo de Financiamento Estudantil (NADINE GASMAN, 2016).

Em 2005, com a intenção de trazer mais igualdade de gênero e combater as formas de discriminação no ambiente de trabalho, foi criado o Programa Pró-Equidade de Gênero e

Raça. Ele foi desenvolvido pela Secretaria de Políticas Públicas para as Mulheres, e busca empresas que sejam exemplos de igualdade de raça e gênero, fomentando atitudes não discriminatórias (NADINE GASMAN, 2016). Exemplos de programas como os citados refletem uma sociedade em que há diferenças entre os seres humanos, devido às relações de poder entre os atores da sociedade. Sociedade essa que possui diferentes aspectos culturais e geopolíticos, vivenciados ao longo dos anos.

### 2.2.2 Discriminação Da Mulher No Mercado De Trabalho

Ao longo do século XX, alterações demográficas e mudanças no modelo cultural e nos valores referentes ao papel social da mulher elevaram a participação feminina no mercado de trabalho. A disputa com homens nas oportunidades por cargos e reconhecimento profissional, portanto, passa a ocorrer (HIRATA; KERGOAT, 2007; FRASER, 2009). No entanto, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) revelam que, no Brasil, mesmo com nível escolar superior completo, mulheres só recebem 58% do salário de homens com a mesma escolaridade. Já nas pesquisas realizadas pela ONU Mulheres, em 2016, os rendimentos medidos pelo valor de rendimento-hora, levando em conta o total de mulheres, correspondiam a 85% do rendimento dos homens, no ano de 2014. A pesquisa revela que, independentemente da jornada e do nível educacional, os salários das mulheres são inferiores aos dos homens (NADINE GASMAN, 2016).

Esse é um fenômeno percebido em pesquisas atuais, porém, desde a Constituição Federal de 1967, a diferença salarial é proibida. Há proibição, ainda, de uso do sexo como critério de admissão em processos seletivos. Já a Constituição Federal de 1988 reforça a igualdade salarial entre os gêneros, a partir do artigo 7º, que aborda a questão da proteção do mercado de trabalho da mulher, através de incentivos fiscais específicos e proibição de diferenças salariais. Estas independem de sexo, idade, raça, cor ou estado civil. Tal aspecto também é abordado na Consolidação das Leis do Trabalho, no quinto artigo (QUADROS, 2011).

Além do fato de mulheres sofrerem discriminação no que tange às diferenças salariais, também são discriminadas por outros fatores, como colocado por Netto, Cappelle e Boas (2001):

A saída das mulheres do espaço privado (lar) para o público (ambiente de trabalho), decorrente, dentre outros fatores, das duas guerras mundiais, do processo de industrialização e do movimento feminista que ora tentava se firmar, resultou no aumento significativo de pesquisas e discussões sobre a redefinição de papéis sociais. [...] observa-se, então, que as mulheres começam a superar as diversas

representações sociais pejorativas acerca do feminino, que até então, têm sempre colocado atributos referentes à mulher como inferiores e com menos valor do que os atributos associados ao mundo masculino (NETTO; CAPPELLE; BOAS, 2001, p. 4).

Apesar da tentativa de redefinição de papéis, ainda há um preconceito ligado ao estereótipo feminino que vê a mulher como a “mãe”, cuidadora, pessoa que não sabe lidar sob pressão, dentre outras características. Sendo assim, em diversas situações, se faz presente o preconceito que julga a mulher como incapaz de assumir cargos de liderança. Ramos e Araújo (2016) enfatizam que as mulheres acabam por violar o seu típico papel feminino quando exercem vagas de liderança, mostrando características como a assertividade, a frieza, a ambição e a autenticidade.

Ceribeli, Inácio, Colares e Silva (2016) conjecturam que os homens, por questões históricas, possuem posições melhores na sociedade, comparados às mulheres. Isso ocorreria por serem atreladas a eles características como a racionalidade - que faz com que sejam colocados em posições superiores às mulheres - não apenas no mercado de trabalho, mas em todas as esferas sociais. Essa subordinação da mulher ao homem reflete representações sociais de períodos históricos específicos quando, em algum momento, relações desiguais de poder originaram paradigmas sociais tidos como válidos até hoje, apesar de falsos.

A partir das últimas décadas do século XX, observa-se maior participação da mulher no mercado de trabalho, exercendo variadas atividades profissionais (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014). A participação, porém, em cargos de gestão é um fenômeno social recente no contexto brasileiro (BAYLÃO; SCHETTINO, 2014; BIASOLI, 2016). Sandberg (2013) comenta que as decisões mais importantes, em nível governamental ou empresarial, ainda são decididas pela massa masculina. Segundo a autora, dos 195 países independentes do mundo, somente 17 são governados por mulheres. A ocupação das cadeiras parlamentares é de 20% para as mulheres. No Congresso dos Estados Unidos a ocupação é de 18% e, no Brasil, de apenas 9,6%.

No mundo empresarial, as mulheres representam um percentual ainda menor de ocupação de cargos importantes. Dentre as 500 empresas com maior faturamento nos Estados Unidos, mulheres em cargos de direção executiva correspondem a 4% do total. No Brasil, o percentual feminino entre diretores executivos é de 14%. “No Brasil as mulheres ocupam aproximadamente 14% dos cargos executivos nas quinhentas maiores empresas do país. Na América Latina [...], 1,8 das maiores empresas tem mulheres na direção executiva.” (SANDBERG, 2013 p. 18).

Ceribeli, Inácio, Colares e Silva (2016) perceberam que, em 2015, das 64 companhias que compunham o índice da Ibovespa, nenhuma delas tinha mulheres na presidência. Além disso, baseados em dados da Fundação Getúlio Vargas de 2013, referentes a Ibovespa, os autores observaram que, mesmo recusando cargos de presidência e conselho, mulheres só ocupavam 7,7% de cargos de direção. Mesmo quando as mulheres conseguem atingir cargos de direção, isso ocorre em momentos em que a empresa está em crise, muitas vezes, tornando-as mais expostas ao risco e a fatores de culpabilidade, caso a empresa venha a ter resultados negativos.

De acordo com uma pesquisa realizada em 117 empresas do Brasil pelo grupo Ethos, em 2016, as mulheres, mesmo sendo 51,4% da população, são sub-representadas e vivem em regime de desigualdade perante os homens. Os postos mais elevados da escala hierárquica são ocupados por homens. O conselho de administração das 117 empresas, por exemplo, era composto 89% por homens e 11% por mulheres. O quadro executivo também tinha a predominância de homens, que representavam 86,4% dos postos, enquanto as mulheres representavam 13,6%.

Segundo Ramos e Araújo (2016), a maior parte dos estudos de simulação de recrutamento e seleção de pessoal conclui uma discriminação contra as mulheres em níveis de liderança, mesmo que as elas tenham currículos semelhantes. O estudo tinha o intuito de ver se haveria alguma desvantagem para a mulher, no que tange à promoção e a ocupação de postos de trabalho, mesmo isolando as características associadas às desvantagens femininas, como a maternidade. Os resultados constataram que as mulheres são realmente desfavorecidas, e os autores concluíram que tal desvantagem ocorra através de julgamentos discriminatórios e estereotipados.

Moura e Lopes (2014) ressaltam que o processo de recrutamento e seleção de pessoal deve ser imparcial, e os resultados guiados apenas por questões inerentes aos requisitos propostos pela descrição do cargo. Além disso, os autores defendem que a discriminação, qualquer que seja, deve ser repudiada. Isso fica claro no seguinte discurso:

A discriminação [...] principalmente aquela que ocorre nas relações de trabalho [...] constitui uma das maiores violências contra a dignidade da pessoa humana, pois priva a vítima de direitos básicos, criando dificuldades para a melhoria de sua condição de vida, resultando em desigualdade social que se caracteriza por ameaça permanente à existência. Ela cerceia a experiência, a mobilidade, à vontade e impõe diferentes formas de humilhação. Essa depauperação permanente produz intenso sofrimento, uma tristeza que se cristaliza em um estado de paixão crônica na vida cotidiana, que se reproduz no corpo memorioso de geração a geração. (2014, p. 2)

Fica evidente que a discriminação no ambiente de trabalho acaba por afetar o ser humano como um todo, e impactar as outras esferas de sua vida. O trabalho, apesar de apresentar diversas formas ao longo do tempo, atendendo às necessidades sociais específicas da época, mantém um elo em comum: a efetivação das relações sociais, visando à reprodução e a produção de uma sociedade (KNOPP, 2014).

Morgado e Tonelli (2013) realizaram pesquisa com 42 mulheres que ocupavam o papel de gerência intermediária, tanto em organizações nacionais, quanto em organizações internacionais, na cidade de São Paulo. 57% das entrevistadas eram mães e, das 43% que não eram, 70% planejavam ser. Os resultados mostram que o trabalho tem grande importância para as mulheres, e que elas não conseguiam diferenciar, completamente, o ambiente de trabalho e o familiar. Foram elucidados conflitos, muitas vezes, entre os dois ambientes, em momentos de seus dias. Muitas das pesquisadas afirmaram ser as maiores realizadoras dos afazeres domésticos de suas casas. Foi percebido, ainda, que há um desaparecimento simbólico da mulher no ambiente de trabalho, que reproduz um sistema social de neutralização das relações de gênero, que atenua o feminino e enaltece o masculino.

Infelizmente, há empresas que não percebem, ou não acreditam que realizam discriminação. Ceribeli, Inácio, Colares e Silva (2016), analisando práticas internas de quatro organizações, perceberam que, de acordo com os resultados obtidos, as empresas estudadas não tomam nenhuma providência para minimizar ou acabar com a desigualdade de gênero, pois ignoram a possibilidade de estarem reforçando tal desigualdade. A indiferença das organizações, em relação à criação de políticas ou ações afirmativas voltadas para mulheres, pode ser percebida também na pesquisa da Ethos (2016) onde somente 28,2% do total de 117 empresas brasileiras pesquisadas possuem uma política para a promoção da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

A pesquisa da Ethos (2016) revelou, ainda, que apenas 7,7% das empresas estudadas estabelecem metas para ampliar a participação de mulheres nos programas de *trainee*. Esse número é ainda menor (2,6%) quando se trata do estabelecimento de metas para ampliar a participação de negros em tais programas. Além disso, apenas 45,3% das empresas pesquisadas afirma que capacitam os profissionais que trabalham com recrutamento e seleção, a fim de que melhorem o entendimento do tema.

### 2.2.3 Carreira E Seus Desafios Para As Mulheres

O tema “carreira” vem se modificando ao longo do tempo, dependendo das mudanças do ambiente competitivo em que as organizações estão inseridas. Carreira pode ser considerada todo o percurso trilhado pelas pessoas, envolvendo aspectos profissionais e pessoais. As carreiras não são padronizadas, e envolvem aspectos internos do indivíduo, que auxiliam na vida profissional através do autoconhecimento, de habilidades e talentos.

As organizações podem auxiliar o indivíduo nesse percurso, mas o caminho profissional pode ser trilhado fora ou dentro de organizações. Tal trajetória profissional pode ser alavancada através das âncoras de carreira, que são: autonomia/independência, segurança/estabilidade, estilo de vida, competência em gerência geral, criatividade empreendedora, serviço ou dedicação a uma causa, desafio puro e competência técnica-profissional (MARTINS; CAEIRO; VERSIANI; CASTRO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2015).

Cantú (2003) afirma que, devido às novas formas de gestão e organização do trabalho, empresas estão procurando profissionais com qualificações mais elevadas, além de características relacionadas a capacidades comportamentais. Para a autora, a qualificação profissional vem se mostrando um elemento estratégico para a inserção, reinserção ou permanência das pessoas no mercado de trabalho, impactando na trajetória profissional.

Segundo Rocha, Kubo, Leite, Oliva e Farina (2013), a carreira está intimamente ligada às experiências que os indivíduos têm em suas trajetórias profissionais, e espera-se que cada indivíduo assuma a responsabilidade quanto à sua carreira, procurando atender necessidades individuais. Segundo os autores, contudo, existem imposições organizacionais e sociais que influenciam escolhas. Para conciliar as expectativas das pessoas e das organizações, existe o que se chama de carreira objetiva - relativa a políticas organizacionais de cargos e salários, e carreira subjetiva - refletida em referências de caráter psicológico, como a valorização da realização pessoal como parâmetro de sucesso. Os resultados desse estudo mostram que a mulher executiva brasileira reconhece a importância da carreira objetiva, mas prioriza a carreira subjetiva, ou seja, “o entendimento que tem sobre si mesma é o que determina a compreensão de satisfação em sua trajetória profissional” (ROCHA; KUBO; LEITE; OLIVA; FARINA, 2013, p. 13).

Independentemente do tipo de carreira priorizado por uma amostra de mulheres, Neto, Tanure e Andrade (2010) colocam que há determinantes que explicam motivos para o homem ter mais sucesso na carreira do que a mulher. São eles: capital humano, família, aspectos socioeconômicos, investimentos no trabalho, expectativas de recompensa e determinantes estruturais. O capital humano refere-se aos investimentos que são dados em educação.

Historicamente, os homens tiveram mais oportunidades de investimento em sua educação que mulheres. Os determinantes estruturais referem-se aos setores de atividade que ainda utilizam, predominantemente, a massa masculina, como a indústria. Ao referir-se à família, Neto, Tanure e Andrade (2010) apontam que os homens são os mais beneficiados com o casamento e que, em países em que predomina uma cultura machista - como o Brasil, o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho ainda não resultou em uma divisão igualitária de responsabilidades, em relação às crianças. O estudo realizado por Salvagni e Canabarro (2015), que aborda o caminho percorrido pelas mulheres líderes nas organizações onde trabalham, expõe preocupações femininas em conciliar o trabalho e a família. Apesar de valorizarem suas profissões, querem atingir objetivos pessoais e se desafiarem, constantemente.

Além disso, no estudo realizado por Neto, Tanure e Andrade (2010), sobre a percepção das mulheres executivas que chegaram ao topo da hierarquia organizacional, fica evidenciado que as mulheres continuam apostando na carreira, apesar de diversos obstáculos. Obstáculos seriam empecilhos à ascensão profissional e sucesso na carreira, como: dificuldades com o parceiro amoroso, jornada de trabalho muito extensa, pressão do relógio biológico, preconceitos arraigados e sobrecarga com os filhos, entre outros. Há, ainda, uma pressão sob as mulheres, em relação a tarefas não remuneradas.

Esses preconceitos arraigados no ambiente organizacional incomodam a maior parte das entrevistadas, contudo, algumas sequer percebem o problema, de tão sólida a cultura machista na sociedade. No ambiente familiar ocorre o mesmo. As mulheres entrevistadas, por vezes, acordam mais cedo para realizar tarefas domésticas, enquanto o marido, não. Ademais, elas se sentem culpadas em relação ao pouco tempo que possuem com os filhos. As que não são mães utilizam a estratégia de postergar a maternidade, apesar de, por vezes, isso gerar sofrimento. Fica evidenciado também que, quanto mais alto o cargo da mulher, mais difícil é para ela iniciar um relacionamento amoroso. Com os homens, ocorre o contrário (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

O fato de a mulher ter de renunciar às questões pessoais para ascender na carreira também é visto nas pesquisas de Lima, Lima e Tanure (2009). Os autores identificam algumas barreiras à ascensão feminina que são relacionadas a processos que possuem preconceito, e que são discriminatórios. As barreiras são referentes à capacidade feminina de liderar e a questões pessoais - como a maternidade e a sobrecarga de tarefas, nos ambientes profissional e pessoal. A pesquisa traz, ainda, uma colocação importante: conclui que as organizações são beneficiadas quando se tem diversidade da força de trabalho.



As barreiras à ascensão da carreira da mulher também podem ser vistas quando falamos na oportunidade de mobilidade internacional, através do trabalho. Na maioria dos casos, quem realiza mobilidade internacional através de alguma empresa, possui um cargo importante. Isso já mostra certa limitação para o sexo feminino, pois está em menor escala em postos estratégicos de trabalho. O fator se agrava ainda mais quando as mulheres possuem filhos. Profissionais casadas e/ou com filhos tendem a ser menos convidadas a participar do processo de mobilidade (NUNES; CASACA, 2015).

Uma das barreiras à ascensão a carreira feminina é a sobrecarga de tarefas que as mulheres executam referentes ao cuidado do lar. Uma matéria do jornal El País (2015) traz a informação de que, entre 2001 e 2013, a média de horas dedicadas pelas mulheres a tarefas domésticas caiu de 26 para 20 por semana. A média dos homens não teve mudanças, permanecendo em 5 horas por semana. Soares (2008) afirma que as mulheres participam com mais intensidade e gastam muito mais horas que os homens nas atividades do lar, qualquer que seja a condição na família:

Para as políticas públicas, a questão dos afazeres domésticos é um importante aspecto para se avaliar por que, no sentido econômico, tais atividades não são computadas, embora sejam fundamentais para a reprodução social. As mulheres que se dedicam exclusivamente a estas atividades estão desprotegidas socialmente em termos de aposentadoria, férias, entre outros benefícios que são concedidos à população formal ocupada no mercado de trabalho (SOARES, 2008, p. 2).

Dessa forma, o jornal El País (2015), baseado em um estudo realizado por Harvard, afirma que as mulheres que dizem ser insatisfeitas com a sua carreira não atribuem essa insatisfação ao fato de terem de cuidar dos filhos, mas sim ao fato de terem priorizado a carreira de seus cônjuges. Por isso, a reportagem traz a ideia de que uma das decisões mais importantes para a carreira de uma mulher é a decisão de morar sozinha ou, se acompanhada, de morar com alguém que lhe dê total apoio.

Tendo em vista as colocações acima, a carreira e o trabalho em si mostram-se fatores importantes de integração, de sentimento de pertencimento, autoestima e criação de laços sociais. Quando ocorre um rompimento com o trabalho, pode haver isolamento do indivíduo em questão, o que acarreta sentimentos de marginalização, fracasso, vergonha, desprestígio, etc. (OLIVEIRA; OLBERMANN, OLTRAMARI, 2016).

Um estudo realizado por Netto, Cappelle e Boas (2001) procurou identificar o significado da perda do emprego para as mulheres, a partir da teoria das representações sociais. O estudo foi realizado em Minas Gerais e focalizou no setor têxtil. Os resultados

demonstram que nem todas as demitidas vêm a perda do emprego como um grande problema, variando muito de pessoa para pessoa. No entanto, quando a mulher que perde o emprego é a que sustenta a casa financeiramente, se lastima e fica mais preocupada, podendo até desenvolver distúrbios psicoemocionais. Além disso, conforme os autores:

O não-reconhecimento e valorização da labuta diária doméstica por parte dos maridos e da própria sociedade acaba atribuindo maior valor ao trabalho remunerado fora do lar. Neste caso, quando acontece a dispensa e a inviabilidade de se continuar trabalhando, os problemas pessoais, conjugais, econômicos e familiares vão se sucedendo (2001, p. 12).

## **2.3 MATERNIDADE E TRABALHO**

Nesta seção, são abordadas questões que relacionam a maternidade e o trabalho em si. Para tanto, são trazidos exemplos de como a maternidade é associada a fatores discriminantes, e são esclarecidas questões referentes às licenças maternidade e paternidade. Por fim, são trazidos dados que mostram os conflitos entre trabalho e família, vividos por mulheres que são mães.

### **2.3.1 Maternidade Como Fator Discriminante**

De acordo com Costa (2014), a participação da mulher na produção social sempre esteve condicionada a dois fatores determinantes, um de ordem biológica e outro de ordem social. Os dois, juntos, atuaram de modo significativo para justificar toda uma série de discriminações trabalhistas impostas à mulher. O fator biológico diz respeito, principalmente, aos problemas que sofre em consequência da maternidade: neste período, seu trabalho é reduzido, ao menos no último mês de gravidez, e nos primeiros que seguem ao parto.

A maternidade impõe um caráter cíclico ao trabalho feminino, já que a mulher está sujeita a estes afastamentos periódicos do trabalho. Contudo, isso não se limita ao fator de ordem biológica, pois, a partir do momento em que a sociedade relegou a responsabilidade da reprodução da espécie, quase que exclusivamente, à mulher, a maternidade passou a atuar como determinante social na sua condição de trabalho. Serve, assim, como argumento para mantê-la fora da reprodução social, durante toda a sua existência ou parte dela, sendo também argumento para a imposição de salários inferiores e para alicerçar outras discriminações. Esta imposição à mulher de ciclos intermitentes de produção e improdutividade propicia o prolongamento de uma discriminação, bem como a criação de novos elementos para reforçá-

la, através, principalmente, dos meios modernos de comunicação e da própria estrutura familiar.

Uma reportagem do jornal El País (2017) constata que, segundo pesquisas da Fundação Getúlio Vargas, metade das mulheres que tiveram filhos perderam seus empregos em até dois anos após a licença-maternidade. Essa pesquisa foi realizada com 247.000 mulheres, entre 25 e 35 anos. Além disso, a probabilidade de demissão chega a 10% no segundo mês após o retorno ao trabalho, pelo fato de ter sido mãe. Na reportagem, a advogada e conselheira da Ordem dos Advogados do Brasil de São Paulo diz que, na prática, é muito difícil provar na justiça que a demissão ocorreu devido à maternidade, mesmo a mulher pleiteando indenização. O número de gestantes com processos trabalhistas envolvendo rescisão de contrato indevidas, segundo o Tribunal Superior do Trabalho, subiu 23,3% de 2014 para 2016. O Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região de São Paulo, ainda, registrou um acréscimo de 92,6%, de 2014 até 2016, número muito alto.

Semerene (2016), escritora da Revista Geledés, expõe-nos o fato de que é antiprofissional, machista e preconceituoso o fato de recrutadores (as) perguntarem, nas entrevistas, se as mulheres possuem filhos, e qual a idade dos mesmos. Ela também afirma que, nas entrevistas, não é perguntado a homens se possuem filhos. Semerene (2016) defende a ideia de que a pergunta não é assertiva, por não focalizar no cerne da questão: o fato de saber se algo importante na vida do candidato irá perturbar o fluxo de trabalho, com certa frequência. Bianconi (2017), jornalista da Gênero e Número, traz-nos o dado de que, somente no ano de 1999, foi proibida a exigência de atestados ou exames que comprovem gravidez - tanto na admissão, quanto ao longo da carreira da mulher, em ambientes de trabalho.

Outros estudos, ainda, evidenciam decisões discriminatórias, tomadas no nível empresarial, associadas às construções sociais da mulher. Um exemplo é o estudo de Lucas e Fischer (2016), em que foram entrevistados 26 profissionais de Recursos Humanos, com o objetivo de entender os sentidos atribuídos pelos profissionais quanto à Justiça Organizacional, relacionada a gênero. Uma conclusão importante do estudo foi que os profissionais de Recursos Humanos acham importante o desenvolvimento de políticas e práticas que minimizem a discriminação de gênero e o questionamento contínuo sobre o processo de decisão de cada gestor. Entretanto, ainda é presente nos resultados a discriminação das mulheres, mais ainda quando são mães.

Por outro lado, já é visto, pelo menos em grandes empresas, práticas que visam minimizar a discriminação contra a mulher. A cartilha dos princípios de empoderamento das mulheres, divulgado pela ONU em 2016, traz informações de práticas que grandes empresas

já tomaram para minimizar o fato. Braskem, Coca-Cola Brasil e Walmart são empresas que já optaram por estender o período de licença-maternidade para 180 dias. Já a EY possui um programa para mulheres grávidas, que inclui desde flexibilidade na jornada de trabalho, até momentos de mentoria com uma profissional que já passou pela situação, e *coaching*. A Coca-Cola Brasil aproveita a “lacuna” da profissional que está de licença para dar oportunidade a profissionais com menor experiência, a fim de ocuparem temporariamente as vagas das mulheres afastadas. Essa oportunidade reflete em um desenvolvimento da profissional ocupante da vaga em uma área diferente, assim como chances de possíveis promoções no futuro.

Em uma matéria publicada pelo G1 (2015), baseada nas pesquisas realizadas pela Regus - empresa de soluções flexíveis de espaços de trabalho, 26% das companhias pretendiam contratar, em 2015, mulheres que estão retornando ao mercado de trabalho após a maternidade. Essa porcentagem foi tirada de uma pesquisa global, que envolveu 44 mil executivos sêniores. De acordo com a pesquisa, mulheres que retornam ao mercado após a maternidade são valorizadas por terem experiências e habilidades variadas, por serem confiáveis e por conseguirem administrar bem o tempo. Conforme uma reportagem feita pela Catho (2018), em pesquisa realizada pela consultoria Robert Half, com 1.775 diretores de recursos humanos, de 13 países, sendo 100 brasileiros, no Brasil, em 85% das empresas, menos da metade de suas funcionárias retorna à vida profissional após o nascimento de seus filhos. A taxa é bem mais alta que a média global - 52% das companhias ouvidas, em todo o mundo, relataram o mesmo problema.

Quando abordadas mulheres em cargos de gestão, a taxa de retorno ao trabalho é mais alta. Somente 37% das companhias brasileiras responderam que a volta do trabalho fica abaixo de 50%, enquanto 63% relataram que o índice é superior a 50%. Isso ocorre, pois a mulher não quer perder as conquistas adquiridas em anos de carreira, e também porque seus salários fazem diferença financeira no equilíbrio do orçamento familiar. Já na pesquisa realizada pela Catho sobre as mulheres e carreira, 71,7% das profissionais que estão no mercado são mães, e 53% delas já deixaram de trabalhar para cuidar dos filhos, por um período médio de dois anos. Apenas 2% não estão trabalhando ou buscando recolocação (CATHO, 2018).

Ademais, a pausa de um período médio de dois anos não atrapalha a carreira das mães, pois o mercado está carente de mão de obra qualificada (80% das organizações tem dificuldade para conseguir bons trabalhadores hoje em dia), ou seja, se a profissional mantiver um nível de qualificação positivo, não enfrentará problemas futuros. A recomendação para as

mulheres que decidem pausar a carreira por filhos é a de sempre buscarem qualificação, através de cursos à distância, aprimoramento de conhecimentos em relação a idiomas, realização de trabalhos *freelance*, com projetos interessantes, e a de estarem atentas às mudanças e exigências da profissão que exercem (CATHO, 2018).

Contudo, para mulheres mães conseguirem retornar ao mercado de trabalho, é necessário que alguém ou alguma instituição assegure o cuidado com os filhos. Sendo assim, a ampliação de creches públicas se torna importantíssima para a igualdade de gênero. Segundo o encarte “Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social” da ONU Mulheres de 2016, no ano de 2014 mulheres que tinham dois ou mais filhos - entre 0 e 6 anos, que não tinham acesso à alguma creche ou escola, tinham taxa de participação no mercado de trabalho de 30% menor, do que mulheres na mesma situação, porém com filhos matriculados em creches ou escolas.

### 2.3.2 Licença-Maternidade E Licença-Paternidade

A criação da licença-maternidade ocorreu no ano de 1943, aprovada no Estado Novo pelo presidente Getúlio Vargas. Na época, o benefício era de 84 dias e tinha que ser pago pelo empregador. Somente 45 anos depois, no ano de 1988 que a licença paternidade, de cinco dias, passou a existir na legislação. Anteriormente a esse fato, o homem trabalhador tinha direito a se ausentar por apenas um dia das suas atividades profissionais. Mesmo com a criação da licença paternidade somente no ano de 1988, na época, muitas pessoas ainda foram contra a decisão, pois achavam essa medida absurda. Um exemplo é Delfim Netto, deputado federal na época, que falou para o jornal Folha de São Paulo: “Nascem no Brasil, anualmente, 3,5 milhões de crianças. Isso multiplicado por oito dá 24 milhões de dias/homens perdidos” (BIANCONI, 2017).

Foi também no ano de 1988 que, através da constituição, foi garantida a estabilidade para as gestantes desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto. Além disso, em 1988 o período de licença maternidade foi ampliado de 84 dias para 120 dias. Através da criação do Programa Empresa Cidadã da Receita Federal em 2008, foi possível uma ampliação da licença maternidade para 180 dias. Isso poderia ocorrer nas empresas que participassem do programa, que receberiam incentivos fiscais para a ampliação da licença. Em 2016, no governo de Dilma Rousseff, houve a ampliação de 20 dias, ao invés de cinco, da licença paternidade para as empresas que também participassem do Programa Empresa Cidadã. Em 2013, a estabilidade para as gestantes, desde a confirmação da gravidez, até cinco

meses após o parto foi estendida para casos em que a mulher estivesse de aviso trabalhado ou indenizado (BIANCONI, 2017).

Apesar de se ter licenças estendidas de 180 dias para as mulheres e de 20 dias para os homens, somente 48% das empresas listadas nas 150 melhores empresas para se trabalhar adotam essas licenças estendidas. No Brasil, ainda não é comum a utilização das licenças estendidas e, além disso, o número de licenças paternidade de 20 dias é menos utilizado do que a licença maternidade de 180 dias. Existem empresas que adotam a prorrogação da licença maternidade, mas não a da paternidade. De acordo com Bianconi (2017), das 150 melhores empresas para se trabalhar, apenas 23% adotam a licença paternidade de 20 dias (BIANCONI, 2017).

É comprovado que a licença-maternidade não gera custos consideráveis para as empresas, visto que existem políticas públicas que absorvem esses custos, além de, na maioria das vezes, empresas não contratarem outra pessoa para substituir os afastados. Na cartilha dos princípios de empoderamento das mulheres, divulgado pela ONU em 2016, é comentada uma pesquisa realizada recentemente pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), na qual fica claro que o índice de absenteísmo entre homens e mulheres, ao longo de suas carreiras, é semelhante. A única diferença se daria nos períodos de afastamento que compõe a licença-maternidade.

Algumas empresas, mesmo adotando 180 dias de licença para as mulheres e 20 dias para os homens, tomam outras medidas que são necessárias para o retorno das mães ao ambiente de trabalho. Um exemplo é a SAP Labs, que possui uma sala de amamentação e de retirada de leite materno dentro da empresa, valorizando o equilíbrio entre ambições profissionais e vida pessoal de suas funcionárias.

### 2.3.3 Conflito Entre O Trabalho E A Família

É comprovado que há um aumento significativo da jornada com afazeres domésticos por mulheres com filhos pequenos. O número médio de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos por elas é de 31,7 horas. Já nas famílias que possuem crianças de até seis anos de idade, o número médio de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos pelas mulheres aumenta em cerca de uma hora. Além do mais, observa-se que a jornada masculina, referente aos afazeres domésticos, nos casos em que o homem mora sozinho, é maior do que entre aqueles que vivem com uma parceira. Sendo assim, Soares (2008, p. 20) percebe que: “quando não há outra pessoa para fazer tais atividades, os homens se dedicam um pouco mais

a elas; com a presença da mulher, é quase automática a transferência para ela das “obrigações e deveres” para com a casa”.

Esse fato acaba gerando conflitos entre o trabalho e a família. Por vezes, o sucesso em uma carreira está ligado ao número de horas trabalhadas diariamente, pela disposição do trabalhador durante as 24 horas do dia, pela participação em eventos fora do ambiente de trabalho, entre outros. Conflitos entre o tempo de atenção despendido para o trabalho e para outros âmbitos da vida, ocorrem, muitas vezes confundindo-os e sobrepondo-os. Esse fenômeno se intensifica para as mulheres que são mães. Para isso, conforme afirmam Oliveira, Lucas e Casado (2017), as empresas acabam por adotar práticas e políticas para diminuir esse conflito, tais como: trabalho flexível, programas de cuidado com dependentes, benefícios financeiros e benefícios diversos, como *home-office*, auxílio à localização de serviços de cuidados para crianças e/ou idosos, e contribuições a programas comunitários de cuidados com crianças e/ou idosos.

Contudo, ainda há uma visão que rotula a mãe como a cuidadora e gerenciadora do espaço doméstico e familiar, e o pai como o provedor da família. Um estudo apresentado no Encontro Nacional de Estudos Populacionais (2004), com 54 mulheres de diferentes faixas etárias que residem em São Paulo, tinha como objetivo identificar as perdas e os ganhos das escolhas particulares de cada entrevistada, no que tange a carreira e a família. Foi identificado que as entrevistadas percebem, com criticidade, a existência de diferentes atribuições sociais para homens e mulheres, referente ao ambiente doméstico. No entanto, a partir de suas práticas diárias, elas tentam romper com esse padrão existente no que diz respeito à divisão sexual do trabalho doméstico. Infelizmente, as entrevistadas trazem o fato de que, a partir do nascimento dos filhos, o rompimento desse padrão e uma busca igualitária entre homens e mulheres no espaço doméstico tornam-se mais difíceis.

Nascimento (2017) procurou entender as concepções de maternidade das mães executivas, e o significado de maternidade e parentalidade na visão dessas mães. As entrevistadas não se viam como excelentes mães e, muitas vezes, se cobravam por não estarem por mais tempo perto de seus filhos. O trabalho é de extrema importância para elas, tanto financeiramente, quanto psicologicamente. Elas afirmam, ainda, não conseguirem abrir mão de trabalhar, mesmo que se sintam muito cansadas com a rotina. Um ponto interessante é que várias entrevistadas têm como exemplo as suas próprias mães, que lutavam para dar uma boa vida a elas e, ao mesmo tempo, dedicavam-se aos seus trabalhos. Por último, a parentalidade predominante nas famílias, evidenciada pelos discursos das mães executivas

entrevistadas, foi a materna. São as mães que realizam a maior parte do cuidado com os filhos e filhas.

Cuidar dos filhos pode exigir ainda mais trabalho quando são recém-nascidos. Por isso, Reis (2015) decidiu investigar como as mulheres equilibram os múltiplos papéis no período pós-licença maternidade. Os resultados indicam que esse equilíbrio de papéis (mãe, esposa, profissional, mulher e dona de casa) é feito a partir de táticas integradoras, segmentadoras e neutras. Com isso, para evitar o não cumprimento de algum papel, as mães, por vezes: alternam entre atividades de um mesmo papel; sincronizam atividades; reservam períodos para atender as demandas de cada papel; reservam espaços para atender as demandas dos papéis; intensificam a qualidade do tempo dedicado a cada papel; cedem às expectativas de um papel; utilizam a ajuda de outras pessoas; planejam a rotina de forma antecipada, entre outros.

Uma reportagem da Revista Geledés de 2015, intitulada por “Trabalhar como se não tivesse filhos, ser mãe como se não trabalhasse fora”, reflete a ideia de que mães estão deixando de participar do mercado formal de trabalho para se tornarem empreendedoras, pois o mercado formal afasta a mãe da criação de suas crianças, muitas vezes. Com isso, elas possuem mais tempo para ficar perto de seus filhos, e afirmam ter mais qualidade de vida.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender os objetivos propostos, fez-se necessário escolher o método adequado. Segundo Gonçalves (2005):

O método é entendido tanto em seu processo operacional (organização da sequência de atividades para chegar ao fim almejado), quanto intelectual (abordagem e análise prévia e sistemática do problema para a identificação das vias de acesso que permitem solucioná-lo)(GONÇALVES, 2015, p. 23).

A pesquisa é de caráter exploratório, pois, de acordo com Malhota (2006), a pesquisa exploratória tem como objetivo descobrir ideias e percepções. Além disso, a pesquisa exploratória é flexível, versátil e faz uma busca em alguma situação para promover critérios e maior compreensão.

O método empregado foi o qualitativo pois, segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa é um campo de investigação que se respalda em um conjunto de práticas interpretativas, que transformam o mundo. Ela difere da quantitativa, na medida em que os estudos quantitativos destacam o ato de medir e de analisar as relações de causa entre variáveis. Ademais, a pesquisa qualitativa:

(...) envolve o estudo do uso e a coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso; experiência pessoal; introspecção; história de vida; entrevista; artefatos; textos e produções culturais; textos observacionais, históricos, interativos e visuais – que descrevem momentos e significados rotineiros e problemáticos na vida dos indivíduos (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17).

Sendo assim, para compreender os aspectos que interferem na reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade, é condizente a realização de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, que analise uma variedade de materiais empíricos.

#### 3.1. SUJEITOS PESQUISADOS

A seleção das entrevistadas se deu por conveniência e acessibilidade, e teve como critérios para participação da pesquisa: mulheres que se afastaram do mercado de trabalho por causa da maternidade, e se reinseriram no mesmo, até o (a) filho (a) completar quatro anos de idade. O limite de até quatro anos de idade foi definido pois, segundo o artigo 208 (inciso I) da constituição federal brasileira, é dever do Estado garantir a educação básica obrigatória e gratuita dos quatro aos 17 anos de idade. Essa garantia se deu apenas com a emenda

constitucional, número 59, de 2009. Anteriormente, esse inciso somente abordava a garantia do ensino fundamental obrigatório e gratuito.

As entrevistas foram realizadas nos meses de Março e de Abril de 2018 e, além disso, foram feitas presencialmente e foram gravadas. Para que a gravação pudesse ser realizada, as pesquisadas foram convidadas a assinarem o termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE B). Segue abaixo o quadro do perfil das pesquisadas.

Quadro 1- Perfil das Pesquisadas

Entrevistada	Idade	Número de Filhos	Formação	Área de Atuação	Estado Civil
E1	34	1	Pós-graduação incompleta	Governança de TI	Casada
E2	32	1	Ensino Superior incompleto	Administrativa	Casada
E3	25	1	Ensino Médio incompleto	Comercial	Casada
E4	27	1	Ensino Superior completo	Gerenciamento de projetos	Solteira
E5	32	3	Ensino Médio completo	Comercial	Casada
E6	39	2	Pós-graduação completa e Mestrado incompleto	Recursos Humanos	Casada
E7	34	2	Ensino Médio completo	Administrativa	Solteira
E8	28	2	Ensino Superior completo	Recursos Humanos	Casada
E9	36	1	Mestrado completo	Gerenciamento de projetos	Casada
E10	30	3	Ensino Médio completo	Atendimento ao cliente	Solteira

Fonte: elaborado pela autora.

### 3.2 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A técnica para coleta foi a realização de entrevistas individuais em profundidade, a partir de um roteiro semi-estruturado (APÊNDICE A), visando atingir os objetivos propostos. Este roteiro de entrevistas foi elaborado a partir da literatura e objetivos proposto pelo estudo, como mostra o quadro 2. Inicialmente, foram levantadas informações acerca do perfil das entrevistadas, como: gênero, faixa etária, escolaridade, curso, renda mensal, número de filhos e faixa etária dos mesmos, estado civil e residência.

Quadro2 - Elaboração do roteiro de entrevistas

OBJETIVOS	LITERATURA	PERGUNTAS
1. Identificar os aspectos que facilitam e dificultam a reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade;	Connell; Pearse (2015); Think Olga (2017); Mund (2017); Furiosa (2018); Ribeiro (2014); Yannoulas (2011); Beard (2018); Camargo (2014); Carrilho (2013); Ceribeli; Inácio; Colares; Silva (2016); Dias Junior; Verona (2009); Dias Junior (2010); Dias Junior, Verona (2016); Morgado; Tonelli (2013); Knopp (2014); Oliveira; Piccinini (2011); Sandberg (2013); Soares; Izaki (2002); Vianna (2013).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comente um pouco sobre a sua trajetória profissional.</li> <li>2. Quanto tempo você ficou sem exercer algum trabalho remunerado?</li> <li>3. Foi uma escolha sua? Por quê?</li> <li>4. Você teve influenciadores nessa decisão?</li> <li>5. Quando você decidiu reinserir-se no mercado de trabalho? Por quê?</li> <li>6. Você trabalha atualmente? Há quanto tempo?</li> <li>7. Comente sobre o seu dia-a-dia profissional.</li> <li>8. Quais os aspectos que facilitaram a sua reinserção no mercado de trabalho?</li> <li>9. E os aspectos que dificultaram?</li> <li>10. Como você percebe a oportunidade de crescimento profissional na sua empresa atual? Comente.</li> <li>11. Você acredita que sofre algum preconceito no seu ambiente de trabalho atual? Qual?</li> <li>12. Há alguma política interna da organização que minimize isso?</li> <li>13. Acredita que a remuneração que recebe é compatível com seu cargo e com as tarefas que executa? Por quê?</li> <li>14. E em comparação aos seus colegas?</li> <li>15. Você sente-se sobrecarregada? Sente-se que “deixa a desejar” em algum âmbito da sua vida (profissional, familiar, amoroso, etc.)?</li> <li>16. Você pode contar com a ajuda de alguém? Comente.</li> <li>17. Além do papel de mãe e profissional, você acredita que desenvolve outros papéis em sua vida?</li> <li>18. Como você lida com esses múltiplos papéis?</li> </ol>
2. Identificar a partir da percepção das pesquisadas se problemas de gênero ocorrem no processo de recrutamento e seleção quando buscam colocação no mercado de trabalho no período pós-maternidade;	Connell; Pearse (2015); Costa (2014); Semerene (2016); Bianconi (2017); Lucas; Fischer (2016); Soares (2008); Oliveira; Lucas; Casado (2017); Nascimento (2017); Fraser (2009); Gomes (2017); Hirata; Kergoat (2007); Moura (2014); Quadros (2011); Sena; Pinto; Santos; Freitas; Silva (2015).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conte como foi para você conseguir um trabalho remunerado no período da pós-maternidade.</li> <li>2. Você acha que sofreu algum tipo de preconceito nos processos de recrutamento e seleção realizados no período da pós-maternidade? Se sim, quais?</li> <li>3. Quantos processos seletivos você participou até conseguir um emprego?</li> <li>4. Como foram as entrevistas? O que lhe foi perguntado?</li> <li>5. Você acredita que o fato de ter sido mãe te prejudicou em algum processo de recrutamento e seleção? Comente.</li> <li>6. (Se a entrevistada tiver mais de um filho). Você também se afastou do mercado quando teve os seus outros filhos?</li> <li>7. (Se a entrevistada tiver mais de um filho). Você recolocou-se facilmente? Comente sobre essa época de sua vida.</li> </ol>
3. Analisar, a partir da percepção das pesquisadas, a repercussão nas suas carreiras dos aspectos que interferem na sua reinserção no mercado de trabalho no período	Martins; Caeiro; Versiani; Castro; Andrade; Guimarães (2015); Rocha; Kubo; Leite; Oliva; Farina (2013); Neto; Tanure; Andrade (2010);	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Você conseguiu manter-se no mesmo cargo quando se recolocou no mercado de trabalho no período da pós-maternidade? Por que você acredita que isso ocorreu?</li> <li>2. A maioria das lideranças na sua empresa atual são ocupadas por homens ou por mulheres?</li> <li>3. Existe um plano de carreira claro e acessível?</li> <li>4. Você acredita que o fato de ter sido mãe acaba por causar</li> </ol>

da pós-maternidade.	Salvagni; Canabarro (2015); Lima; Lima; Tanure (2009);Nunes; Casaca (2015); Oliveira; Olbermann; Oltramari (2016); Netto; Capelle; Boas (2001) Baylão; Schettino (2014); Biasoli (2016); Ramos; Araujo (2016); Reis (2015).	alguma repercussão na sua carreira? Positiva ou negativamente? Por quê? Comente/exemplifique. 5. Você sente-se realizada profissionalmente? Por quê? Comente/exemplifique. 6. Gostaria de comentar algo que eu não tenha lhe perguntado?
---------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Para análise das falas das entrevistadas, foi adotada a abordagem indutiva-constructiva, que toma como ponto de partida os dados, construindo a partir deles as categorias. É, portanto, essencialmente indutiva. Sua finalidade não é generalizar ou testar hipóteses, mas construir uma compreensão dos fenômenos investigados - a reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade.

Minayo (2013) sugere que dados qualitativos devem ser trabalhados a partir de uma das três abordagens mais conhecidas: análise de conteúdo, análise do discurso e análise dialética/ hermenêutica. A escolha da abordagem depende da corrente de pensamento ou paradigma à qual o pesquisador se filia e, nesta pesquisa, optou-se pela análise de conteúdo.

Nesta abordagem, as categorias foram construídas ao longo do processo da análise. As categorias são resultantes de um processo de sistematização progressivo e analógico. A emergência das categorias é resultado de esforço, criatividade e perspicácia de parte do pesquisador, exigindo uma releitura exaustiva para definir o que é essencial em função dos objetivos propostos. Os títulos das categorias só surgiram no final da análise. Trata-se de um processo em que as regras de categorização são elaboradas ao longo da análise, utilizando intensamente o conhecimento tácito do pesquisador como fundamento para a constituição das categorias. Tanto as categorias, quanto as regras de categorização são permanentemente revistas e aperfeiçoadas ao longo de toda a análise.

Operacionalmente, a Análise Temática de Conteúdo, segundo Minayo (2013), desdobra-se nas etapas pré-análise, exploração do material ou codificação e tratamento dos resultados obtidos/ interpretação. A etapa da pré-análise compreende a leitura flutuante, constituição do corpus, formulação e reformulação de hipóteses ou pressupostos. A leitura flutuante requer do pesquisador o contato direto e intenso com o material de campo, o que pode gerar a relação entre pressupostos iniciais as teorias relacionadas ao tema.

Para Oliveira (2008) a constituição do corpus é a tarefa que diz respeito à constituição do universo estudado, sendo necessário respeitar alguns critérios de validade qualitativa. São eles: a exaustividade (esgotamento da totalidade do texto), a homogeneidade (clara separação entre os temas a serem trabalhados), a exclusividade (um mesmo elemento só pode estar em apenas uma categoria), a objetividade (qualquer codificador consegue chegar aos mesmos resultados) e a adequação ou pertinência (adaptação aos objetivos do estudo). Ainda na pré-análise, o pesquisador procede à formulação e reformulação de questionamentos, que se caracteriza por ser um processo de retomada da etapa exploratória, por meio da leitura exaustiva do material e do retorno aos questionamentos iniciais.

Por fim, na última tarefa da pré-análise, elaboram-se as categorias que fundamentarão a interpretação final (OLIVEIRA, 2008). Durante a etapa da exploração do material, o investigador busca encontrar categorias que são expressões, ou palavras significativas, em função das quais o conteúdo de uma fala será organizado.

A categorização, para Minayo (2013), consiste num processo de redução do texto às palavras e expressões significativas. A Análise Temática tradicional trabalha inicialmente esta fase, recortando o texto em unidades de registro que podem constituir palavras, frases, temas, personagens e acontecimentos, indicados como relevantes para pré-análise.

Finalmente, o pesquisador realiza a classificação e a agregação dos dados, escolhendo as categorias teóricas ou empíricas, responsáveis pela especificação do tema. A partir de então, o analista propõe inferências e realiza interpretações, relacionando-as ao quadro teórico desenhado inicialmente, ou abre outras pistas em torno de novas dimensões teóricas e interpretativas, sugerida pela leitura do material (MINAYO, 2013).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados coletados através das entrevistas individuais em profundidade. Os resultados encontrados foram analisados com base na revisão teórica realizada e nos objetivos previamente propostos. A partir dos dados coletados e das macrocategorias de análise, previamente elaboradas, foi possível identificar as microcategorias que emergiram nos relatos das entrevistadas (quadro 3).

Quadro 3 – Macro e Micro Categorias de Análise

<b>MacroCategoria</b>	<b>MicroCategorias</b>
<b>4.1. Aspectos facilitadores da reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência profissional e formação acadêmica</li> <li>• Rede de contatos</li> <li>• Forte presença feminina na empresa</li> <li>• Organização da vida pessoal</li> <li>• Motivos impulsionadores da reinserção</li> </ul>
<b>4.2. Aspectos dificultadores da reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filhos (as)</li> <li>• Economia</li> <li>• Falta de qualificação profissional</li> <li>• Idade</li> </ul>
<b>4.3. Problemas de gênero nos processos de recrutamento e seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de gênero nos processos de recrutamento e seleção oriundos da primeira maternidade</li> <li>• Problemas de gênero nos processos de recrutamento e seleção oriundos da última maternidade</li> </ul>
<b>4.4. Repercussões nas carreiras dos aspectos que interferem a reinserção no mercado de trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repercussões negativas na carreira               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Desligamento sem justa causa após a licença-maternidade</li> <li>b) Dificuldade de reingresso no mercado de trabalho</li> <li>c) Interrupção ou adiamento dos estudos</li> <li>d) Limitações à ascensão na carreira</li> </ol> </li> <li>• Repercussões positivas na carreira</li> <li>• Realização profissional</li> <li>• Discriminações ao longo da carreira</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas próximas seções, cada uma das categorias de análise será apresentada e discutida à luz do referencial teórico utilizado, e ilustrada com falas das entrevistadas.

## 4.1 ASPECTOS FACILITADORES DA REINserÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO PERÍODO DA PÓS-MATERNIDADE

Os aspectos que facilitaram a reinserção da mulher no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade, foram: experiência profissional e formação acadêmica, rede de contatos estabelecida, a questão de ter uma forte presença feminina na empresa em que a mulher se inseriu, a organização da vida pessoal da mulher, dentre outros aspectos. Esses aspectos são abordados a seguir, juntamente aos motivos que impulsionaram as mulheres a se reinserirem no mercado de trabalho.

### 4.1.1 Experiência Profissional e Formação Acadêmica

A maioria das entrevistadas citou a experiência profissional como aspecto determinante para conquistar a vaga almejada, como colocado pela E1: “Como eu tenho mais de 10 anos de experiência e executei praticamente todos os tipos de atividades solicitadas, acredito que tenha sido um ponto forte” (E1). De acordo com a Catho (2018), o mercado está carente de mão de obra qualificada, 80% das organizações tem dificuldades de encontrar trabalhadores qualificados. Ou seja, a experiência profissional e a formação acadêmica tornam-se fatores importantes quando alguém está buscando recolocação no mercado de trabalho.

O fato das entrevistadas já terem experiências nas suas áreas de atuação também é exposto pela entrevistada E6, quando fala que já havia passado por um mesmo processo específico, no seu trabalho anterior:

E6:Então eu tinha já recentemente passado por um processo muito parecido na (empresa anterior) porque quando eu tive lá foi justamente naquele período [...] a (empresa anterior) passou por uma grande transformação, eu ajudei a implementar o modelo de parceiro de negócio, de *business partner* lá. Então, quando surgiu essa oportunidade aqui, era uma oportunidade muito próxima daquilo que eu tinha feito lá.

A experiência profissional pode ser vista como fator determinante, tanto em áreas específicas de atuação, quanto em suas subáreas. A E3 coloca que a sua experiência na área comercial foi importante para a obtenção da vaga, como comentado por ela: “Eu acho que eu sempre ter trabalhado no comércio, isso me ajudou bastante” (E3). Já a E8 expõe que, o fato de ter passado por várias subáreas de recursos humanos, ajudou na sua reinserção no mercado de trabalho:



E8: “Eu acho que na parte de experiência, eu tive muita sorte de pegar um pouquinho de cada área de RH, folha, recrutamento e seleção, toda a parte de atendimento ao colaborador. Então, nessa parte de atividades, foi um diferencial porque eu tive um pouquinho de conhecimento de cada área”.

Isso é confirmado por Cantú (2003) quando a autora afirma que, devido às novas formas de gestão e organização do trabalho, as empresas estão procurando cada vez mais profissionais com qualificações mais elevadas, e que a alta qualificação profissional tem se mostrado um elemento estratégico na reinserção no mercado de trabalho. Além das qualificações elevadas, Cantú (2003) fala que as características relacionadas às capacidades comportamentais também são importantes. Isso é confirmado pela E1: “Acredito que essa composição de formação técnica mais comportamental também sejam muito valorizadas [...] Então acredito que tenha sido um diferencial” (E1).

#### 4.1.2 Rede de Contatos

Possuir uma rede de contatos (*networking*) foi um aspecto determinante para facilitar a reinserção das entrevistadas no mercado de trabalho no período da pós-maternidade. A entrevistada 1, por exemplo, expressou que a rede de contatos foi um ponto positivo para a sua reinserção, pois foi indicada por pessoas bem conceituadas no mercado, com as quais ela já havia trabalhado em outros momentos. Ademais, ela acredita que a visão dessas pessoas tenha reforçado a credibilidade e a confiança quanto à capacidade profissional dela.

A entrevistada 8 conseguiu se reinserir, dentre outros aspectos, pois já havia trabalhado na mesma empresa (em um laboratório), como estagiária, em outro momento de sua vida. Quando fez entrevista para área administrativa de uma rede de estacionamentos, a entrevistadora ligou para o laboratório em que ela já havia trabalhado e solicitou referências. Então, sua antiga chefe ligou para lhe oferecer uma vaga, e ela aceitou.

Outra situação parecida ocorreu com a entrevistada 9. Após três meses de licença, ela foi solicitada para retornar as suas atividades no trabalho e, quando acabou o seu período de estabilidade, foi demitida. Quase um ano após esse acontecimento, ela começou a trabalhar em uma fábrica, onde a CEO era esposa de um antigo colega de trabalho da mesma. A entrevistada 9 já havia trabalhado em dois projetos de consultoria (um na França e outro no Brasil), com o marido da CEO da fábrica. Essa situação também é um exemplo de que as redes de contato foram influenciadoras para a reinserção das entrevistadas no mercado de trabalho. Vale salientar que a entrevistada 9, além de comentar sobre a CEO da fábrica,

afirma que o aspecto mais importante de sua reinserção foi seu QI. Quando ela foi indagada sobre a época em que começou a procurar um trabalho remunerado, a mesma disse:

E9: Não, depois começaram a me procurar, foi ao contrário, começaram a me procurar. É que eu tenho um trabalho muito específico assim, gestão de projetos é muito focado em uma necessidade de uma empresa e eu desenho aquela solução e implemento aquela solução. Então, às vezes é um projeto de tecnologia, mas às vezes é uma reestruturação de uma empresa ou é a criação de um departamento em uma empresa.

De acordo com Oliveira e Piccinini (2011), 56% dos postos de trabalho são preenchidos através de contatos pessoais. Sendo assim, as redes de relacionamento que as pessoas criam se tornam facilitadores para a mobilidade das mesmas no mercado de trabalho. Isso corrobora com as falas das entrevistadas descritas acima. Além das redes de contato, revelou-se como um aspecto facilitador na reinserção no mercado de trabalho o próprio fato de já se ter trabalhado em uma empresa. Ainda que tenham ocorrido mudanças entre as pessoas que a compunham, foi um facilitador, conforme a entrevistada 5 coloca:

E5: Quando ele tava, eu acho, com uns oito meses, eu comecei a mandar currículos, e mandar, e mandar, e não chamava e eu fui fazer entrevista e não dava certo e eu não sabia se era porque eu já tinha dois filhos, não sabia assim, eu não conseguia, fui em tudo que é tipo porque eu trabalhava como vendedora e eu queria um outro ramo assim, mas sempre caía nas vendas e não conseguia, não conseguia nada. Até que demorou, daí eu mandei currículo pra minha antiga empresa, aí me chamaram, eu tive que passar por uma seleção porque mudou toda a gestão novamente e lá eles me contrataram de novo. Mas demorou alguns meses (risos). Foi bem difícil, eu tava ficando bem apavorada, tava bem complicado.

A entrevistada 5 disse, em sua entrevista, que passou por cinco processos seletivos, além de enviar o seu currículo para diversas empresas. Ela acredita que o fato de já ter trabalhado na empresa contribuiu para a obtenção da vaga no período da pós-maternidade. É importante acentuar que, na fala cima, a entrevistada se questiona se o fato de possuir dois filhos foi um empecilho para fazer várias tentativas e não conseguir o emprego.

#### 4.1.3 Forte Presença Feminina Na Empresa

A partir das entrevistas realizadas, foi possível perceber que, quando se há uma forte presença feminina na empresa, as entrevistadas conseguem a recolocação no mercado de trabalho no período da pós-maternidade mais facilmente. Uma forte presença feminina na empresa significa que uma pessoa do gênero feminino facilitou essa reinserção. Nas entrevistas, foi possível identificar casos em que a CEO da empresa teve influência na

contratação de uma entrevistada, além de casos em que a própria recrutadora teve influência na contratação.

Segundo a pesquisa da Ethos (2016), que contou com a participação de 117 empresas brasileiras, apenas 45% das empresas participantes da pesquisa afirmam que capacitam os profissionais que trabalham com recrutamento e seleção, para que melhorem o entendimento do tema da diversidade e os princípios de igualdade. Esse é um número extremamente baixo e preocupante, quando se evidencia que uma forte presença feminina na empresa é um aspecto influenciador para que as mulheres se reinsiram no mercado de trabalho, caso da entrevistada 4. Quando questionada sobre quais aspectos que facilitaram sua reinserção no mercado de trabalho, ela respondeu de forma direta: “A minha chefe é mãe, então eu acho que esse foi o principal” (E4).

Além do fato da chefe da E4 ser mãe, também era dona da empresa, juntamente com o marido. Essa empresa é uma agência familiar que possui em torno de dez pessoas trabalhando. Quando a entrevistada 4 foi realizar a entrevista na agência, a dona da empresa tinha um bebê de quatro meses. Esse fato, na visão da entrevistada 4, foi o determinante para que conseguisse a reinserção.

Se as mulheres dependessem de outras mulheres, em cargos de poder, para que conseguissem uma vaga, no entanto, seria preocupante. De acordo com Sandberg (2013), as mulheres ocupam, aproximadamente, 14% dos cargos executivos nas quinhentas maiores empresas do Brasil. Percentual que é ainda mais baixo nas pesquisas realizadas em 2015, levando em conta as 64 companhias que compunham o índice da Ibovespa. Ceribeli, Inácio, Colares e Silva (2016) observaram que somente 7,7% dos cargos de direção dessas 64 companhias eram ocupados por mulheres, sem contar que nenhuma mulher compunha a presidência.

Foi por ter uma mulher como CEO de uma fábrica metalúrgica, dentre outros aspectos, que a entrevistada 9 conseguiu se reinserir no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade, o que é representado na fala a seguir:

E9: Dos 800 funcionários, 750 eram homens, só que a fábrica tinha uma CEO mulher e ela tinha um perfil extremamente feminista assim, então toda a parte administrativa dela, todos os cargos de comando, ela começou a chamar mulheres e tirar os homens. É um perfil que eu gosto, é agressivo.

A entrevistada 10 também fez a sua entrevista com a CEO da empresa, e acredita que isso tenha sido um aspecto decisivo para que conseguisse a vaga. A empresa em que a

entrevistada 10 trabalha atualmente - a mesma na qual foi reinserida, após a maternidade - é uma *startup*, e os seus sócios possuem parentesco entre si. É retratada na fala da entrevistada 10 a questão da CEO da *startup* ser mulher e ter um filho, e o quanto isso influenciou em sua contratação:

E10: Primeiramente, com certeza, foi a visão dela, ela compreende muito, ela entende, ela sabe a necessidade e um monte de imprevistos que de vez enquanto dá quando tu tem filhos[...]isso que tava me impossibilitando antes porque com três sempre tem alguma coisa. [...] Até no início o (nome do filho) amamentava e se eu quisesse, eu podia ir de três em três horas na escolinha dar mama pra ele que ela não se importava, foi o principal aspecto assim que me chamou atenção.

Por mais que as mulheres sejam 51,4% da população no Brasil, ainda são sub-representadas e vivem em regime de desigualdade perante aos homens. De acordo com uma pesquisa realizada em 117 empresas do Brasil, pelo grupo Ethos, em 2016, os postos mais elevados da escala hierárquica são ocupados por homens. O conselho de administração dessas 117 empresas, por exemplo, era composto 89% por homens e 11% por mulheres. Isso demonstra que ter uma forte presença feminina nas empresas, como visto na história de algumas das entrevistadas, é incomum.

#### 4.1.4 Organização Da Vida Pessoal

A organização da vida pessoal das entrevistadas foi, em menor escala, citada como um aspecto que facilitou a reinserção das mesmas no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. O trabalho, apesar de apresentar diversas formas ao longo do tempo, mantém um elo em comum presente ao longo dos anos: a efetivação das relações sociais, visando à reprodução e a produção de uma sociedade (KNOPP, 2014). Sociedade essa que possui a mulher como a principal responsável pelos cuidados dos filhos e das tarefas domésticas.

É comprovado que há um aumento significativo da jornada com afazeres domésticos por mulheres com filhos pequenos. O número médio de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos pelas mulheres é de 31,7 horas. Já nas famílias que possuem crianças de até seis anos de idade, o número médio de horas semanais dedicadas aos afazeres domésticos, pelas mulheres, aumenta em cerca de uma hora (SOARES, 2008).

Sendo assim, uma boa organização da vida pessoal torna-se um ponto positivo, para as mulheres, nos processos de recrutamento e seleção. Essa questão é evidenciada pela entrevistada 8, quando questionada sobre quais aspectos facilitaram a sua reinserção no mercado de trabalho, depois que teve a sua filha: “Na parte de questão pessoal, eu sempre tive

muito bem definido, planejado onde os filhos iam estudar, a ajuda da sogra, a ajuda dos meus pais, então isso demonstrava na hora da entrevista todo um planejamento” (E8).

Para as mulheres mães conseguirem retornar ao mercado de trabalho, é necessário que alguém, ou alguma instituição, assegure o cuidado com os filhos. Sendo assim, a ampliação de creches públicas é uma política importantíssima para a igualdade de gênero. Segundo Gasman (2016), no ano de 2014, mulheres que tinham dois ou mais filhos (entre zero e seis anos), que não possuíam acesso à alguma creche ou escola, apresentavam uma taxa de participação no mercado 30% menor do que as que tinham dois ou mais filhos (entre zero e seis anos) e os mesmos estavam matriculados em creches ou escolas. Foi somente quando a entrevistada 10 conseguiu organizar onde os seus três filhos ficariam, enquanto estivesse trabalhando, que conseguiu se recolocar: “Daí agora os três ficam na escolinha. Ela na escola e eles dois na creche” (E10).

Entretanto, ter a vida pessoal organizada nem sempre foi suficiente para a obtenção de uma vaga no mercado de trabalho, conforme situação vivida pela entrevistada 3. Ela conta que o seu filho ficava sob os cuidados da sua mãe e, mesmo quando ela expunha isso nas entrevistas, a entrevistadora não dava preferência para ela. De acordo com Lima, Lima e Tanure (2009), existem barreiras à ascensão feminina que são relacionadas a processos que possuem preconceito e são discriminatórios. Algumas barreiras são referentes a questões pessoais, como a maternidade e a sobrecarga de tarefas tanto nos ambientes profissional e pessoal, que pode ser visto no caso da entrevistada 3.

Da mesma forma que outras entrevistadas afirmam que a organização da vida pessoal foi um aspecto facilitador nas suas reinserções no mercado de trabalho no período da pós-maternidade, a entrevistada 6 também faz essa afirmação. Ela conta que um de seus filhos estava na creche e o outro na escola, porém ambos já adaptados e convivendo nesses ambientes, tranquilamente. É interessante salientar que ela também fala sobre como as pessoas lidam com o trabalho no Brasil, a questão de se trabalhar muito, em tempo integral, e como isso faz com que várias pessoas estejam priorizando, atualmente, qualidade de vida. Segundo ela:

E6: As pessoas deveriam trabalhar o suficiente para conseguir se realizar e conseguir se manter. Elas deveriam ter tempo suficiente para suas famílias, para conseguir ter uma boa interação e criar os seus filhos, pra quem tem filhos. Elas deveriam ter o tempo suficiente para aprender e para estudar, mas não sobrecarregar. Hoje eu acho que o ponto principal é que existe um grande desequilíbrio assim e esse desequilíbrio, ele é basicamente reforçado pelos valores, pelos valores da sociedade que a gente cobra, cobra, cobra, tudo que vai fazer tem que ter dinheiro, para ter

dinheiro tem que trabalhar, para trabalhar e ter dinheiro, tem que trabalhar muito e aí tu deixa de ter tempo em casa, não tá legal, tá desequilibrado.

Algumas empresas adotam medidas para que esse desequilíbrio não seja tão acentuado, como é o caso da SAP Labs, que possui uma sala de amamentação e de retirada de leite materno dentro da empresa. Essa medida faz com que haja um maior equilíbrio entre ambições profissionais e a vida pessoal das funcionárias de lá (ONU, 2016). Esse conflito entre o trabalho e a família pode ser reduzido, segundo Oliveira, Lucas e Casado (2017), através da adoção de políticas nas empresas, tais como: trabalho flexível, programas de cuidado com dependentes, benefícios financeiros e benefícios diversos (home-office, auxílio à localização de serviços de cuidados para crianças e/ou idosos e contribuições a programas comunitários de cuidados com crianças e/ou idosos).

#### 4.1.5 Motivos Impulsionadores Da Reinserção

Depois de se tornarem mães, as entrevistadas se afastaram do mercado de trabalho por diversos motivos como, por exemplo, ficar um tempo em casa cuidando exclusivamente de seus filhos. Contudo, quando questionadas sobre quando decidiram se reinserir no mercado de trabalho e porque, os motivos foram os mesmos: devido a aspectos financeiros e questões psicossociais.

Desde a Constituição Federal Brasileira de 1967 é proibida a diferença salarial entre homens e mulheres, porém esse fenômeno ainda se vê presente em pesquisas atuais (QUADROS, 2011). Pesquisas realizadas pela ONU Mulheres em 2016 revelam que, independentemente da jornada e do nível educacional, os salários dos homens são superiores aos das mulheres (NADINE GASMAN, 2016). Além disso, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) revelam que, mesmo com nível superior completo, as mulheres só conseguem receber 58% do salário dos homens com igual escolaridade.

Por mais que haja essa disparidade salarial entre homens e mulheres, elas lutam para assegurar renda e viver com qualidade. Esse aspecto emergiu, nos relatos das entrevistadas, como um dos motivos impulsionadores para que procurassem a reinserção no mercado de trabalho. É o caso da entrevistada 4, que ficou afastada do mercado durante o período em que estava recebendo o seguro-desemprego e, quando o benefício acabou, ela e o marido sentiram a necessidade de obter mais renda. “Foi por questão de valor assim, por se sustentar em casa” (E4). O mesmo caso aconteceu com a entrevistada 5, conforme relato que segue: “O fator que

me chamou mais foi por causa do dinheiro mesmo. A gente se sentiu precisando, tava sendo necessário isso” (E5). Quando a entrevistada fala “a gente”, está se referindo a ela e o marido.

As entrevistadas 5 e 10 possuem três filhos. Notou-se que a questão financeira foi um aspecto motivador para o reingresso no mercado de trabalho para a entrevistada 10, também. “A questão financeira porque com três é impossível né, eu tinha que trabalhar, não tem como, então quando surgiu a possibilidade de eu voltar, uma proposta, eu botei ele na escolinha pra vim” (E10). O trabalho na vida das mulheres mães, segundo estudos de Nascimento (2017), é de extrema importância, tanto financeiramente como psicologicamente. As entrevistadas afirmam não terem conseguido abrir mão dessa atividade, mesmo que, por vezes, se sintam muito cansadas com a rotina. A grande maioria das entrevistadas expõe que foi o fator psicossocial que pesou no momento em que decidiram se reinsserir no mercado de trabalho, como exposto nas falas abaixo:

E1: Eu sou uma pessoa muito dinâmica assim, então, ficar em casa, por mais que eu visse valor em ficar com a minha filha e eu gostasse muito disso, a rotina da casa não é uma coisa que me deixa satisfeita, que me deixa completa. Eu não consigo ser completa apenas fazendo isso. A parte profissional é uma coisa extremamente importante pra mim como ser humano. Então eu preciso trabalhar. Eu me sinto feliz sabendo que eu ajudo alguém ou alguma empresa se a desenvolver. Então eu não me sentia completa em casa.

E4: É, eu queria voltar porque eu não aguentava mais ficar em casa, eu tava já, tipo, aquela coisa de precisar se arrumar, precisar sair, precisar trabalhar, botar a cabeça pra funcionar. Então, eu queria muito voltar pro mercado e eu fiz muita entrevista, muita entrevista, eu fiz, inclusive, entrevista em coisa que não era da minha área, eu fiz pra recepcionista de salão de beleza porque eu realmente queria voltar a trabalhar.

E5: Eu não aguentava mais ficar em casa, é muito diferente, a gente é acostumada a trabalhar e depois ter que sair do mercado. E daí tu fica só em casa e daí te afeta tanto o teu lado financeiro quanto o teu lado psicológico e a autoestima e tudo mais. Então isso pra mim, eu tava muito farta assim de ficar em casa, eu precisava sair pra trabalhar nem que fosse meio turno, eu precisava voltar a ter uma vida pra mim.

As falas evidenciam a importância que o trabalho tem na vida das entrevistadas e o quanto não estar exercendo algum trabalho impacta o psicológico e social delas. Esses discursos confirmam as ideias de Oliveira, Olbermann e Oltramari (2016), quando afirmam que a carreira e o trabalho, em si, são fatores importantes de integração, de sentimento de pertencimento, de autoestima e de criação de laços sociais. Além disso, os autores colocam que, quando há um rompimento com o trabalho, tem-se a possibilidade da pessoa se isolar e sentir fracasso e desprestígio.

## 4.2 ASPECTOS QUE DIFICULTAM A REINserÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO NO PERÍODO DA PÓS-MATERNIDADE

A partir da fala das entrevistadas, foi possível identificar quais aspectos dificultaram sua reinserção no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. Essa identificação se deu quando as entrevistadas foram questionadas diretamente sobre o assunto, e também no decorrer de toda a entrevista. Nessa seção, são explicados individualmente os fatores dificultadores: filhos (as), economia, falta de qualificação profissional, idade, entre outros. Nota-se que ter filhos foi o aspecto mais citado entre as entrevistadas e que, para a grande maioria, foi o aspecto responsável pela demora na reinserção no mercado de trabalho.

### 4.2.1 Filhos (as)

Dentre os aspectos citados que dificultaram a reinserção da mulher no mercado de trabalho, o mais apontado é a questão de possuir filhos (as). Esse é um fator que pesa muito para as mulheres pois, de acordo com Neto, Tanure e Andrade (2010), por mais que haja um crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, não há uma divisão igualitária de responsabilidades em relação às crianças, o que é comprovado no discurso abaixo:

E4: Então (risos) o meu marido ajuda entendeu, mas eu tenho que ficar pedindo, é como se fosse uma outra criança dentro de casa. Ah, “tu pode dar banho nele hoje?”, “Ah, tem que trocar a fralda”, “Faz um mamã”, senão é eu que tomo a frente, entendeu? Chegou em casa é: “Filho, vai fazer xixi”, “Filho, tem que comer”, “Filho, não sei o que”, senão ele não faz.

Além do maior cuidado por parte das mulheres em relação às crianças, também são elas que realizam a maior parte dos afazeres domésticos em seus respectivos lares. Soares (2008) afirma que as mulheres participam com mais intensidade e dispendem um número mais elevado de horas do que os homens nas atividades do lar, qualquer que seja a sua condição na família. Esse aumento de jornada com afazeres domésticos por mulheres aumenta, se a mesma possui filhos pequenos. É o caso da entrevistada 5, que possui três filhos, com as seguintes idades: 11 anos, 4 anos e 11 meses. Ela relata:

E5: É que nem eu tenho em casa: “Ai, eu vou te ajudar”. Te ajudar? Não, tu não vai me ajudar. Então isso é um preconceito, eu percebo, muito antigo, que a mãe e a vó, já são duas mulheres, do meu marido, elas falam muito: “Ai, agora tu vai chegar em casa e tu tem que atender ainda os teus filhos, o marido e fazer as coisas. Ai, tu tem que fazer isso pro teu marido, não pode esquecer dele”. Tipo, não, ele tem que me ajudar. Por que eu tenho que dobrar a roupa dele? Por que que eu tenho que passar a roupa dele? Se eu já tenho que fazer as coisas pras crianças? Ele também tem que me ajudar a fazer. Então é um preconceito antigo isso e que segue hoje né. É



automático, que nem ele falou ontem: “Ah, eu vou te ajudar a fazer a comida”. Não, tu não vai comer? Tu vai comer também, então tu não tá me ajudando, tu tá fazendo pros teus filhos, pra nós.

A fala acima também reforça a ideia de que é um preconceito muito antigo a questão da mulher ser a principal realizadora das tarefas do lar. Essa ideia condiz com a presença de desigualdades de gênero em diferentes sociedades ao longo do tempo, trazida pelas ondas do feminismo, além da definição de gênero apresentada por Connell e Pearse (2015), onde gênero é entendido como uma estrutura social que está sempre mudando, conforme as práticas humanas. Morgado e Tonelli (2013) constataram, a partir de suas pesquisas com mulheres que ocupavam o papel de gerência intermediária em organizações nacionais e internacionais, que muitas afirmam serem as maiores realizadoras dos afazeres domésticos de suas casas. Além disso, Soares (2008) destaca que a jornada masculina, referente aos afazeres domésticos, nos casos em que o homem mora sozinho, é maior do que entre aqueles que vivem com uma parceira. Sendo assim, há uma transferência automática das atividades domésticas do homem para a mulher, como é ressaltado na fala da entrevistada a seguir:

E1: Eu me sinto super sobrecarregada. O meu marido me ajuda muito, mas ainda é nesse conceito de ajuda, né. A expressão que eu usei é: “o meu marido me ajuda”. Na verdade, ele não deveria me ajudar né, ele tem as mesmas responsabilidades do que eu, mas vamo lá. As atividades com a minha filha eu praticamente acabo gerenciando tudo.

O fato de a mulher ser a principal realizadora das tarefas do lar e a principal cuidadora dos filhos (as), acaba por dificultar a reinserção da mesma no mercado de trabalho, como relatado pela grande maioria das entrevistadas. “A questão do filho. [...] Não que isso é um empecilho, um problema pro empregador não te dar o serviço, mas lógico que eles vão preferir quem não tenha filho, quem tem disponibilidade total de horário” (E3).

Uma forma de facilitar a reinserção da mulher no mercado de trabalho é através de alguma instituição ou de alguém que assegure o cuidado com os filhos e filhas dessas mulheres. A ampliação de creches públicas é uma política que ajuda a facilitar essa reinserção. Segundo a ONU (2016), no ano de 2014, mulheres que tinham dois ou mais filhos (entre zero e seis anos) que não tinham acesso a alguma creche ou escola, tinham taxa de participação no mercado de trabalho de 30% menor do que mulheres que tinham dois ou mais filhos (entre zero e seis anos), e que estes estavam matriculados em creches ou escolas.

A entrevistada 10 comenta que permaneceu quatro anos sem trabalhar, porque não possuía o recurso financeiro necessário para colocar dois de seus filhos na creche (atualmente ela possui uma filha de oito anos, um de quatro anos e um de 11 meses). Quando a mesma foi

indagada sobre os aspectos que dificultaram a sua reinserção no mercado de trabalho, foi clara e direta: “Pesa muito tu dizer que tu tem três filhos” (E10). A dificuldade de reinserção, além de ser intensificada, principalmente quando a entrevistada possui mais de um filho (a), também aumenta quando o filho tem pouca idade:

E7: Ah, a questão dos filhos, pode ter certeza. Bá, é nítido assim quando tu fala que tu tem dois filhos. Um filho já pesa, mas quando tu fala que tem dois filhos, isso pesada demais. Ainda mais quando é pequeno né, tem só dois anos. Então quando eu comecei a fazer as entrevistas ele era muito pequenininho ainda, não tinha nem um ano ainda. Então, bá, tu vê assim, nítido assim que já é carta fora do baralho, ainda mais onde tu tá em uma entrevista onde todas as outras pessoas não tem filhos assim. Então é bem claro assim, certo que a questão dos filhos pesa.

Essa dificuldade de reinserção, percebida somente pelo fato de a mulher ser mãe, é exposta por pesquisas da ONU Mulheres de 2016. Levando em conta os censos de 1980 a 2010, as mulheres passaram de 26% para 44% no total de ocupados do Brasil. Essa ocupação se deu, em sua maioria, por mulheres que ainda não compunham a população economicamente ativa. É salientado que as mulheres que ainda não estão no mercado de trabalho são aquelas que possuem dificuldades associadas aos cuidados dos filhos, ou de outros membros da família. As mesmas possuem pouca ou nenhuma ajuda de instituições públicas e de seus companheiros, o que acaba por enfatizar as relações sociais desiguais entre homens e mulheres (NADINE GASMAN, 2016).

Outras entrevistadas reforçam a ideia do fato de ser mãe já acarretar em dificuldades de reinserção no mercado de trabalho. “A impressão que eu tinha de alguns era a mesma sempre, era dos filhos. [...]foi meio frustrante até assim porque a gente vê tanta coisa, as mães precisam trabalhar e a gente vê tanto preconceito” (E5). “O fato de eu ter filho e se eu não tivesse ninguém para me ajudar” (E4). Os preconceitos arraigados e a sobrecarga com os filhos foram identificados como obstáculos à ascensão profissional e ao sucesso na carreira, no estudo realizado por Neto, Tanure e Andrade (2010). Os autores relatam a percepção das mulheres executivas que chegaram ao topo da hierarquia organizacional. Identificam, ainda, uma pressão sobre a mulher no que tange as suas tarefas não remuneradas e uma pressão do relógio biológico como sendo obstáculos à ascensão profissional e ao sucesso na carreira.

#### 4.2.2 Economia

O período econômico, pelo qual o Brasil estava passando, também foi um fator citado pelas entrevistadas como sendo empecilho para sua reinserção no mercado de trabalho. Esse fator está claramente exposto na fala da entrevistada abaixo, quando a mesma foi questionada

sobre quais os fatores que dificultaram a sua reinserção no mercado de trabalho, depois de ter tido a sua filha:

E1: Eu acho que o que dificultou foi a época de sociedade mesmo que a gente tava vivendo, a época econômica né, a gente tava em um momento horrível de economia e então não tinham muitas vagas. O trabalho que eu faço é um trabalho bem específico, que tem em empresas de grande porte. Então em empresas de pequeno porte normalmente não tem essa atividade que eu faço. E as empresas de grande porte, em função do momento econômico, como não é uma atividade fim da empresa, é uma atividade para planejamento, tu normalmente quando tem pouca grana, é a primeira coisa que é cortada. Então, praticamente não tinha vaga nenhuma.

A entrevistada 1 trabalhava em uma empresa de tecnologia desde de 2012, onde iniciou em um cargo de analista e, após um ano, tornou-se coordenadora da equipe de governança. Essa equipe não existia ainda, e a entrevistada conseguiu demonstrar a necessidade daquela área para o diretor, que a autorizou a montar uma equipe e focar nesse aspecto. Em meados de 2015, a entrevistada se descobriu grávida (foi a primeira gestante daquela empresa) e, quando a mesma voltou da licença, foi desligada. No segundo semestre de 2017, a entrevistada começou a procurar emprego, e deparou-se com a dificuldade da época, um período de recessão.

Foi a partir do ano de 2003 que o Brasil iniciou um projeto de desenvolvimento integrador, que centrou em aspectos sociais, até então desprezados. Esse projeto de desenvolvimento trouxe profundas transformações econômicas e sociais, das quais as mulheres foram as principais beneficiárias. Segundo o encarte “Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social”, da ONU Mulheres de 2016:

Entre 2004 e 2014, os resultados do crescimento econômico foram direcionados para a execução de políticas públicas de inclusão social. [...]. Isso fez avançar o mercado interno, expandindo a oferta de crédito e ampliando programas sociais. Esse foi o tripé que aumentou o mercado formal de trabalho, reduziu a pobreza e melhorou a distribuição de renda (NADINE GASMAN, 2016, p. 41).

Porém, após esse período de crescimento econômico, houve um período de recessão. Desde 2016, quando a entrevistada 4 tentava se recolocar no mercado de trabalho, encontrava dificuldades. A E4, durante oito meses, procurou emprego e participou de cerca de seis processos seletivos, todos na sua área, conforme demonstra em sua fala:

E4: Ai, eu devo ter participado de uns seis, eu acho. Uns seis, sete. Primeiro que já era difícil o Brasil na crise. Eu mandei muito currículo, muito, eu acho que eu mandava uns dez por semana assim e até ser chamado já era uma dificuldade. Aí quando era chamado, na entrevista tinha essas perguntas. Quando alguém me

perguntava se eu tinha filho e se eu tinha com quem deixar, eu já sabia que eu tava excluída, eu tinha certeza.

É importante salientar que, na fala acima, a entrevistada reforça a questão dos filhos como um impeditivo a sua recolocação. Além disso, a entrevistada expõe, ao longo da entrevista, o fato de que acabava trabalhando fora da sua área de formação profissional (venda de bolos, recepcionista em um consultório ginecológico, entre outros), para poder ter ganhos financeiros. Segundo Soares e Izaki (2002), mulheres são impedidas de trabalhar devido a barreiras culturais, institucionais ou de qualquer outra natureza, ocasionando um cerceamento à liberdade delas, na medida em que a participação das mesmas no mercado é baixa. Além das barreiras culturais e institucionais, também podemos citar as barreiras referentes à economia de um certo local.

Conforme Neto, Tanure e Andrade (2010) os aspectos socioeconômicos são determinantes que explicam motivos de homens terem mais sucesso na carreira que mulheres. Outros fatores são: capital humano, determinantes sociais, investimentos no trabalho, expectativas de recompensa e família. A família é um determinante que foi reforçado pela colocação da entrevistada 4, quando a mesma salienta a questão dos filhos como um impeditivo na sua recolocação.

#### 4.2.3 Falta de Qualificação Profissional

A experiência profissional e a formação acadêmica foram aspectos citados pelas entrevistadas como facilitadores na reinserção no mercado de trabalho. Assim como, para algumas, esse aspecto foi tido como positivo para a reinserção, para outras foi visto como negativo. A falta de qualificação profissional foi um dos itens citados pelas entrevistadas como fator complicador para a reinserção. Um exemplo é o caso da entrevistada 3 que, quando questionada sobre quais aspectos dificultaram a sua reinserção, afirmou que, nas seleções das quais participava, havia pessoas com boa qualificação profissional, como superior completo. Para ela, isso acaba prejudicando-a, uma vez que cursou o ensino médio incompleto.

Oliveira e Piccinini (2011) colocam que, no mercado de trabalho, existiria um setor primário - ou central - caracterizado pela segurança da carreira, com procedimentos sociais regulados pelo Estado; e um setor secundário - ou periférico -, caracterizado por baixos salários, alta rotatividade de trabalhadores, falta de qualificação, possibilidades restritas de

promoção e ausência de segurança no emprego. Os autores afirmam, ainda, que o setor periférico é formado por trabalhadores que estão em situação de fraqueza juntos aos seus empregadores, como mulheres e mão de obra pouco qualificada. Essa percepção condiz com a situação apresentada pela entrevistada 3, ao referir-se sobre sua dificuldade na reinserção no mercado de trabalho formal, devido a sua qualificação profissional.

A entrevistada 2 também comentou que a falta de qualificação foi um dos motivos que influenciaram para que não conseguisse a vaga, nos processos de recrutamento e seleção que ela participava. Quando questionada sobre quais foram todos os aspectos, a mesma colocou, dentre outros fatores, que: “Das entrevistas que eu fiz, alguma falta de qualificação profissional, talvez algum curso, uma vivência maior, a falta de experiência” (E2).

Essa dificuldade de reinserção, decorrente da falta de qualificação profissional, reflete nas novas formas de gestão e organização do trabalho, em que as empresas estão procurando, cada vez mais, profissionais com qualificações mais elevadas, além de características relacionadas às capacidades comportamentais. Segundo Cantú (2003), a qualificação profissional tem se mostrado um elemento estratégico para a inserção, reinserção ou permanência das pessoas no mercado de trabalho, impactando na sua trajetória profissional.

#### 4.2.4 Idade

A idade mais avançada emergiu nas falas das entrevistadas como uma objeção a sua reinserção no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. A idade foi um fator relevante que dificultou a trajetória profissional de algumas entrevistadas, apesar de ser o aspecto menos citado dentre os anteriores (filhos, economia e falta de qualificação profissional). Por mais que não ficasse claro nos processos de recrutamento e seleção, elas sentiam que a idade avançada era um fator prejudicial quando comparado a outras pessoas que estavam disputando a mesma vaga, conforme relatam as entrevistadas 5 e 3: “Eu percebi isso assim porque eu passava por seleção e era sempre uma pessoa mais nova que passava, que recém tava começando, sabe? Então eu sentia isso” (E5). “Na seleção tinha várias pessoas novinhas, com faculdade” (E3). Vale a pena salientar que a entrevistada 5 possui 32 anos de idade, enquanto a entrevistada 3 possui, apenas, 25 anos de idade.

A discriminação em processos de recrutamento e seleção devido à idade, dentre outros fatores, deve ser repudiada, conforme defendem os autores Moura e Lopes (2014). Eles ressaltam que o processo de recrutamento e seleção de pessoal deve ser totalmente imparcial, e gerar resultados de acordo, somente, com os requisitos propostos pela descrição do cargo.

Para a entrevistada 2, a idade foi um fator de extrema importância na dificuldade de recolocação no mercado de trabalho. A E2 afirmou que participou de cerca de oito processos seletivos e, quando questionada sobre quais aspectos dificultaram a sua reinserção, respondeu:

E2: Algumas empresas a questão da idade, dependendo do setor, do segmento, vamos supor, banco, tu tem que ter até 25 anos né, propagandista, que como eu faço administração são as áreas mais voltadas né, então, foram as áreas que na época eu mais procurei. Eu ganhei o (nome do filho) com 26, eu nem tinha mais como entrar nessas áreas.

A colocação da entrevistada acima reforça a ideia da teoria institucional, trazida por Oliveira e Piccinini (2011), que propõe o entendimento de que o trabalho também é influenciado por legislações específicas, que regimentam as atividades de cada setor, por sindicatos, associações, grandes corporações, governo, entre outros.

### **4.3 PROBLEMAS DE GÊNERO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Nesta seção, são identificados, a partir da percepção das pesquisadas, se problemas de gênero ocorrem no processo de recrutamento e seleção, quando buscam colocação no mercado de trabalho, no período pós-maternidade. Segundo a percepção da maioria das pesquisadas, há problemas de gênero nos processos de recrutamento e seleção por elas vivenciados. Primeiramente, são abordados os problemas de gênero originários da primeira maternidade e, após, da última maternidade. O foco principal é na última maternidade, visto que é uma ocorrência mais atual, porém se fez interessante contextualizar ambas.

#### **4.3.1 Problemas de Gênero nos Processos de Recrutamento e Seleção Oriundos da Primeira Maternidade**

Metade das entrevistadas possui mais de um filho. Quando questionadas se também se afastaram do mercado de trabalho quando tiveram os seus filhos mais velhos, duas das entrevistadas responderam que não, e três delas responderam que sim. As três entrevistadas que responderam que sim, afastaram-se do mercado de trabalho após a sua primeira maternidade. Além disso, das três que responderam que sim, quando questionadas se suas recolocações no mercado de trabalho foram fáceis, duas delas afirmaram que sim, e uma que não. A entrevistada 10 relatou que, quando se recolocou no mercado de trabalho após a sua primeira maternidade, considerou o processo mais tranquilo que os demais, pois possuía

somente uma filha, e porque ficou pouco tempo afastada do mercado de trabalho - somente seis meses.

Quando a E10 teve o segundo filho, se afastou do mercado de trabalho e não retornou mais. A entrevistada foi retornar somente após o terceiro filho, depois de quatro anos afastada do mercado. E10 discorreu que, em todos os processos de recrutamento e seleção que participava, o entrevistador perguntava o motivo do afastamento longo, e como ela faria para conciliar as demandas dos três filhos, dificultando sua reinserção.

Já a entrevistada 8 afirma que quando teve o primeiro filho e o segundo, os processos seletivos dos quais participou foram tranquilos, pois “Tanto no primeiro quanto no segundo filho foi fácil porque tinha *networking*” (E8). Contudo, a entrevistada 8 reconhece que as empresas possuem preconceitos arraigados apenas pelo fato de a mulher ser mãe, que não é identificado em relação ao pai. A E8 atua na área de recursos humanos, e já trabalhou como recrutadora. Ela comentou, ao final da entrevista, que via muitas mulheres vetadas do processo por terem filhos e, também, por não terem ninguém para auxiliar no cuidado com os filhos, ou pela falta de organização familiar mencionada pela candidata.

Por outro lado, diferentemente das entrevistadas 10 e 8, a entrevistada 5 mencionou ter sido difícil sua primeira recolocação no mercado de trabalho. Segundo ela:

E5: Quando eu comecei a procurar emprego foi difícil, muito assim. [...] Foi complicado eu achar assim, um trabalho. Eu lembro que eu trabalhei na época em dois empregos, tipo, consegui empregos que não eram bons, então eu tinha que trabalhar em dois pra formar um salário. E até eu conseguir trabalhar em um lugar, bá, foi complicado.

A entrevistada acima confirma que sofreu preconceito nos processos de recrutamento e seleção, pelo fato de ser mãe, tanto na sua primeira recolocação, quanto na segunda. A E5 conta que foi extremamente difícil sua reinserção, nas duas ocasiões. Levando em conta os discursos das três entrevistadas acima, nota-se que, mesmo quando os problemas de gênero oriundos da primeira maternidade são mínimos ou nulos, ainda assim as entrevistadas reconhecem que há, em geral, um preconceito relativo ao gênero, em função da maternidade.

Dias Júnior e Verona (2016) comentam que um dos principais vetores explicativos do declínio da fecundidade, em muitos países, é a participação da mulher no mercado de trabalho. Diversos estudos empíricos têm demonstrado que, em sociedades onde existem a incompatibilidade de papéis e alto custo de oportunidade de ter filhos, mulheres que trabalham têm, em média, menos filhos, quando comparadas às mulheres que não trabalham.

#### 4.3.2 Problemas de Gênero nos Processos de Recrutamento e Seleção Oriundos da Última Maternidade

A questão do gênero em si, bem como os problemas sociais que ocorrem em decorrência do gênero, como a dificuldade das mulheres em conseguir vagas de emprego, vem sendo debatidos há alguns anos. Desde a primeira onda do feminismo, ocorrida entre os séculos XIX e XX, há uma busca das mulheres, a partir da criação da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, em 1922, por acabar com as desigualdades legais e por lutar pelo direito ao trabalho sem a autorização do marido. A segunda onda do feminismo, ocorrida entre os anos 60 e 80, tratou das diferenças culturais, do papel na mulher na sociedade, de normas de gênero e de questões ligadas à luta pela valorização do trabalho da mulher (RIBEIRO, 2014; MUND, 2017). As demais ondas do feminismo, que surgiram posteriormente, seguiram debatendo questões relativas à igualdade de gênero. É importante salientar que o gênero deve ser visto como parte de uma estrutura social, e como um conceito em constante transfiguração, em que os/as agentes se reconhecem e se redefinem por meio de arranjos sociais.

Os homens, por questões históricas, possuem posições melhores na sociedade que as mulheres. Essa subordinação da mulher ao homem reflete representações sociais de períodos históricos específicos, onde houve, em algum momento, relações desiguais de poder que deram origem a paradigmas sociais que são tidos como válidos até hoje, apesar de serem falsos (CERIBELI, INÁCIO, COLARES E SILVA, 2016). Essas relações desiguais são vistas, inclusive, nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, intensificando-se quando as mulheres são mães. Quando as 10 entrevistadas foram questionadas se sofreram algum tipo de preconceito nos processos de recrutamento e seleção realizados no período da pós-maternidade, e se acreditavam que o fato de terem sido mães as prejudicou em algum processo de recrutamento e seleção, sete das 10 entrevistadas afirmaram que sim, para as duas questões. O preconceito pode ser visto, por exemplo, na fala da entrevistada 5, que só conseguiu a reinserção após participar de, aproximadamente, cinco processos seletivos:

E5: Eu acho que o preconceito foi por eu ter dois filhos, talvez eu não pudesse suprir o que eles desejavam né, por ter que, sei lá, faltar, eu não sei se é por isso que eles entendem, eu não sei te dizer o que que passa na cabeça deles, o porquê que uma mãe é mais difícil. Acredito que é por isso, por falta, porque as pessoas vão ter que faltar mais, vão ter que ficar com o filho, enfim, só por isso.

A questão colocada acima, referente a possíveis faltas ao trabalho, que pode ocorrer com a mulher que é mãe, reforça a ideia de que ainda as mulheres são consideradas principais



responsáveis por seus filhos. A mesma questão é trazida pela entrevistada 7, que possui um filho de oito anos e outro, de dois anos:

E7: As pessoas acham que pelo o fato dele ser pequeno vai ter mais problemas de saúde, tu vai ter que te ausentar mais do trabalho, vai ter que levar ele no médico, então tem muito essa questão. Do grande não né porque ele já tá grandinho e as pessoas não se preocupam muito, mas a coisa de tu ter o filho pequeno pesa porque eles acham que tu vai acabar te ausentando.

Por mais que as pesquisas, como a da ONU (2016), demonstrem que o índice de absenteísmo entre homens e mulheres, ao longo de suas carreiras, é semelhante, e que a única diferença se dá nos períodos de afastamento que compõe a licença-maternidade, ainda é observado, através da percepção das entrevistadas, que há preconceito nos processos de recrutamento e seleção. Tais processos rotulam a mulher como a pessoa que irá faltar ao trabalho sempre que ocorra algum problema com os filhos - ao invés dos homens. Esse preconceito também pode ser evidenciado na fala da entrevistada 10, que participou de seis processos seletivos até conseguir uma vaga de emprego. Quando questionada sobre quais eram as perguntas dirigidas a ela, nos processos de recrutamento e seleção, disse: “Perguntavam focado nisso. Quando a gente falava que tem filhos, se fica na escolinha, se dá um imprevisto, se tem alguém para buscar [...] o horário que ele sai, o horário que ele entra, então tudo isso eu acho que pesa bastante assim” (E10).

A questão de organização em relação aos filhos, observada nas falas das entrevistadas que sentiram terem sofrido preconceito nos processos de recrutamento e seleção, também pode ser evidenciada nos discursos, inclusive, das entrevistadas que acreditam que não sofreram. É o caso da entrevistada 6, que expôs: “Sobre a maternidade não, só sobre a organização em relação aos filhos, né. A pergunta que veio era: se tu voltar a trabalhar agora com a gente, como é que tu vai fazer com os teus filhos? É basicamente isso” (E6).

De acordo com Semerene (2016), o fato dos recrutadores (as) perguntarem, nas entrevistas, se as mulheres possuem filhos e qual a idade deles é um ato antiprofissional, machista e preconceituoso. Além disso, a escritora acredita que perguntar dessa maneira não focaliza o cerne da questão: saber se algo importante na vida da pessoa vai perturbar o fluxo do trabalho com certa frequência. Por isso, a pergunta acaba por pecar na assertividade. Além da entrevistada 10 e da entrevistada 6, que comentaram terem questionadas sobre como elas organizariam as questões relativas aos filhos, as entrevistadas 7, 8 e 4 também citam essa problemática nos processos de recrutamento e seleção. “Eles questionavam sempre se tinha

filhos e quantos anos tinham os filhos né. A questão de como é que tu vai fazer, se eles vão em uma creche, se tem alguém que cuide deles. Isso é sempre bem questionado assim” (E7).

E8: Mas a maioria era esse tipo de pergunta assim: Ah, tu tem filhos? Quantos filhos? Tu é casada? Mora quem contigo? [...] Com certeza torna o processo mais difícil do que tu competir com candidatos sem filhos né porque aí tu não tem aquela coisa de se o filho ficar doente, como é que tu faz? Tu precisa te afastar ou tu tem alguém pra te auxiliar? Então esse tipo de pergunta né tu não tem com um candidato que não tenha filhos.

E4: Todas as entrevistas que eu fiz, todas, “tu tem alguém que possa buscar ele?”, “e se ele tiver febre?”, “se ele ficar doente?”, se qualquer coisa assim sabe, “tu tem alguém ou tu vai ficar ausente?”. Então isso, eu sempre falei que eu tinha uma pessoa, que é a minha sogra, qualquer coisa e, mesmo assim, nas outras entrevistas, isso não adiantava.

Além disso, a entrevistada 4, quando questionada se acreditava ter sofrido algum tipo de preconceito nos processos de recrutamento e seleção, realizados no período da pós-maternidade, falou que acredita ter sofrido um “preconceito velado”, pois não tem como afirmar que não tenha sido escolhida por ser mãe. Contudo, conclui: “Mas pelas perguntas que eram feitas assim, eu acho que era um tipo de preconceito sim porque senão não teria porque perguntar se eu já era mãe, o por que fiquei afastada, o por que eu saí, sabe?” (E4).

Após a entrevistada 4 comentar que era sempre questionada nas entrevistas sobre a organização em relação ao seu filho, sobre ter sentido que sofreu um preconceito velado nos processos de recrutamento e seleção, realizados no período da pós-maternidade, quando questionada se acreditava que o fato de ter sido mãe a prejudicou em algum processo, afirmou: “Com certeza, com certeza. Se fosse o meu marido, eu acho que não teria influenciado” (E4). Isso vai de acordo com a ideia defendida por Semerene (2016), que afirma que nas entrevistas não é perguntado ao homem se o mesmo possui filhos e a idade deles, caso possua. Essa ideia defendida por Semerene (2016), também é retratada na fala da entrevistada 9, onde a mesma coloca:

E9: Porque sempre tem, por exemplo, dinâmica de grupo. Daí tu tá, sei lá, eu sempre concorri pra cargos elevados, daí tu tá em um processo com mais dois ou três homens que o recrutador, normalmente recrutadora, olha pra ti e pergunta se tu tem filho e daí tu responde sim, daí pergunta quantos anos e tu responde, daí pergunta se tu quer ter mais filhos e em nenhum momento elas perguntam pro homem se ele tem filhos, pergunta quantos anos e se ele quer ter mais filhos, entendeu?.

Desde a Constituição Federal de 1967, era proibido usar o sexo como critério de admissão em processos seletivos (QUADROS, 2011). Todavia, foi somente no ano de 1999 que foi proibida a exigência de atestados ou exames que comprovem gravidez, tanto na

admissão, quanto ao longo da carreira da mulher naquele ambiente de trabalho (BIANCONI, 2017). Porém, mesmo sendo proibido usar sexo como critério de admissão e exigir exames que comprovem gravidez, a questão da mulher querer ter filhos ou já possuí-los ainda é um fator que pesa na hora da contratação. “É muito uma coisa velada assim e muitas vezes eu escutei, por exemplo, quando eu trabalhei no (nome da empresa) o meu gestor falava abertamente assim: “Eu só te contratei porque tu já tem um filho porque eu sei que é difícil uma mulher querer ter dois.” (E9).

Sendo assim, foram identificados alguns problemas de gênero que foram percebidos pelas entrevistadas nos processos de recrutamento e seleção, tais como: o fato de ser mãe (com os homens que são pais isso não ocorre), o fato de as mães serem tidas como as responsáveis em relação à organização das vidas de seus filhos, o fato dos recrutadores (as) acreditarem que as mulheres mães faltarão ou se ausentarão mais do trabalho, e o fato da mulher pensar em ter mais filhos.

Um ponto interessante que a entrevistada 9 trouxe foi a questão de que ser contratada pelo regime CLT acaba por engessar as mulheres, prejudicando sua qualidade de vida. Além da qualidade de vida proporcionada ao ser contratada como pessoa jurídica, ao invés de CLT, as mulheres - especialmente as mães, podem acabar não sofrendo tanto preconceito. Segundo E9:

E9: Uma coisa que eu acho assim é, que é pouco comentado, é a questão, é muito falado sobre o preconceito que as mulheres sofrem, sim, a gente sofre por ser mulher e a gente sofre mais ainda por ser mãe. [...] Eu acho que tem um movimento muito forte de mães com o empreendedorismo feminino e o empreendedorismo materno que é pouco falado, que é feito de uma maneira empírica né porque a gente não tem formações específicas pra isso, a gente faz na tentativa e erro e que é muito forte. Aqui no Brasil é muito forte, já tá sendo muito forte, mas é pouco falado, é pouco explorado isso e assim, eu faço parte de muitos grupos de maternidade, sei lá, a cada dez mulheres, metade delas se tornam empreendedoras, muitas porque querem ficar mais tempo com o filho em casa, mas muitas porque a gente vê uma oportunidade de negócio que quando a gente não era mãe a gente não via.

Segundo Semerene (2015), diversas mães estão deixando de participar do mercado formal de trabalho para se tornarem empreendedoras, pois o mercado de formal acaba por afastar a mãe da criação de seus filhos. Com isso, elas possuem mais tempo para ficar perto de seus filhos e filhas e, além disso, afirmam ter maior qualidade de vida.

#### **4.4 REPERCUSSÕES NAS CARREIRAS DOS ASPECTOS QUE INTERFEREM A REINSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO**

Ser mãe causou repercussões negativas e positivas nas carreiras das entrevistadas. Essa seção trata, primeiramente, dos aspectos negativos na carreira, devido à maternidade e, após,

os aspectos positivos na carreira, devido à maternidade. Vale destacar que, em alguns casos, uma mesma entrevistada reconheceu ter tido repercussões negativas e positivas na carreira.

#### 4.4.1 Repercussões Negativas Na Carreira

Levando em conta o total de entrevistadas, quando questionadas se acreditam que o fato de terem sido mães causou alguma repercussão positiva ou negativa nas carreiras, oito das dez afirmaram que sim, negativas. Alguns dos aspectos citados por elas foram: o desligamento sem justa causa após a licença-maternidade, a dificuldade de reingresso no mercado de trabalho, interrupção ou o adiamento dos estudos e as limitações à ascensão na carreira.

##### 4.4.1.1 Desligamento sem Justa Causa após a Licença-Maternidade

As entrevistadas foram indagadas sobre questões relativas às suas trajetórias profissionais e, um aspecto que chamou muita atenção, foi o fato de algumas delas terem sido desligadas, por parte da empresa, após o período da licença-maternidade. Esse aspecto vai ao encontro de uma reportagem elaborada pela Catho (2018), em pesquisa realizada pela consultoria Robert Half, com 1.775 diretores de recursos humanos de 13 países, sendo 100 brasileiros. Foi constatado que, no Brasil, em 85% das empresas, menos da metade das funcionárias retorna à vida profissional após o nascimento de seus filhos. A taxa é bem mais alta que a média global - 52% das companhias ouvidas em todo o mundo relataram o mesmo problema.

É o caso da entrevistada 9, que relatou ter ficado surpresa quando informaram que estavam desligando-a. E9 comentou: “No final do terceiro mês de licença maternidade eles me ligaram e pediram pra eu voltar. Então eu nem cheguei a pegar metade da minha licença, eu voltei, a gente fez um acordo [...] e no final da estabilidade eu fui demitida” (E9). Como relatado anteriormente, além de ser demitida após o período de estabilidade, a empresa solicitou que voltasse a trabalhar antes mesmo de finalizar o seu período de licença-maternidade que, por lei, é um direito de todas as mulheres que possuem filhos e estão empregadas. Lembrando que a licença maternidade é de 120 dias, podendo ser estendida para 180 dias e, além disso, o período de estabilidade vai desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto (BIANCONI, 2017). Nota-se que, no caso da entrevistada 9, a mesma voltou a trabalhar antes da metade do período da licença maternidade.

Já no caso da entrevistada 7, após o seu período de licença maternidade, usufruído conforme a lei, no primeiro dia de retorno ao trabalho, foi desligada por parte da empresa. Dessa forma, a entrevistada 7 não gozou de seu período de estabilidade, que seria um mês após o retorno da licença, visto que tirou quatro meses de licença - e o período de estabilidade corresponde a 5 meses após o parto. O fato das empresas tomarem decisões como a relatada pela entrevistada 7, pode fazer com que o número de processos trabalhistas aumente.

Conforme o Jornal El País (2017), o número de processos trabalhistas envolvendo rescisão de contrato de trabalho de gestantes, segundo o Tribunal Superior do Trabalho, subiu 23,3% de 2014 para 2016. Outra reflexão que pode ser realizada, a partir da experiência da entrevistada 7, é a de que, mesmo as empresas tendo a possibilidade de ampliarem a licença maternidade de 120 para 180 dias, são raras as que adotam essa medida. Inclusive, somente 48% das empresas, listadas como 150 melhores empresas para se trabalhar, adotam essas licenças estendidas. O mesmo ocorre com a ampliação, de 5 para 20 dias, para a licença paternidade (BIANCONI, 2017).

A situação de desligamento sem justa causa, após a licença maternidade, também é comentada, nas falas das entrevistadas 4 e 1: “Então eu voltei, acho que eu fiquei uma semana, nem isso, trabalhando e aí me mandaram embora” (E4). “Então, eu fui a primeira gestante na empresa, eu passei a minha gravidez toda lá né, tive a licença e, quando eu voltei, um período depois, eu fui desligada” (E1). A entrevistada 1, após o seu desligamento, ficou três meses sem trabalhar e sem procurar emprego. Após o terceiro mês, decidiu que iria voltar a buscar empregos, e se recolocar no mercado de trabalho. No sexto mês, houve a recolocação. Quando questionada se foi uma escolha sua ficar seis meses sem exercer um trabalho remunerado, contou que, em parte, foi por ter ficado desmotivada com o motivo do desligamento, pois, aparentemente, não foi devido a questões relativas a performance. Ela relata também que:

E1: Então, uma coisa que eu observei muito é que a questão da maternidade ainda uma coisa muito pouco falada nas empresas. Então, é, pelo menos eu, durante a maternidade, ninguém falava absolutamente nada, e eu sabia que existia uma mudança um pouquinho mais ali na frente, que eu ia ficar seis meses fora. E eu percebo que isso é um comportamento meio padrão das empresas, tu não tem muita orientação de gestão sobre o que vai acontecer, sobre o que pode acontecer, como que a empresa vai lidar com essa tua saída. [...] Ainda se fala muito pouco sobre as questões da maternidade e existem praticamente zero políticas específicas para gestantes.

A fala da entrevistada acima vai ao encontro dos resultados da pesquisa da Ethos (2016) que destaca que somente 28,2% de 117 empresas brasileiras possuem, pelo menos, uma política para a promoção de igualdade de oportunidade entre homens e mulheres, o que

demonstra uma indiferença das organizações em relação à criação de políticas ou ações afirmativas voltadas para mulheres. Quando questionada sobre a repercussão na carreira por ter sido mãe, a entrevistada 1 coloca:

E1: Eu ainda tenho a visão de que foi negativa pela reação da empresa onde eu trabalhava que foi o desligamento sem justificativa. Então eu entendo que, embora, obviamente, não tenha justificado que foi em função da gravidez, eu entendo que sim, foi. Então eu acabo vendo que eu fui castigada, entre aspas né, por ter sido mãe. [...] Eu tive que rebaixar um *grade* tanto salarial, financeiro, quanto de evolução, em termos de carreira, mesmo tendo preparo, mesmo fazendo pós, mesmo né, cumprindo todas as exigências de mercado, eu vejo que não foi fácil a recolocação também. Então eu vejo que as empresas ainda veem a maternidade como algo negativo. Então eu acabo vendo da mesma forma né.

Como colocado no trecho acima, a entrevistada 1 acredita que houve repercussão negativa na sua carreira pelo fato de ter sido mãe, pois ocasionou um desligamento da empresa em que trabalhava. Segundo uma reportagem do Jornal El País (2017), em pesquisa realizada com 247.000 mulheres entre 25 e 35 anos, metade das mulheres que tiveram filhos perderam os seus empregos em até dois anos após a licença-maternidade. A entrevistada 1 se encaixa nessa situação também. Além disso, comenta que não foi fácil sua recolocação no mercado de trabalho, assunto que é abordado no tópico a seguir.

#### 4.4.1.2 Dificuldade de Reingresso no Mercado de Trabalho

A dificuldade de reingresso no mercado de trabalho foi um dos aspectos, decorrentes da maternidade, citados pelas entrevistadas como negativos nas suas carreiras. “Teve essa questão negativa que foi para entrar no mercado de trabalho de novo e que pesou. Realmente pesou, era muito claro” (E7). “Eu acho que a negativa seja de entrar no mercado de trabalho” (E3). Essa questão é bem retratada quando foi abordado os “filhos (as)” como um dos aspectos que dificultaram a reinserção das entrevistadas no mercado de trabalho.

Segundo os estudos de Ramos e Araújo (2016), sobre simulação de recrutamento e seleção de pessoal, mesmo isolando as características associadas às desvantagens femininas, tais como a maternidade, os resultados mostram que há uma desvantagem para a mulher no que tange à promoção e a ocupação de postos de trabalho, mesmo elas sendo tão qualificadas quanto os homens. Para os autores, os resultados constataram que as mulheres são realmente desfavorecidas e que essa desvantagem se deu através de julgamentos discriminatórios e estereotipados. A desvantagem das mulheres vista nos processos de recrutamento e seleção,

também é verificada na fala da entrevistada 4, quando questionada sobre as repercussões que a maternidade trouxe para a sua carreira:

E4: Bá, eu acho que é negativa. Inclusive eu tenho muito medo de sair do trabalho que eu tô porque eu acho que pra voltar depois com dois vai ser, nossa, uma missão impossível. Eu acho que vai ser muito difícil mesmo, apesar do mundo estar mudando né, de ter toda essa conversa aberta assim de feminismo, de maternidade, acho que vai ser muito difícil, muito difícil mesmo. Então eu acho que impacta bem negativamente, eu acho que se fosse o meu marido não ia influenciar em absolutamente nada na vida dele.

Apesar de ser observada uma dificuldade de reingresso das mulheres no mercado de trabalho devido à maternidade, inúmeras empresas não tomam medidas para reverter essa situação. De acordo com um estudo realizado com 117 empresas brasileiras, apenas 7,7% das empresas estudadas estabelecem metas para ampliar a participação de mulheres nos programas de *trainee*, por exemplo (ETHOS, 2016). Além disso, algumas empresas sequer percebem ou acreditam que realizam atos discriminatórios, diariamente. Ceribeli, Inácio, Colares e Silva (2016), analisando práticas internas de quatro organizações, perceberam que, de acordo com os resultados obtidos, as empresas estudadas não tomam nenhuma providência para minimizar ou acabar com a desigualdade de gênero, pois elas ignoram a possibilidade de estarem reforçando essa desigualdade.

#### 4.4.1.3 Interrupção ou Adiamento dos Estudos

Dentre as repercussões negativas que o fato de ter sido mãe causou nas entrevistadas, uma delas foi a interrupção ou adiamento dos estudos, que estavam realizando na época. A entrevistada 10 parou totalmente o curso técnico que cursava, e nunca mais o retomou. Já a entrevistada 2, adiou o término dos seus estudos do curso superior devido à gravidez. Nesses dois casos, as entrevistadas citadas afirmam que essa pausa ou interrupção foi prejudicial às suas carreiras. Assim como a dificuldade de reingresso no mercado de trabalho, devido aos filhos, a questão da formação acadêmica foi um dos aspectos citados como facilitadores e dificultadores da reinserção das entrevistadas no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. Quando questionada se o fato de ter se tornado mãe causou alguma repercussão na carreira, a entrevistada 10 fala abertamente sobre a questão da formação técnica:

E10: Uma repercussão teve inicialmente porque, na verdade, eu tava com foco em outras coisas que eu tive que parar. Eu tava fazendo radiologia na época e eu tava no

meu estágio. Eu engravidei no início do estágio, então não pude fazer estágio. Se eu tivesse fazendo só o curso na época, o teórico, durante a gestação né, daria tranquilo, mas eu tava no estágio e o estágio eu tive que bloquear. No fim passou o tempo e eu não consegui voltar e, os planos da radiologia ficaram pra trás.

Além dos planos acadêmicos, a entrevistada 10 também teve de abrir mão da carreira profissional, afastando-se do mercado de trabalho. A recomendação para as mulheres que decidem dar uma pausa na carreira, por causa dos filhos, é a de sempre estarem se qualificando através de cursos à distância, aprimorando seus conhecimentos em relação a idiomas, seguir realizando trabalhos *freelance*, com projetos interessantes, e atentar para as mudanças e exigências da profissão que exerce (CATHO, 2018). Infelizmente, a entrevistada 10 não conseguiu se manter atualizada nem em questões ligadas à academia, nem em questões ligadas ao mercado de trabalho, devido à maternidade. Já a entrevistada 2 comenta que teve que reduzir a quantidade de cadeiras que cursava na faculdade, pela maternidade, adiando a conclusão de seus estudos. Contudo, apesar de expor que já ouviu muitos comentários discriminatórios por não ter se formado antes de engravidar, disse:

E2: Tudo tem o seu tempo. O certo pra muitos é isso, mas às vezes o que é certo pra um não é o certo pro outro. Porque hoje, por exemplo, eu tenho artrite, que é uma doença auto imune. E aí eu faço tratamento pra doença e eu não posso engravidar. Então, vamos supor, hoje eu não posso ter outro filho, só se eu parar com o tratamento. Hoje se eu for ter um outro bebê, nossa, assim, é bem complicado.

De acordo com a fala acima, é visto que a entrevistada valoriza mais a carreira subjetiva em detrimento da carreira objetiva. A carreira subjetiva é aquela refletida em referências de caráter psicológico, como a valorização da realização pessoal, tidos como parâmetro de sucesso. Isso vai de encontro com os estudos que demonstram que a mulher executiva brasileira reconhece a importância da carreira objetiva (relativa a políticas organizacionais de cargos e salários), contudo, prioriza a carreira subjetiva (ROCHA, KUBO, LEITE, OLIVA E FARINA, 2013).

#### 4.4.1.4 Limitações à Ascensão na Carreira

A última repercussão negativa na carreira, na concepção das entrevistadas, foi a de limitações à ascensão na carreira, que o fato de ser mãe traria. Segundo a entrevistada 9: “Causou uma repercussão negativa porque eu estava em um momento muito bom de carreira e que eu sabia que em poucos meses eu ia me tornar, talvez, sócia da consultoria. Eu ganhava muito bem e eu vi que aquilo me quebrou né” (E9). Além disso, quando questionada se o



preconceito vivido por ela, por ser mulher e mãe, prejudicou-a em algum processo seletivo, ela foi bem clara: “Sem dúvida, não só em processo quanto em carreira, sem dúvida. Isso é, a gente fala que mulher tem um teto de vidro né, que é um teto transparente que uma hora tu bate, quanto mais tu sobe, uma hora tu bate nele” (E9).

Em ocupações de alto status social, caracterizadas por serem, normalmente, ocupações de nível superior com possibilidade de carreira, são frequentes a incompatibilidade entre o trabalho e os cuidados com os filhos. Para as mulheres nessas ocupações a maternidade se torna um grande empecilho para o desenvolvimento profissional (como relatado nas colocações da entrevistada 9 acima), dado o alto custo de oportunidade (DIAS JUNIOR, 2010; DIAS JUNIOR; VERONA, 2009). Já a entrevistada 6, quando questionada se o fato de ter sido mãe causou alguma repercussão em sua carreira, afirma:

E6: O que que eu posso te dizer, tá, eu trabalhava em uma empresa multinacional e tinha projeto de eu viajar a trabalho para outro país. Quando eu engravidei foi uma grande felicidade porque ele foi super planejado, mas não veio em seguida né. Então, naquele momento assim, eu me dei conta que eu precisaria fazer algumas escolhas né. E aí quando eu saí da indústria, eu escolhi por ter mais tempo com o meu filho, mas eu abri mão de uma viagem internacional a trabalho, daqui a pouco até fazer um programa de expatriado, foi uma escolha né. [...] Abri mão em vários momentos assim de algumas possibilidades em função de priorizar um tempo e até uma proximidade física com os meus filhos, mas sinceramente assim, eu acho que, se eu tivesse que escolher de novo eu faria exatamente as mesmas escolhas.

Essas barreiras à ascensão da carreira da mulher também podem ser vistas quando falamos sobre a oportunidade de mobilidade internacional através do trabalho. Na maioria dos casos, quem realiza mobilidade internacional através da empresa são pessoas que possuem um cargo estratégico. Esse fato já evidencia certa limitação ao sexo feminino, pois ocupa menos postos estratégicos de trabalho que o sexo masculino. O fator se agrava, ainda mais, quando as mulheres possuem filhos. Profissionais casadas e com crianças tendem a ser menos convidadas a participar de processos de mobilidade (NUNES; CASACA, 2015). O ocorrido com a entrevistada 6 foi identificado nos estudos de Nunes e Casaca (2015).

#### 4.4.2 Repercussões Positivas na Carreira

Levando em conta os relatos das entrevistadas, quando questionadas se acreditavam que o fato de terem sido mães causou alguma repercussão, tanto positiva, quanto negativa, em relação às suas carreiras, cinco das dez afirmaram que houve repercussões positivas. É o caso da E5: “Ela foi positiva. Em relação a minha carreira, não teve nada que me prejudicou”.

Além dela, outras entrevistadas relataram que o fato de ser mãe acabou gerando repercussão positiva, pois a maternidade está associada à questão do senso de responsabilidade. “Muita gente vê como: “ela já é responsável”, sabe? Ela já tem uma cabeça melhor, ela já tem responsabilidade, tem horário, porque com filho tu tem que ter um horário certinho, essas coisas assim” (E3). “Eu acho que sim, me trouxe uma coisa positiva [...] acabou trazendo pro meu lado essa coisa de responsabilidade né. Ela é nova, mas ela tem responsabilidade porque ela tem que ter responsabilidade para criar os filhos, para ajudar em casa” (E8).

Segundo pesquisa publicada pelo G1 (2015), mulheres que retornam ao mercado após a maternidade são valorizadas por terem experiências e habilidades variadas, por serem confiáveis e por conseguirem administrar bem o tempo. No entanto, somente 26% das companhias pesquisadas pretendem contratar mulheres que estão retornando ao mercado de trabalho após a maternidade. Essa é uma porcentagem pequena, quando comparada à pesquisa realizada pela Catho (2018), sobre mulheres e carreira. Foi constatado que 71,7% das profissionais que estão no mercado são mães e 53% destas já deixaram de trabalhar para cuidar dos filhos por um período médio de dois anos. Portanto, é importante que as mulheres saibam valorizar as suas habilidades decorrentes da maternidade, usando-as a seu favor no mercado de trabalho, como argumentado pela E9:

E9: A maternidade te traz muitos *skills* que quando tu não é mãe tu não tem ou tu não tem tão forte. Então, hoje eu consigo ter uma visão de importância e de prioridade muito maior do que eu tinha antes. Eu já tinha bem desenvolvido, eu tenho aquela questão de leitura de pessoas muito rápido também porque tu acaba desenvolvendo isso com o filho e a maneira que tu te dedica é diferente. Tu sabe que tu tem pouco tempo, então tu vai fazer as coisas da melhor forma naquele tempo pra ti ter mais tempo para as outras coisas, sabe? E eu vejo isso como uma vantagem absurda! É uma pena que a maioria das mulheres não saiba utilizar isso a favor delas. E elas tem um medo de, ai, eu tenho um filho, então agora eu tenho que estagnar na carreira, sabe? Só que eu acho que a maternidade nos proporciona muito mais *skills* e uma visão muito mais apurada sobre o profissional do que antes.

A fala acima corrobora com a noção de que as carreiras não possuem um padrão, e envolvem aspectos internos do indivíduo que auxiliam na vida profissional através do autoconhecimento, de suas habilidades e dos seus talentos (MARTINS; CAEIRO; VERSIANI; CASTRO; ANDRADE; GUIMARÃES, 2015).

#### 4.4.3 Realização Profissional

Ao final de cada entrevista, as entrevistadas foram questionadas quanto à realização profissional. Os relatos evidenciam que metade das entrevistadas se sentem realizadas

profissionalmente, enquanto a outra metade afirmou que não. O aspecto mais importante revelado pelas falas das entrevistas, referente à realização profissional, foi o seguinte: quem afirmou estar realizada profissionalmente explicou que foi devido ao fato de gostar do seu trabalho. Já quem afirmou não estar realizada profissionalmente, explicou ser devido ao fato de não gostar do trabalho em si. Algumas das entrevistadas que se sentiam realizadas, comentaram: “Eu gosto muito do que eu faço, é uma área que eu gosto assim, que é o financeiro” (E7). “Sim porque eu gosto muito das atividades que eu faço, não só aqui, em todas as outras empresas que eu trabalhei, eu tive a oportunidade de trabalhar com o que eu gostava, que era o RH” (E8). “Eu faço projetos se tornarem realidade. Eu sou apaixonada por projetos e eu gosto de fazer com que eles aconteçam e se realizem. Então eu realmente me sinto muito realizada na minha carreira” (E9).

De acordo com as falas acima, as entrevistadas confirmam os estudos realizados por Salvagni e Canabarro (2015), sobre o caminho percorrido por mulheres líderes nas organizações onde trabalham. Os estudos concluem que as mulheres valorizam muito suas profissões, além de fazerem o que gostam e se desafiarem constantemente.

Por outro lado, algumas entrevistadas relataram que ainda não se sentem realizadas profissionalmente, pois não estão satisfeitas com o seu trabalho atual: “Não, ainda não. Eu queria outra coisa” (E5). “Não. Eu ainda não me sinto porque essa não é uma profissão que eu queria tá. Eu pretendo terminar os meus estudos e fazer outra coisa” (E3). “Não, profissionalmente não. Quero esperar terminar a faculdade e avançar na carreira, daí eu espero ser feliz profissionalmente” (E2). “Não, eu não me sinto realizada profissionalmente [...] não é um grande desafio profissional pra mim, não é algo que me desafie no sentido de dizer que eu que eu estou sempre aprendendo, não, isso não” (E6). As falas reforçam a ideia dos estudos de Rocha, Kubo, Leite, Oliva e Farina (2013) de que a mulher executiva brasileira prioriza a carreira subjetiva, refletida em referências de caráter psicológico, como a valorização da realização pessoal como parâmetro de sucesso. Logo, o que determina a compreensão de satisfação em sua trajetória profissional é o entendimento que as mulheres têm sobre si mesmas.

#### 4.4.4 Discriminações ao longo da carreira

Além das discriminações que já foram citadas nesse trabalho, identificou-se que, ao longo das entrevistas, as pesquisadas relatavam situações que viveram no decorrer de suas carreiras, que evidenciam ocorrências discriminantes. A primeira diz respeito à questão de

uma mulher estar inserida em um ambiente de trabalho predominantemente masculino, como é o caso da E1. Ela relata que já ouviu diversos comentários discriminantes só pelo fato de ser uma mulher que trabalha com tecnologia da informação:

E1: Tem coisas do tipo, ah, tu é obrigada a ouvir determinados tipos de comentário porque tu escolheu trabalhar na TI. Então, tu vai ouvir o que eu quero falar não interessa se tu tá se sentindo confortável com isso ou não porque a escolha de trabalhar na TI foi tua.

Segundo Connell e Pearse (2015), os homens são, em todo o planeta, a maioria em cargos de gestão, contabilidade, direito, engenharia e computação. Esse fato não é aleatório, pois, nas sociedades contemporâneas, se formou um padrão que faz sentido, quando visto como parte de uma ordem de gênero. Ceribeli, Inácio, Colares e Silva (2016) conjecturam que os homens, por questões históricas, possuem posições melhores na sociedade que as mulheres, por serem atrelados a características como a racionalidade. A racionalidade em si faz com que sejam colocados em posições superiores às mulheres, não apenas no mercado de trabalho, mas em todas as esferas sociais.

A E1 também elucida a questão de que, quando conseguiu se reinserir no mercado de trabalho, não conseguiu se manter no mesmo cargo. Segundo ela: “Foi uma regressão absurda de salário, quase 50% de regressão. Em termos de funções também né, eu trabalhava com uma liderança de uma equipe e hoje eu executo as atividades que essa equipe faz” (E1). De acordo com Costa (2014), a maternidade passou a atuar como um determinante social na condição de trabalho das mulheres, servindo como argumento para mantê-la fora da reprodução social, durante toda a sua existência, ou parte dela, e servindo como argumento para a imposição de salários inferiores, alicerçando outras discriminações. Discriminações que podem ser percebidas, por exemplo, na trajetória profissional da E9, que expôs ter tido um gestor que disse que ela teria que se dedicar mais para conseguir um cargo maior, pois era mãe. A E9 relata, também, que comentários assim são muito comuns, e coloca mais um exemplo vivido por ela:

E9: Nessa consultoria que eu trabalhei quando eu voltei da França, eles tinham uns 500 funcionários na época e eu fui a primeira mulher que ficou grávida. Então, eles nunca tinham tido uma gestante na empresa e deu para ver que eles mudaram muito o comportamento comigo. Eu tinha projetos muito complicados e eles começaram a tirar os projetos aos poucos. E quando eu fui demitida, o sócio majoritário da empresa me falou, ele disse claramente: “Tu sabe que tu é uma decepção porque quando eu te contratei, eu te vi muito de mim assim no início de carreira, só que tu resolveu ter um filho. Então isso vai influenciar muito no resto da tua carreira profissional e eu acho que tu não fez isso muito bem pensado porque tu tá em um

momento que tu tá super alto e agora tu meio que colocou a tua carreira de lado pra ter um filho, sabe? ”. Ele falou exatamente nesses termos.

A situação relatada acima exemplifica muito bem o quanto a sociedade delega as atividades referentes aos filhos para as mulheres. Além disso, a situação reforça a discriminação referente à ideia de que maternidade e carreira são incompatíveis. Essa discriminação, relativa à incompatibilidade de papéis, também pode ser identificada em outras situações relatadas pela E9. Segundo a entrevistada, teve outras chefias que, quando tinham vagas novas e se reuniam para discutir sobre os candidatos, depois das dinâmicas de contratação, comentavam que não contratavam mulheres sem filhos, pois sabiam que um ano ou dois iria querer ser mãe. A E9 afirma, ainda, que essa é uma realidade muito presente, e quanto mais elevado for o cargo ocupado, mais as mulheres sofrerão.

Nos estudos de Lucas e Fischer (2016), sobre justiça organizacional relacionada ao gênero, foi concluído que as mulheres ainda sofrem discriminações, principalmente quando são mães. Além disso, tais discriminações estão associadas às construções sociais da mulher. Os relatos de E1 e E9 estão de acordo com os estudos de Lucas e Fischer (2016), referentes às discriminações sofridas pelas mesmas ao longo de suas carreiras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal compreender que aspectos interferem na reinserção da mulher no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. Para que fosse atingido o objetivo, fez-se necessário uma revisão teórica do assunto para maior compreensão, também, dos achados em campo, obtidos a partir da realização de entrevistas.

Primeiramente, foram identificados os aspectos facilitadores da reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade, que foram: a experiência profissional e a formação acadêmica, a rede de contatos, a forte presença feminina na empresa e a organização da vida pessoal. Também foram explorados os motivos que impulsionaram as entrevistadas a se recolocarem no mercado de trabalho, e em que período de suas vidas isso ocorreu. A experiência profissional e a formação acadêmica foram os fatores mais citados pelas entrevistadas, como facilitadores para a sua reinserção no mercado de trabalho.

Nota-se que, tanto a experiência profissional e formação acadêmica, quanto a rede de contatos, são aspectos facilitadores mais comuns em processos de recrutamento e seleção, no geral. Já as questões referentes a uma forte presença feminina na empresa e à organização da vida pessoal, são evidenciadas quando falamos sobre mulheres no mercado de trabalho. Uma forte presença feminina na empresa significa uma maior possibilidade de facilitação na reinserção de profissionais femininas, devido à visão que tal pessoa possui. Nas entrevistas, foi possível identificar casos em que a CEO da empresa teve influência na contratação de uma entrevistada, e casos em que a própria recrutadora teve influência na contratação. A organização da vida pessoal também foi um fator determinante para a reinserção das mulheres no mercado de trabalho, visto que é a mulher a principal responsável pelos cuidados dos (as) filhos (as) e das tarefas domésticas.

Em seguida, foram identificados os aspectos que dificultaram a reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade. Foram eles: os (as) filhos (as), a economia, a falta de qualificação profissional e a idade das entrevistadas. O aspecto mais mencionado, dentre os citados acima, foi a questão de possuir filhos (as). Somente pelo fato de ser mães, a maioria das entrevistadas sofreu dificuldades para se reinserir no mercado de trabalho. É importante salientar que, a partir das falas das entrevistadas, identificou-se que as mesmas acreditam que os homens não são discriminados no mercado por serem pais, o que sugere uma sociedade que trata questões relativas ao gênero de maneira desigual. Já a

economia, a falta de qualificação profissional e a idade são fatores que podem prejudicar tanto homens, quanto mulheres, em processos de recrutamento e seleção.

Logo após, foram identificados os problemas de gênero nos processos de recrutamento e seleção, advindos da primeira maternidade, e da última. O foco principal foi na última maternidade, por ser a ocorrência mais recente. Os problemas de gêneros mais citados foram: o fato de serem mães, o fato de serem tidas como as responsáveis em relação à organização das vidas dos filhos (as), o fato dos recrutadores (as) acreditarem que mulheres mães faltarão ou se ausentarão mais no trabalho, e o fato da candidata pensar, ou não, em ter mais filhos.

Já analisadas as questões relativas ao reingresso no mercado de trabalho, foram consideradas, ainda, as repercussões nas carreiras das entrevistadas, sob os aspectos que interferem na reinserção no mercado de trabalho. Foram identificadas algumas repercussões positivas, decorrentes da maternidade, nas carreiras das entrevistadas, como a questão do senso de responsabilidade. Algumas entrevistadas trouxeram a ideia de que, quando as mulheres se tornam mães, conseqüentemente se tornam mais responsáveis, o que é um fator positivo em suas carreiras. Além da responsabilidade, a maternidade também pode ajudar a mulher a desenvolver outras habilidades que podem ser usadas no mercado de trabalho.

Contudo, repercussões negativas na carreira, decorrentes da maternidade, também foram apontadas pelas entrevistadas. São elas: o desligamento - sem justa causa - após a licença maternidade, a dificuldade de reingresso no mercado de trabalho, a interrupção ou adiamento dos estudos e as limitações na ascensão da carreira. Quanto às limitações, foi explorada a questão de mulheres que ocupavam cargos elevados e, após o nascimento de seus filhos, não terem mais crescimentos profissionais. Entretanto, quando questionadas sobre a realização profissional, metade das entrevistadas afirmou que sim e, outra metade, que não.

Por último, foram trazidos alguns exemplos de discriminações vividos pelas entrevistadas ao longo de suas trajetórias profissionais. As discriminações são recorrentes em comentários preconceituosos, de que a mulher deveria se esforçar mais no ambiente de trabalho após ter um filho, e até em questões de regressão de salário e cargos, após a reinserção no mercado de trabalho.

Espera-se que as reflexões trazidas no presente trabalho contribuam para a sociedade em geral, na medida em que cada pessoa possa pensar sobre a igualdade de gênero, e tomar atitudes a favor da mesma, pois “a verdade nua e crua é que os homens ainda comandam o mundo” (SANDBERG, 2013, p. 17). Além disso, espera-se que este estudo possa contribuir com as organizações, mais especificamente para ações voltadas à questão da diversidade, em especial de gênero. A contribuição do estudo se estende, ainda, a pessoas que ocupam algum

cargo de liderança, pois “nós mulheres enfrentamos obstáculos concretos no mundo profissional, inclusive o machismo descarado ou sutil, a discriminação e o assédio sexual” (SANDBERG, 2013, p. 20). Espera-se, ainda, que a contribuição deste estudo se estenda ao meio acadêmico, visto que são poucos os estudos que tratam da questão da reinserção da mulher no mercado de trabalho, no período da pós-maternidade. Quanto mais pesquisas existirem sobre o tema, melhor o mundo ficará, acredita-se.

Para pesquisas futuras, sugere-se, primeiramente, abordar as questões da reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade, através de uma pesquisa quantitativa, pois, assim, poder-se-ia ter uma visão mais abrangente das situações apresentadas qualitativamente. Notou-se também o surgimento do empreendedorismo feminino iniciado após a maternidade. É cada vez mais comum ver mulheres mães, na medida em que não retornam ao mercado de trabalho formal, empreendendo para conseguir permanecer mais tempo perto dos filhos. Esta seria uma questão interessante a ser aprofundada, em estudos futuros.

A questão da forte presença feminina, na empresa, ser um facilitador na reinserção das mulheres no mercado de trabalho, também poderia ser mais explorada, assim como a inclusão de homens no grupo de pesquisados. Acredita-se que, com mais barreiras quebradas por mulheres, que conseguem atingir um patamar alto em suas carreiras, mais haverá oportunidades para que mais mulheres consigam ascender em suas carreiras.



## REFERÊNCIAS

- BALBINO, E. C. M. S. de. **A Trabalhadora Bancária: uma reconfiguração da discriminação.** 2007. 149f. Dissertação (Mestrado em educação) – UNICAMP, Campinas, 2007.
- BARBOSA, A. F. C. **A igualdade de gênero nas políticas de recrutamento e seleção na IPSS.** 2016. 97f. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Porto, Porto, 2016.
- BAYLÃO, A. L. S.; SCHETTINO, E. M. O. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho Brasileiro. In: SIMPÓSIO DE ESCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos.** Rio de Janeiro: SEGeT, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>>. Acesso em 13 de abr. 2018.
- BEARD, M. **Mulheres e poder: um manifesto.** São Paulo: Planeta do Brasil Ltda, 125p., 2018. Tradução de: Celina Portocarrero.
- BIANCONI, Giulliana, “**Licença-paternidade no Brasil: onde estamos?**”. 2017. Disponível em: <<http://www.generonumero.media/licenca-paternidade-no-brasil-onde-estamos/>>. Acesso em: 05/05/2018.
- BIANCONI, Giulliana. **Na maioria das “melhores empresas para trabalhar” do Brasil, licenças maternidade e paternidade ainda são as mínimas exigidas por lei.** 2017. Disponível em: <[http://www.generonumero.media/licenca\\_maternidade\\_paternidade/](http://www.generonumero.media/licenca_maternidade_paternidade/)>. Acesso em: 05/05/2018.
- BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016.
- BRASIL. SENADO FEDERAL. (Org.). **Constituição Federal.** 2017. Disponível em: <[http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988\\_atual/art\\_208\\_.asp](http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_atual/art_208_.asp)>. Acesso em: 06 maio 2018.
- CAMARGO, E. C. **A mão de obra feminina no mercado de trabalho brasileiro: uma análise a partir da divisão sexual do trabalho.** 2014. 24f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade de Varginha, MG, 2014 .
- CANTÚ, Margarete. **Qualificação Profissional, Inserção, Reinserção e Permanência no Mercado de Trabalho: os egressos do Programa Integrar.** 2003. 156f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- CARRILHO, A. A feminização na produção científica recente: um conceito difuso de compreensão necessária. In: YANNOULAS, S. C. (Org.). **Trabalhadoras: Análise da Feminização das Profissões e Ocupações.** Brasília: Editorial Abaré, 2013.

CATHO (Org.). **Maioria das brasileiras não volta ao trabalho após licença-maternidade**. 2018. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/maioria-das-brasileiras-nao-volta-ao-trabalho-apos-licenca-maternidade/>>. Acesso em: 12 mai. 2018.

CERIBELI, H. B.; INÁCIO, R. O.; COLARES, A. F. V.; SILVA, A. L. R. Uma análise das práticas de gestão de pessoas das organizações sob a ótica da diversidade de gênero. **Perspectivas Contemporâneas**, v.11, n.3, p. 97-115, dez. 2016.

CONNELL, R.; PEARSE, R. **Gênero: uma perspectiva global**. São Paulo: Nversos, 2015.

COSTA, A. A. A. As mulheres no sindicato. **Revista Feminismos**, v.2, n.2, ago. 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAS JÚNIOR, C. S.; VERONA, A. P. Comportamento reprodutivo das trabalhadoras urbanas brasileiras. **Teoria & Sociedade**, v.17, p. 10-29, 2009.

DIAS JÚNIOR, C. S. Diferenciais no comportamento reprodutivo das mulheres brasileiras: uma análise a partir dos grupos ocupacionais. **Dados**, v. 53, p. 233-266, 2010.

DIAS JÚNIOR, C. S.; VERONA A. P. Maternidade e trabalho: algumas reflexões sobre mulheres em ocupações de nível superior. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 4, p. 111-133, 2016.

EL PAÍS (Brasil). **Filhos não impedem que as mulheres tenham uma carreira**. São os maridos. 2015. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/09/economia/1447062347\\_374448.html?id\\_externo\\_rsoc=TW\\_BR\\_CM](https://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/09/economia/1447062347_374448.html?id_externo_rsoc=TW_BR_CM)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

EL PAÍS (Brasil). **Demissão após a maternidade: “Não cometi nenhum erro. Eu só gerei uma vida”**. 2017. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/14/politica/1502721247\\_786237.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/14/politica/1502721247_786237.html)>. Acesso em: 05 maio 2018.

ETHOS - **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas**. São Paulo, maio de 2016. Disponível em: <[https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil\\_social\\_tacial\\_genero\\_500empr](https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr)>. Acesso em: 30/04/2018.

FRASER, N. Ofeminismo, o capitalismo e a astúcia da história. **Mediações**, v. 14, n. 2, p. 11-33, 2009.

FURIOSA. O que são as ondas do feminismo? Entenda um pouco da história do feminismo, e como chegamos até aqui. **QG Feminista - Medium**. Disponível em: <<https://medium.com/qg-feminista/o-que-sao-as-ondas-do-feminismo-eeed092dae3a>>. Acesso em: 21 abr. 2018

G1 (Brasil). **Empresas pretendem contratar nº maior de mulheres após maternidade.** 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/08/empresas-pretendem-contratar-n-maior-de-mulheres-pos-maternidade.html>>. Acesso em: 05 maio 2018.

GASMAN, Nadine (Brasília). Onu Mulheres - Entidade das Nações Unidas Para A Igualdade de Gênero e O Empoderamento das Mulheres (Org.). **Mais igualdade para as mulheres brasileiras: caminhos de transformação econômica e social.** 2016. Encarte Brasil baseado no Relatório “O Progresso das Mulheres no Mundo 2015-2016”. Disponível em: <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/05/encarte-ONU-mulheres\\_2a-impressao\\_final.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/05/encarte-ONU-mulheres_2a-impressao_final.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2018.

GOMES, Adriana Salles. **A marcha em Washington e a quarta onda do feminismo.** 2017. Estadão. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/adriana-salles-gomes/amarcha-emwashington-eaquarta-ondado-feminismo/>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

GONÇALVES, H. A. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Avercamp, 2005.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de indicadores sociais 2010.** Comunicação Social, Brasília, 17 dez. 2010. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1717&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1717&id_pagina=1)>. Acesso em: 06 de dez. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2015.** Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv100618.pdf>> Acesso em: 08 de out. de 2017.

KNOPP, L. C. O. **O processo de feminização do trabalho e as implicações para saúde da mulher trabalhadora:** análise das pesquisas em Serviço Social. 2014, 140f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2009, Curitiba. **Anais Eletrônicos.** Curitiba: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR387.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

LUCAS, A. C.; FISCHER, A. L. Grilo falante, elaborador de regras e defensor dos funcionários: os sentidos atribuídos pelos profissionais de RH para sua atuação na Justiça Organizacional de Gênero. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA, 40, 2016., Costa do Sauípe. **Anais Eletrônicos.** Costa do Sauípe: ENANPAD, 2016.

MALHOTA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, M. G.; CAEIRO, M. L.; VERSIANI, F.; CASTRO P. P.; ANDRADE, J. O.; GUIMARÃES, L. O. As âncoras de carreira da mulher empreendedora. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais Eletrônicos**. Belo Horizonte: ENANPAD, 2015.

MINAYO, M. C. S (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MORGADO, A. P. D. V.; TONELLI, M. J. O desaparecimento simbólico da mulher: questionando o conceito de diversidade a partir de pesquisa com gestoras intermediárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: ENANPAD, 2013.

MOURA, R. G.; LOPES, P. L. O preconceito e a discriminação de transgêneros no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma revisão bibliográfica. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: SEGeT, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/36520376.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

MUND, S. Um oceano feminista: você já deve ter topado com alguma referência à “terceira onda do feminismo” e, muito provavelmente, ficou se perguntando o que é isso e onde estão as duas primeiras. **Revista Azmina**, Disponível em: <<http://azmina.com.br/2017/03/um-oceano-feminista/>>. Acesso em: 21 abr. 2018. Não é um site?

NASCIMENTO, A. C. H. Z. Concepção de Maternidade para Mulheres Executivas: uma questão contemporânea. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 6, 2017, Curitiba. **Anais Eletrônicos**. Curitiba: EnGPR, 2017.

NETO, A. M. C.; TARUNE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v.9, n.1, art.3, jun. 2010.

NETTO, A. P., CEPELLE, M. C. A.; BOAS, L. H. V. “Na rua da amargura?” O significado da perda do emprego para as mulheres. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2001, Salvador. **Anais Eletrônicos**. Salvador: ENANPAD, 2001. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-grt-776.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

NUNES, A. R.; CASACA, S. F. As mulheres perante o desafio de uma carreira internacional. **Sociologia, problemas e práticas**, n 77, p. 77-94, 2015.

OLIVEIRA, D. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista Enfermagem**, v. 16, n. 4, p.569-76, 2008.

OLIVEIRA, E. C.; LUCAS, A. C.; CASADO, T. Antecedentes do conflito trabalho-família: diferenças entre a percepção de homens e mulheres nas melhores empresas para você trabalhar. **Revista de Gestão**, v.24, p. 293-303, 2017.

OLIVEIRA, L. P.; OLBERMANN, J. V.; OLTRAMARI, A. P. A vida imita a arte ou a arte imita a vida? Um olhar para o desemprego e suas implicações na vida do indivíduo sob a perspectiva da ficção. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40, 2016, Costa do Sauípe. **Anais Eletrônicos**. Costa do Sauípe: ENANPAD, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/48791>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

OLIVEIRA, M. C.; MARCONDES, G. dos S. Contabilizando perdas e ganhos: maternidade, trabalho e conjugalidade no pós feminismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 14, 2004, Caxambú. **Anais Eletrônicos**. Caxambú: ABEP, 2004. Disponível em: <<http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/view/1313/1277>>. Acesso em 13 de abr. 2018.

OLIVEIRA, S. R. de; PICCININI, V. C. Mercado de trabalho: múltiplos (des)entendimentos. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1517-1538, out. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122011000500012&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122011000500012&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 29 de abril de 2018

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Progressongenderequalityatworkremainsinadequate**. 2015. Disponível em <[http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_348035/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_348035/lang-en/index.htm)> Acesso em: 20 de outubro de 2017.

QUADROS, G. de M. **A DISCRIMINAÇÃO DO TRABALHO DA MULHER NO BRASIL**. 2011. 31f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bracharelado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <[http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2011\\_2/grazielle\\_quadros.pdf](http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2011_2/grazielle_quadros.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2018.

RAMOS, A. M.; ARAUJO, B. F. V. B. Efeitos do Gênero sobre a Decisão de Contratação e Promoção de Líderes. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40, 2016, Costa do Sauípe. **Anais Eletrônicos**. Costa do Sauípe: ENANPAD, 2016. Disponível em: <[http://www.gepsexualidades.com.br/resources/anais/6/1467333210\\_ARQUIVO\\_ARTIGOFINAL\\_REVISADO.pdf](http://www.gepsexualidades.com.br/resources/anais/6/1467333210_ARQUIVO_ARTIGOFINAL_REVISADO.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2018.

REIS, S. Z. G. **Como as Mulheres Equilibram os Múltiplos Papéis no Período Pós-Licença Maternidade?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais Eletrônicos**. Belo Horizonte: ENANPAD, 2015.

REVISTA GELEDÉS (Brasil). **Trabalhar como se não tivesse filhos, ser mãe como se não trabalhasse fora.** 2015. Disponível em: <<https://www.geledes.org.br/trabalhar-como-se-nao-tivesse-filhos-ser-mae-como-se-nao-trabalhasse-fora/>>. Acesso em: 05 maio 2018.

RIBEIRO, D. **As diversas ondas do feminismo acadêmico:** os diferentes momentos dos estudos acadêmicos voltados às questões da mulher e um desafio do momento atual. 2014. Carta Capital. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/escriptorio-feminista/feminismo-academico-9622.html>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

ROCHA, J. B.; KUBO, E. K. M.; LEITE, N. R. P.; OLIVA, E. C., FARINA, M. C. Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2016, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos.** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2737/273733503010/>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

SALVAGNI, J. ; CANABARRO, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v.6, n.2, p. 88-110, agos. 2015.

SANDBERG, S. **Faça acontecer:** mulheres, trabalho e a vontade de liderar. São Paulo: Companhia das Letras, 2013.

SEMERENE, B. **Caro recrutador, não me pergunte se tenho filhos.** 2016. Revista Geledés. Disponível em: <<https://www.geledes.org.br/caro-recrutador-nao-me-pergunte-se-tenho-filhos/>>. Acesso em: 03 maio 2018.

SENA, M. L.; PINTO, L. D. S.; SANTOS, S. M. J., FREITAS, E. F. S.; SILVA, S. M. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: reflexões teóricas a partir das desigualdades de gênero.** In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 7, 2015, São Luís. **Anais Eletrônicos.** São Luís: JOINPP, 2015. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/eixo2/a-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-reflexoes-teoricas-a-partir-das-desigualdades-de-genero.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2018.

SOARES, C. Adistribuição do tempo dedicado aos afazeres domésticos entre homens e mulheres no âmbito da família. **Revista Gênero**, v. 9, n. 1, p. 9-29, 2008.

SOARES, S.; IZAKI, R. S. **A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO.** 2002. TEXTO PARA DISCUSSÃO IPEA. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2819/1/TD\\_923.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2819/1/TD_923.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2018.

THINK OLGA. **E O PRÊMIO DE MULHER DO ANO VAI PARA... UM HOMEM?!** 2017. Disponível em: <<https://thinkolga.com/2017/05/16/e-o-premio-de-mulher-do-ano-vai-para-um-homem/>>. Acesso em: 18 abr. 2018.

THINK OLGA. **O BRASIL É UM DOS PAÍSES MAIS IGUALITÁRIOS NO CAMPO DA CIÊNCIA. E AGORA?** 2017. Disponível: <<https://thinkolga.com/2017/05/05/o-brasil-e-um-dos-paises-mais-igualitarios-no-campo-da-ciencia-e-agora/>>. Acessoem: 14 abr. 2018.

UNITED NATIONS ENTITY FOR GENDER EQUALITY AND THE EMPOWERMENT OF WOMEN. **Progress of the world's women 2015-2016: Transforming economies realizing rights.** Disponívelem: <[http://progress.unwomen.org/en/2015/pdf/UNW\\_progressreport.pdf](http://progress.unwomen.org/en/2015/pdf/UNW_progressreport.pdf)> Acessoem: 21 de out.de 2017.

VIANNA, C. P. A feminização do magistério na educação básica e os desafios para a prática e a identidade coletiva docente. In: YANNOULAS, S. C. (Org.). **Trabalhadoras: Análise da Feminização das Profissões e Ocupações.** Brasília: Editorial Abaré, 2013.

YANNOULAS, S. Feminização ou feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria. **Temporalis**, v.11, n. 22, p. 271-292, dez. 2011.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Qual o seu gênero?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual é a sua escolaridade? Curso?
4. Você tem filhos? Se sim, quantos e qual a idade?
5. Qual é o seu estado civil?
6. Com quem você mora?
7. Qual a sua renda mensal? E a renda mensal familiar?
8. Comente um pouco sobre a sua trajetória profissional.
9. Quanto tempo você ficou sem exercer algum trabalho remunerado?
10. Foi uma escolha sua? Por quê?
11. Você teve influenciadores nessa decisão?
12. Quando você decidiu reinserir-se no mercado de trabalho? Por quê?
13. Você trabalha atualmente? Há quanto tempo?
14. Comente sobre o seu dia-a-dia profissional.
15. Quais os aspectos que facilitaram a sua reinserção no mercado de trabalho?
16. E os aspectos que dificultaram?
17. Conte como foi para você conseguir um trabalho remunerado no período da pós-maternidade.
18. Você acha que sofreu algum tipo de preconceito nos processos de recrutamento e seleção realizados no período da pós-maternidade? Se sim, quais?
19. Quantos processos seletivos você participou até conseguir um emprego?
20. Como foram as entrevistas? O que lhe foi perguntado?
21. Você acredita que o fato de ter sido mãe te prejudicou em algum processo de recrutamento e seleção? Comente.
22. (Se a entrevistada tiver mais de um filho). Você também se afastou do mercado de trabalho quando teve os seus outros filhos?
23. (Se a entrevistada tiver mais de um filho). Você recolocou-se facilmente? Comente sobre essa época de sua vida.
24. Você conseguiu manter-se no mesmo cargo quando se recolocou no mercado de trabalho no período da pós-maternidade? Por que você acredita que isto ocorreu?



25. Como você percebe a oportunidade de crescimento profissional na sua empresa atual?  
Comente.
26. A maioria das lideranças na sua empresa atual são ocupadas por homens ou por mulheres?
27. Existe um plano de carreira claro e acessível?
28. Você acredita que sofre algum preconceito no seu ambiente de trabalho atual? Qual?
29. Há alguma política interna da organização que minimize isso?
30. Acredita que a remuneração que recebe é compatível com seu cargo e com as tarefas que executa? Por quê?
31. E em comparação aos seus colegas?
32. Você sente-se sobrecarregada? Sente-se que “deixa a desejar” em algum âmbito da sua vida (profissional, familiar, amoroso, etc.)?
33. Você pode contar com a ajuda de alguém? Comente.
34. Além do papel de mãe e profissional, você acredita que desenvolve outros papéis em sua vida?
35. Como você lida com esses múltiplos papéis?
36. Você acredita que o fato de ter sido mãe acaba por causar alguma repercussão na sua carreira? Positiva ou negativamente? Por quê? Comente/exemplifique.
37. Você sente-se realizada profissionalmente? Por quê? Comente/exemplifique.
38. Gostaria de comentar algo que eu não tenha lhe perguntado?

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Eu, \_\_\_\_\_, concordo em participar, como voluntária, do estudo, onde os dados coletados servirão de base para a realização do trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul da pesquisadora Raquel Allegretti Machado. O objetivo desse estudo é de compreender que aspectos interferem na reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e, após, transcrita. Estou de acordo que a finalidade desse estudo é exclusivamente acadêmica e que será preservado o anonimato das participantes.

Posso esclarecer quaisquer dúvidas que surgirem, assim como ter conhecimento dos resultados dessa pesquisa através dos contatos da pesquisadora (e-mail: [allegretti.raquel@gmail.com](mailto:allegretti.raquel@gmail.com) e telefone celular (51) 99529-9527). Além disso, estou ciente de que não receberei nenhum tipo de pagamento por essa participação.

---

Assinatura da entrevistada

---

Assinatura da pesquisadora

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.