



**Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro**

**Do opt-out para o opt-in: trajetórias de  
profissionais que interromperam suas  
carreiras em função da maternidade.**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas do  
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro  
Maio/2020



**Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro**

**Do opt-out para o opt-in: trajetórias de profissionais que interromperam suas carreiras em função da maternidade.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof<sup>a</sup>. Ana Heloísa da Costa Lemos**

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Filipe Augusto Silveira de Souza**

Fundação Getúlio Vargas – FGV-São Paulo/EAESP

**Prof<sup>a</sup>. Carolina Maria Mota Santos**

Pontifícia Universidade Católica de MG

Rio de Janeiro, 12 de maio de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro**

Graduou-se em Administração de empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2004). Sólida experiência profissional adquirida na atuação em multinacionais, com foco nas áreas comercial, vendas, marketing, estratégia e ofertas. Áreas de interesse de pesquisa: carreira e trajetórias profissionais, inserção no mercado de trabalho; e gênero.

#### Ficha Catalográfica

Monteiro, Paula Furtado Hartmann de Queiroz

Do opt-out para o opt-in : trajetórias de profissionais que interromperam suas carreiras em função da maternidade / Paula Furtado Hartmann de Queiroz Monteiro ; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2020.

126 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Mulheres. 3. Opting-out. 4. Interrupção de carreira. 5. Opting-in. 6. Carreiras. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para a minha mãe, Eliane, com todo meu carinho e saudade;  
para o meu marido, Luiz Felipe, por todo apoio, companheirismo e amor;  
para o meu filho, Felipe, que me permitiu passar pela melhor experiência da  
minha vida, que é ser mãe, e descobrir que o amor pode ir tão longe.

## Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao meu marido, Luiz Felipe, por acreditar e investir em mim. Sem o apoio dele, este projeto não aconteceria. Ao meu filho, Felipe, por ser uma criança compreensiva e amorosa, e por trazer luz para os meus dias nublados. Amo imensamente vocês dois. Muito obrigada!

À minha professora e orientadora, Ana Heloísa da Costa Lemos, por me apresentar um novo mundo do trabalho, e me fazer questionar tantos valores. Por transmitir tranquilidade quando precisei, estar sempre disponível e ser uma pessoa e profissional admirável. Não tenho palavras para agradecê-la.

À minha mãe, Eliane, por ter me ensinado os verdadeiros valores da vida, e por ter dedicado a sua vida para o bem da nossa família. Saudades eternas.

À tia e madrinha Elaine, por estar sempre presente na minha vida e cuidar do meu filho com todo amor, quando mais precisei.

À minha irmã Carla, por estar sempre ao meu lado e confiar em mim. Ao meu pai e demais familiares por entenderem a minha ausência, e também por me fazerem refletir sobre a importância de equilibrar as vidas profissional e pessoal.

Às amigas para vida toda que o mestrado me deu, Marcia Penna, Anne Zehoul, Maria Isabel Guimarães e Carolina Goldstein. Obrigada por tornarem a minha jornada mais alegre, e por estarem ao meu lado nos momentos difíceis. Aos colegas da turma de mestrado e do grupo de pesquisa, obrigada pelas discussões enriquecedoras e encontros divertidos.

Às entrevistadas desta pesquisa, pela disponibilidade e compartilhamento de suas trajetórias pessoais e de carreira.

Aos estimados membros da banca avaliadora deste estudo, prof<sup>a</sup> Flávia Cavazotte, prof. Filipe Augusto de Souza e prof<sup>a</sup> Carolina Santos. Vocês são, junto à prof<sup>a</sup> Ana Heloísa, grandes modelos de profissionais, pesquisadores e professores do ensino brasileiro.

Ao CNPq, Capes e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Monteiro, Paula Furtado Hartmann de Queiroz; Ana Heloísa da Costa Lemos. **Do opt-out para o opt-in: trajetórias de profissionais que interromperam suas carreiras em função da maternidade.** Rio de Janeiro, 2020. 126p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Esta dissertação teve como objetivo compreender o processo que leva as mulheres a saírem temporariamente do mercado de trabalho, para se dedicarem exclusivamente à maternidade, culminando no seu posterior reingresso. Tendo como foco mulheres de nível superior, esta pesquisa explorou os motivos que as levaram a interromper suas carreiras; os sentimentos vividos por elas durante o período de afastamento; e seus processos de reinserção no trabalho. A metodologia de estudo aplicada foi de natureza qualitativa, contando com entrevistas semiestruturadas com 15 mulheres que deixaram suas trajetórias profissionais para cuidar dos filhos. Os resultados revelaram que as entrevistadas não estão se afastando de suas carreiras apenas para cuidar dos filhos, mas por razões mais complexas que compreendem também aspectos relacionados ao trabalho e à ausência dos maridos. Além disso, constatou-se que, durante o tempo de afastamento, elas vivenciaram experiências mistas, que envolvem crises de identidade e os prazeres de acompanhar o desenvolvimento dos filhos. No tocante aos motivos para retornar ao trabalho, o alto comprometimento profissional foi um fator mencionado por muitas delas. Quanto aos obstáculos para recolocação, foram evidenciados os parâmetros: depreciação do capital humano e falta de autoconfiança. Acerca das estratégias para volta, as mais utilizadas pelas entrevistadas foram: acionar a rede de contatos e encontrar empregos mais flexíveis. Por fim, após o regresso delas ao trabalho remunerado, observou-se que as mulheres seguem sobrecarregadas, porém, alguns recursos permitem que elas equilibrem melhor a sempre difícil relação trabalho-família.

## Palavras-chave

mulheres; *opting-out*; interrupção de carreira; *opting-in*; carreiras

## Abstract

Monteiro, Paula Furtado Hartmann de Queiroz; Ana Heloísa da Costa Lemos (Advisor). **From opt-out to opt-in: paths of workers that interrupted their careers because of maternity.** Rio de Janeiro, 2020. 126p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This dissertation aimed to understand the process that leads women to temporarily leave the labor market, to dedicate themselves exclusively to motherhood, culminating in their subsequent reentry. Focusing on women with higher education, this research explored the reasons that led them to interrupt their careers; the feelings experienced by them during the period of absence, and; their reintegration processes at work. The applied study methodology was a qualitative nature, with semi-structured interviews with 15 women who left their professional trajectories to take care of their children. The results revealed that the interviewees are not moving away from their careers just to care for their children, but for more complex reasons that also include aspects related to work and the absence of their husbands. Also, it was found that, during the time of absence, they had mixed experiences, which involve identity crises and the pleasures of accompanying the development of their children. Regarding the reasons for returning to work, a high professional commitment was a factor mentioned by many of them. As for the obstacles to relocation, the parameters were highlighted: depreciation of human capital and deficit of confidence. About the strategies for return, the most used by the interviewees were: activate the network of contacts and find more flexible jobs. Finally, after their return to paid work, it was observed that women remain overloaded, however, some resources allow them to better balance the always difficult work-family relationship.

## Keywords

women; opting-out; career interruption; opting-in, career

## Sumário

1	Introdução.....	13
1.1.	Objetivo principal.....	17
1.2.	Objetivos intermediários.....	17
1.3.	Relevância do estudo.....	17
1.4.	Delimitação .....	19
1.5.	Estrutura da dissertação .....	21
2	Referencial Teórico.....	22
2.1.	Um breve histórico da mulher e o mercado de trabalho no Brasil .....	22
2.2.	A difícil relação entre vida pessoal e profissional da mulher .....	28
2.3.	Movimento Opt-out.....	31
2.3.1	Fatores que levam as mulheres a interromper as suas carreiras.....	34
2.3.2	Críticas ao fenômeno opt-out.....	40
2.4.	Desafios e sedução do tempo em casa.....	44
2.5.	O processo de volta ao mercado de trabalho.....	47
2.5.1	Motivos para o retorno ao mercado de trabalho .....	47
2.5.2	Barreiras para o Retorno .....	48
2.5.3	Mudança nas orientações e preferências de carreira .....	52
2.5.4	Estratégias utilizadas pelas mulheres para voltar para o mercado de trabalho .....	54
3	Metodologia do Estudo .....	60
3.1.	Sujeitos da Pesquisa.....	60
3.2.	Papel da Pesquisadora .....	62
3.3.	Ética de Pesquisa .....	62
3.4.	Métodos de Coleta e Análise de Dados .....	62
3.5.	Limitações metodológicas .....	67
4	Análise dos Resultados .....	69
4.1.	As razões que levaram ao <i>opt-out</i> .....	70



4.1.1.	Os obstáculos do mundo do trabalho .....	72
4.1.2.	O apelo do exercício da maternidade .....	77
4.1.3.	A ausência dos pais.....	81
4.2.	Profissão dona de casa: desafios e seduções do tempo no lar ..	83
4.2.1.	Sensação de Alívio .....	83
4.2.2.	Crise de Identidade.....	84
4.2.3.	Os prazeres da domesticidade .....	85
4.2.4.	Aumento da sobrecarga e conflitos com o parceiro .....	86
4.2.5.	Sentimento de Improdutividade e medo de não voltar ao mercado de trabalho .....	88
4.3.	Motivos para a reinserção no mercado de trabalho .....	90
4.3.1.	Alto comprometimento da mulher com o trabalho .....	90
4.3.2.	Necessidade de trocas sociais e desafios intelectuais .....	91
4.3.3.	Preocupações financeiras .....	92
4.4.	Barreiras para o retorno ao trabalho remunerado .....	93
4.4.1.	Perda da autoconfiança e de networking.....	94
4.4.2.	Estigma contra as mães .....	96
4.4.3.	Transferência geográfica do trabalho do marido .....	97
4.4.4.	Mudança de valores e interesses .....	98
4.4.5.	Crise econômica brasileira .....	99
4.5.	Estratégias para voltar ao mercado de trabalho.....	99
4.5.1.	Atualização constante.....	100
4.5.2.	Redirecionamento da carreira.....	100
4.5.3.	Busca por trabalhos mais flexíveis .....	102
4.5.4.	Ajuste de expectativas.....	103
4.5.5.	Reativação dos contatos comerciais e pessoais .....	104
4.5.6.	Encontro de solução satisfatória para assistência infantil...	105
4.5.7.	Aceitação de rebaixamento na carreira ou no salário .....	106
4.5.8.	Escolha de moradia perto do trabalho .....	106
4.6.	De volta ao jogo: o retorno ao mercado de trabalho .....	107
5	Considerações Finais .....	114
5.1.	Conclusões: o difícil percurso do opt out ao opt in .....	114
5.2.	Limitações da pesquisa e pesquisas futuras.....	118

6	Referências Bibliográficas .....	120
---	----------------------------------	-----

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas .....	61
Quadro 2 - Relação entre os objetivos intermediários e as perguntas .....	64
Quadro 3 - Objetivos intermediários, questões e categorias .....	69

*Mas é preciso ter força  
É preciso ter raça  
É preciso ter gana sempre  
Quem traz no corpo a marca  
Maria, Maria  
Mistura a dor e a alegria  
Mas é preciso ter manha  
É preciso ter graça  
É preciso ter sonho sempre  
Quem traz na pele essa marca  
Possui a estranha mania  
De ter fé na vida*

Maria, Maria – Milton Nascimento

# 1

## Introdução

O termo *opting out* - lançado por Lisa Belkin em 2003 no artigo: “*The Opt-Out Revolution*”, publicado no *The New York Times Magazine* - tornou-se um assunto comum no vernáculo relacionado às carreiras femininas, ao sinalizar o êxodo de mulheres altamente qualificadas do mercado de trabalho para dedicarem maior atenção aos filhos e à família (ZIMMERMAN; CLARK, 2016). Dentre outras matérias que reforçaram esse conceito, em 2004, a revista Time publicou um artigo intitulado “*The case for staying home*” (WALLIS, 2004) e, em seguida, o *The New York Times* noticiou uma reportagem na primeira página discutindo como a expectativa de interromper as carreiras está normalizada entre as mulheres norte-americanas graduadas em universidades de elite (STORY, 2005).

O fenômeno *opt-out* sugere que as mulheres qualificadas e bem-sucedidas profissionalmente podem pagar por sua liberdade de escolha, viver sobre seus próprios termos e criar suas próprias definições de sucesso (BIESE, 2017). Hoje, essas mulheres têm o mesmo direito que os homens possuíam durante séculos – tirar um tempo de sua família em busca do êxito profissional. Porém, elas abrem mão desse direito quando percebem que os esforços necessários para conciliar trabalho e família não são válidos (BIESE, 2017). Conforme a visão de Mainiero e Sullivan (2005), à medida que elas progredem em suas carreiras, não apenas as suas funções mudam, mas também seus valores de carreira. Em vez da ânsia pelo desafio ser o principal valor da carreira, o desejo de equilíbrio move-se para a linha de frente durante o meio dessa trajetória. Nesta fase, o equilíbrio entre as dimensões da vida das mulheres tem um papel crucial em suas decisões profissionais, inclusive a decisão de optar por não participar do mercado de trabalho (MAINIERO; SULLIVAN, 2005). Nessa perspectiva, Belkin (2003) aponta que não é apenas o mercado de trabalho que falha com as mulheres, elas também podem rejeitá-lo.

Ao mesmo tempo em que o movimento *opt-out* foi muito divulgado, ele também foi muito criticado (JONES, 2012). Alguns acadêmicos levantaram

questionamentos, sobretudo, acerca da noção de “opção” que aparece na narrativa do movimento. Estes estudiosos argumentam que o papel tradicionalmente atribuído às mulheres de criação dos filhos, combinado com a atuação em um ambiente de trabalho inflexível e exigente, conduziu as mulheres a tomarem decisões que não são adequadamente retratadas no discurso que enfatiza a questão da escolha (COSSMAN, 2009). A retórica da escolha, que enfatiza que essas mães escolhem livremente a maternidade, muitas vezes aparece como um meio de reivindicar credenciais feministas, enquanto simultaneamente racionaliza e desculpa práticas no local de trabalho que discriminam mulheres e mães (VAVRUS, 2007). Tais histórias concluem que qualquer desequilíbrio de gênero nos locais de trabalho ou na sociedade em geral é diretamente atribuível às escolhas das mães (VAVRUS, 2007).

Em agosto de 2013, dez anos após a criação da expressão *opt-out*, Judith Warner publicou um artigo no The New York Times em que relatou o que aconteceu com algumas mulheres que optaram por deixar suas carreiras para estar em casa com seus filhos. Das vinte e duas mulheres entrevistadas, as mais abastadas, com credenciais educacionais e redes sociais bem conectadas, encontraram empregos facilmente após o período de interrupção. Esses empregos geralmente pagavam menos que os anteriores e tinham menos prestígio, porém eram mais interessantes do que os antigos. Já as mulheres que não possuíam maiores qualificações acadêmicas, redes sociais poderosas, que não tinham sido suficientemente estratégicas em seu trabalho voluntário ou que se divorciaram, muitas vezes, sofreram muito. Nenhuma das entrevistadas afirmou que voltaria atrás se pudesse. O que a autora escutou foram referências para o que, em um mundo ideal, poderia ter acontecido – mais tempo com seus filhos combinado com algum tipo de trabalho de meio período intelectualmente estimulante e uma remuneração honesta (WARNER, 2013). Em outras palavras, elas precisavam de meios para equilibrar o conflito trabalho–família, uma clara fonte de insatisfação e estresse no mundo feminino (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Apesar de vivido tanto por homens quanto por mulheres, a dificuldade de conciliar a vida profissional e pessoal tende a ter um peso maior sobre as mulheres. Ainda existem muitos resquícios do patriarcalismo, de modo que o tempo gasto por homens casados com o trabalho doméstico e a criação dos filhos

ainda é pequeno, em comparação à dedicação feminina (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). A incompatibilidade entre o papel tradicional de mãe e o de profissional contemporânea sujeita às pressões de um ambiente de trabalho que requer uma dedicação crescente, parece estar longe de ser equacionada (LEMONS; CAVAZOTTE, 2018).

Para Biese (2017), independentemente de receber ou não pressão do ambiente corporativo, a mulher encontra dificuldades em dar prosseguimento à sua carreira e ser mãe. Essas mulheres expressam o desejo de encontrar um meio de seguir trabalhando e ser mãe, sob os seus próprios termos. Encontrar um novo caminho enquanto trabalham em um ambiente corporativo pode ser difícil, o que leva algumas delas a deixar os seus empregos. Em novembro de 2019, a revista Exame publicou uma pesquisa realizada pela Mãe Corporate e o Movimento Mulher 360, com quatro mil mulheres em treze grandes empresas no Brasil, e apontou que oito em cada dez delas já pensaram em deixar o seu trabalho após a maternidade. Dentre essas, 87% relataram que a situação financeira é uma razão importante para a sua permanência no emprego e para 98% delas, suas empresas são acolhedoras na volta da licença-maternidade, mas não o suficiente para que elas não pensem em deixá-las (FILIPPE, 2019).

As adeptas ao que foi nomeado movimento *opt-out* foram alvo de estudos acadêmicos quando, após a interrupção de suas trajetórias profissionais, optaram por voltar para o mercado de trabalho (ZIMMERMAN; CLARK, 2016). Algumas delas, antes de iniciarem o processo de volta, expressaram falta de confiança decorrente de preocupações com o preconceito, estigma, desvalorização de habilidades, falta de acesso a redes de contato e baixa empregabilidade (LOVEJOY; STONE, 2012). STONE (2007) aponta que existe uma perda de identidade por parte dos indivíduos que descontinuaram suas carreiras. Em consonância com essas preocupações, as conclusões de Cabrera (2007) indicaram que essas mulheres perceberam como principais barreiras ao retorno: possuir habilidades técnicas obsoletas e conhecimentos sobre a indústria desatualizados, seguidos do longo tempo de pausa, além da idade mais avançada e limitada disponibilidade de posições flexíveis ou em tempo parcial. Além disso, existe a discriminação sobre as mulheres que são mães, quando desejam se recolocar no mercado, uma vez que são vistas como menos passíveis de receber promoção, menos desejáveis e recomendadas a receber um salário inicial mais baixo do que

as não mães (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). O movimento *opt-out* não foi totalmente internalizado pelas organizações, uma vez que o mercado raramente oferece uma segunda chance às pessoas que optaram por sair.

Outro aspecto que impacta na tentativa de retorno ao mercado de trabalho é o cenário econômico, que mudou consideravelmente desde que as mulheres adeptas ao “*The opt-out revolution*” (BELKIN, 2003) decidiram suspender o seu trabalho remunerado e voltar para casa. No período em que ficaram longe das suas carreiras, muitas das profissões que elas exerciam se contraíram e mudaram (WARNER, 2013). Hewlett (2009) pesquisou mulheres em 2004 e após a crise financeira em 2009, e descobriu que cerca de um terço das “mulheres altamente qualificadas” deixaram seus empregos para passar um tempo prolongado em casa. Muitas dessas mulheres relataram dificuldade em fazer a transição para o mercado de trabalho, ficando em casa mais tempo do que imaginavam.

O processo da volta ao trabalho remunerado após a interrupção da carreira nem sempre é fácil e muitas mães precisam traçar estratégias para driblar as barreiras que aparecem. É raro as mulheres retornarem ao mesmo emprego depois de uma pausa na carreira. Normalmente elas mudam o segmento ou tipo de trabalho, buscando alternativas que proporcionem flexibilidade e autonomia e, desta forma, consigam atender às demandas do trabalho e da família (STONE; LOVEJOY, 2019).

Diante do exposto, a presente dissertação buscou resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: como se dá o processo que leva as mulheres a se afastarem do mercado de trabalho, em função da maternidade, culminando no seu posterior reingresso? Para responder a essa pergunta, algumas indagações foram feitas: as mulheres realmente optaram por sair do mercado de trabalho devido ao desejo de se dedicar à maternidade? Como elas se sentiram durante o tempo em que ficaram em casa? Elas conseguiram retornar para o trabalho remunerado com facilidade ou encontraram obstáculos? Elas estão satisfeitas com a vida profissional atual?



### 1.1.

#### **Objetivo principal**

Esta dissertação teve como objetivo compreender o processo que leva as mulheres a saírem temporariamente do mercado de trabalho, para se dedicarem exclusivamente à maternidade, culminando no seu posterior reingresso. O estudo teve como foco mulheres com formação superior que seguiram esse percurso.

### 1.2.

#### **Objetivos intermediários**

- Verificar quais as circunstâncias particulares levaram essas mulheres a tomarem a decisão de sair do mercado de trabalho;
- Conhecer as vivências dessas mulheres no decorrer do tempo em casa;
- Examinar quais os motivos que conduziram essas mulheres de volta para o ambiente profissional;
- Identificar se houve obstáculos encontrados por essas mulheres, para voltar ao trabalho remunerado;
- Investigar os recursos mobilizados por elas para voltarem ao trabalho;
- Entender as experiências profissionais após a reinserção dessas mulheres no mercado de trabalho.

### 1.3.

#### **Relevância do estudo**

A partir dos anos 70, a participação das mulheres no mercado de trabalho se ampliou, triplicando nas últimas décadas. Foi também neste período, que as mulheres conquistaram uma maior escolaridade em relação aos homens e conseguiram reduzir a disparidade salarial entre eles e elas, porém, ainda mantida em torno de 25%. Essas parecem ser algumas razões para a atenção dada, pelo ambiente acadêmico brasileiro, às conexões entre gênero e trabalho nas últimas décadas (BIROLI, 2018).

Com o estabelecimento da mulher no mercado de trabalho, verifica-se uma sobrecarga em seus ombros, relacionada à dupla jornada de trabalho: trabalho remunerado, que acontece fora do lar, e o trabalho não remunerado, associado à responsabilidade com a formação dos filhos e as tarefas da casa (SANTOS,

TANURE, CARVALHO NETO, 2015). Somado a isso, Lemos e Cavazotte (2018) chamam a atenção para o aumento das pressões provenientes do trabalho, junto à extensão do tempo dedicado a ele por profissionais altamente qualificados, que tornam a conciliação trabalho-família ainda mais desafiadora. No caso específico das mulheres que vivenciam esta situação, muitos são os dilemas e as angústias decorrentes do fato de terem que abrir mão do convívio familiar, em especial da atenção dedicada aos filhos, no caso daquelas que são mães. As autoras observaram, que algumas mulheres qualificadas e bem-sucedidas estão planejando abrir mão de seus empregos atuais, por julgá-los incompatíveis com as demandas da maternidade (LEMOS; CAVAZOTTE, 2018). Um indício que pode confirmar esta constatação está nos resultados de uma pesquisa realizada pela FGV, divulgada em dezembro de 2016, que mostra que 35% das mulheres com maior nível de escolaridade, que tiram licença-maternidade, está fora do mercado de trabalho, 12 meses após o início da licença (MACHADO; NETO, 2016).

Como exposto por Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015), a maternidade permanece sendo um fator fundamental para a completa realização de muitas mulheres, mas uma evolução das raízes tradicionais da identidade feminina chama atenção para a abertura de novas necessidades individuais, tais como carreira, reconhecimento social e autonomia financeira.

Diante do exposto, torna-se válido ressaltar a relevância, em termos sociais e organizacionais, da compreensão do complicado caminho seguido pelas mulheres em sua inserção no mercado de trabalho, sendo cruciais para a busca de soluções que diminuam as grandes disparidades observadas nas mais variadas carreiras. No âmbito da administração, as brechas existentes nos estudos sobre o tema, apresentam a necessidade de novas perspectivas acerca das carreiras contemporâneas, as quais poderiam tornar mais justas e igualitárias as experiências profissionais de homens e mulheres. Assim, o cenário atual da literatura de gênero ainda oferece muitas possibilidades de pesquisa, principalmente no Brasil, no campo das organizações (ANDRADE; MACEDO; OLIVEIRA, 2014; FERREIRA et al., 2015).

O presente estudo contribuirá para os interessados no tema sob as seguintes perspectivas:

- Para os estudos de carreiras e gênero, com informações que colaborem para o entendimento do processo vivenciado por mulheres brasileiras, que

por conta da maternidade, interromperam as suas carreiras, e, após um período em casa, voltaram para o mercado de trabalho.

- Para a sociedade, almeja-se contribuir para o entendimento das experiências profissionais e pessoais vivenciadas pelas mulheres, em função da maternidade, provocando reflexões acerca das suas reais escolhas e motivações.
- Para as organizações e gestores de pessoas, gerando reflexões acerca das dificuldades encontradas pelas mulheres ao conciliar as diferentes demandas de suas vidas, após maternidade.

#### **1.4. Delimitação**

Com base nos objetivos eleitos para esta dissertação é adequado delimitar as fronteiras da investigação realizada. O estudo foi conduzido com mães oriundas das classes sociais privilegiadas, que possuem formação superior e que optaram por suspender suas carreiras corporativas consolidadas para cuidar dos seus filhos e, após um determinado período, retornaram para o mercado de trabalho. A presente pesquisa limitou o perfil deste sujeito visando alinhá-lo às mulheres entrevistadas por Belkin (2003) em seu artigo “*The Opt-Out Revolution*”.

O estudo em relação a essas mulheres é importante, pois elas vêm, historicamente, definindo o que é aceitável para todas as mulheres em seus papéis de trabalho e família. A entrada desse grupo em profissões de alto status, anteriormente pertencentes somente ao sexo masculino, tem sido crucial para promover a igualdade de gênero, um obstáculo que persiste até hoje no mercado de trabalho. Embora não representem todo o universo feminino, as experiências dessas mulheres fornecem uma compreensão das negociações entre trabalho e família que todas as mulheres enfrentam. Suas histórias levam à seguinte pergunta: “Se as mulheres mais privilegiadas da sociedade não conseguem combinar com sucesso, trabalho e família, quais conseguem?” (STONE, 2007, p.15). Além disso, embora essas mulheres sejam uma minoria privilegiada, suas escolhas e abordagens são de grande interesse, uma vez que elas geralmente são uma fonte crucial de capital humano (STONE; LOVEJOY, 2004). Cabe ressaltar, todavia, que esse trabalho não se dedicou a entender a realidade vivida por

profissionais que exercem atividades pouco qualificadas, logo trata-se de um recorte com base na condição ocupacional feminina.

Não obstante existirem estudos que consideram que os homens também realizam o movimento *opt-out* (MAINIERO; SULLIVAN, 2005; HEWLETT, S.A.; BUCK-LUCE, 2005; POWELL; BUTTERFIELD, 2013), eles ainda representam um espaço pequeno na realização das tarefas de casa e cuidados dos filhos, além de conseguirem manter um modelo linear de carreira. Portanto, eles não foram considerados sujeitos desta pesquisa.

Embora a literatura de gênero destaque a importância de se tratar as questões raciais (CHO; CRENSHAW; MCCALL, 2013), estas não foram levadas em consideração no estudo, devido à escolha pela discussão ser referente ao fenômeno *opt-out*, que associa o estudo a um grupo de nível social privilegiado. É razoavelmente seguro concluir que a maioria das mulheres que vivencia o fenômeno *opt-out* é branca e integrante das camadas médias (KUPERBERG; STONE, 2008).

A faixa-etária das mulheres não foi um fator considerado relevante neste estudo, pois de acordo com Super (1990), as carreiras se desenvolvem conforme a pessoa enfrenta os desafios inerentes à maturidade, e isso pode independar da idade da pessoa. No tema em questão, com o avanço da medicina, as mulheres podem retardar a maternidade e vivenciar a difícil relação entre vida pessoal, profissional e familiar em idade mais avançada. Além disso, a geração mais jovem e cada vez mais qualificada permite que as mulheres cheguem mais rápido ao topo, conhecendo a dificuldade de equilibrar as diferentes demandas de suas vidas mais cedo.

Desta forma, este estudo não abordou: o conjunto de mulheres que não podem exercer o seu poder de escolha para interromper as suas carreiras; os homens, devido ao menor impacto do conflito trabalho-família; questões relacionadas à raça e faixa etária.

### 1.5. Estrutura da dissertação

O presente trabalho foi estruturado em seis capítulos: no capítulo 1 foi apresentada uma introdução relacionada às mulheres que optaram por deixar as suas carreiras para cuidar exclusivamente dos filhos e, com o passar do tempo, voltaram para o mercado de trabalho. A partir dessa discussão foi proposto um problema de pesquisa a ser desenvolvido no decorrer da dissertação.

No capítulo 2, foi exposto um referencial teórico sobre as carreiras femininas, a difícil relação entre vida pessoal e profissional da mulher, o movimento *opt-out*, os desafios e seduições do tempo em casa e o processo da volta ao mercado de trabalho, após a interrupção profissional. Nesse capítulo foram tratados os principais conceitos e interpretações sobre os assuntos, sendo ele de extrema relevância para análise deste estudo.

No capítulo 3, foi indicada a metodologia utilizada na pesquisa, e no capítulo 4, apresentada a análise embasada nos dados encontrados em campo, supostamente confrontados com a teoria estudada previamente no capítulo 2.

No capítulo 5, foram exibidos os comentários finais e a recomendação para futuros trabalhos. Para finalizar, no capítulo 6 foi apontada a referência bibliográfica utilizada para a realização deste trabalho.

## 2

### Referencial Teórico

Neste capítulo será apresentada uma revisão de literatura, a qual inclui conceitos relevantes para o alcance do objetivo desta dissertação, que consiste em compreender o processo que leva as mulheres a saírem temporariamente do mercado de trabalho, para se dedicarem exclusivamente à maternidade, culminando no seu posterior reingresso.

Deste modo, esta seção está dividida em cinco blocos, os quais abrangem os assuntos de interesse para a discussão dos resultados deste trabalho, a saber: 1) um breve histórico sobre as mulheres no mercado de trabalho brasileiro; 2) a difícil conciliação entre as demandas do trabalho e da família, bem como as barreiras e obstáculos enfrentados pelas mulheres para ascenderem em suas carreiras, sendo a maternidade a maior dificuldade destacada; 3) um entendimento sobre o fenômeno *opt-out*, considerando os seus aspectos predecessores e os debates acerca deste movimento; 4) os sentimentos vivenciados pelas mulheres, durante o período em que estão no lar, se dedicando à maternidade; 5) o processo de retorno ao trabalho remunerado, compreendendo as mudanças nas orientações de carreira, os motivos, os obstáculos e as estratégias utilizadas para a volta ao mercado de trabalho.

#### 2.1.

#### Um breve histórico da mulher e o mercado de trabalho no Brasil

No período colonial, fortemente patriarcal, o lugar da mulher brasileira da classe dominante era no interior da casa, junto a seus filhos, familiares, agregados e escravos (ROCHA-COUTINHO, 1994). A mulher vivenciava uma situação de dependência absoluta, primeiro do pai e, posteriormente, do marido (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). Era ela quem deveria zelar pelo patrimônio doméstico do homem, cuidar dos filhos, organizar a produção econômica da casa, e supervisionar o trabalho escravo (ROCHA-COUTINHO, 1994). O homem aparecia como o principal provedor da casa e a mulher, como a

reprodutora e cuidadora da família (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015).

O comportamento da mulher variava de acordo com a situação conjugal e com a classe social (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). Apesar de terem uma maior liberdade, as mulheres de classe baixa trabalhavam de forma árdua. Algumas, com maior poder aquisitivo, como as viúvas fazendeiras também trabalhavam. Além disso, devido à escassez de mão de obra especializada, a mulher servia de médico, enfermeiro, sacerdote e até mesmo professora (Rocha-Coutinho, 1994, p. 71). No entanto, mesmo com esses exemplos, as mulheres, em geral, continuavam com seus papéis de esposa e de mãe, um trabalho gratuito, o qual era visto sendo realizado por amor (MELO; THOMÉ, 2018). A educação das meninas permaneceu por longo tempo atrasada em relação à dos meninos. A elas era passado apenas o ensino elementar, o que reforçava ainda mais o papel secundário da mulher (Rocha-Coutinho, 1994).

No final do século XIX, as primeiras escolas normais no Brasil começaram a surgir. Essas escolas preparavam as moças para o magistério, pois somente esta profissão era considerada “aceitável” pela sociedade para mulheres das classes média e alta (ROCHA-COUTINHO, 1994). Sempre que havia a possibilidade de algum casamento, a vida profissional - quando existia - era abandonada. O casamento, na verdade, era visto, quase que como a única possibilidade de carreira disponível para a mulher. Permanecer solteira era financeiramente inviável e pouco atraente, implicando um desprestígio (ROCHA-COUTINHO, 1994, p. 83). Até esse período, as mulheres trabalhavam quase exclusivamente com atividades relacionadas à casa ou aos negócios familiares (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015).

Com o crescimento da industrialização nesse período, a necessidade de mão de obra aumentou e, aos poucos, as mulheres solteiras de famílias menos abastadas começaram a trabalhar nas fábricas (ROCHA-COUTINHO, 1994, p. 94). Quando a Revolução industrial abre espaço para a mão de obra feminina, ela introduz uma quebra do modelo que diferencia os mundos, dado que separa a casa do lugar de trabalho, e coloca homens e mulheres para trabalharem nas mesmas condições fabris, ou seja, com as mesmas máquinas, com as mesmas exigências e mesmos ritmos da produção fabril (OLIVEIRA, 1992). No início do século XX, além dessas atividades, elas começaram a trabalhar no comércio e nos escritórios,

continuando também seus empregos na educação e nas fábricas (ROCHA-COUTINHO, 1994).

Contudo, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho não diminuiu a responsabilidade da mulher na manutenção do lar, educação dos filhos e cuidado com os idosos e doentes da família (ROCHA-COUTINHO, 1994, p. 95). As mulheres, neste momento, trabalhavam por necessidade econômica, e nunca por realização profissional (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). Segundo Oliveira (1993), o acesso ao mundo do trabalho remunerado não foi uma livre escolha das mulheres: foi a miséria que as levou para as fábricas, onde realizaram os trabalhos mais penosos e pior remunerados (OLIVEIRA, 1993, p. 42).

A ida das mulheres para o mercado de trabalho, neste período, teve um lento desenvolvimento. Elas, primeiro, se ocuparam com tarefas agrícolas, fabris e domésticas (remunerada). Em seguida, junto com o aumento da terceirização na economia do país, inseriram-se nas atividades de comércio, serviços pessoais ou naquelas prestadas às empresas (MELO; THOMÉ, 2018).

Durante a Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945), as mulheres europeias e norte-americanas foram contratadas pelas indústrias para exercerem as atividades dos homens chamados ao combate. Muitas divisões entre os papéis masculinos e femininos, que incluíam o princípio da mãe no lar, foram desprezadas e algumas facilidades foram oferecidas (como creches e cantinas, por exemplo) para que elas melhor pudessem executar seu novo trabalho (ROCHA-COUTINHO, 1994). Com isso, houve uma profunda transformação nas sociedades europeias e norte-americanas em relação ao papel da mulher, e essas transformações produziram reflexos na sociedade brasileira (ROCHA-COUTINHO, 1994).

Apesar do elevado número de trabalhadoras presente nos primeiros estabelecimentos fabris brasileiros, as mulheres foram progressivamente sendo expulsas das fábricas a partir do momento em que avançaram a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina. Cabe destacar que as mulheres assumiam essas atividades de maneira secundária, ou seja, elas renunciavam à atividade econômica no momento em que o homem conseguia recuperar sua situação ocupacional (ABRAMO, 2007).



Durante os anos 50 e o início dos anos 60, a sociedade fortalecia a ideia do casamento precoce e da vinda dos filhos (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). Os mais importantes papéis da mulher ainda giravam em torno do casamento – esposa, dona de casa e mãe (ROCHA-COUTINHO, 1994). O trabalho de casa era pouco considerado e isolava a mulher, pois não era feito em colaboração com outras pessoas. Esse isolamento tendia a aumentar a falta de poder social da mulher e a atrapalhar qualquer tipo de organização coletiva em defesa da melhoria de sua condição (ROCHA-COUTINHO, 1994).

A clara divisão de papéis e a possível harmonia em que viviam as famílias não impediram que certo desconforto, um sentimento de insatisfação, tomasse conta da existência de muitas mulheres. Tal sentimento, porém, era impensável por alguém que segundo a sociedade da época tinha “tudo”: uma bela casa, um marido e filhos saudáveis (ROCHA-COUTINHO, 1994). Essa semente do descontentamento, no entanto, cresceu entre as mulheres brasileiras e, com a ajuda dos movimentos feministas iniciados nos países desenvolvidos no final da década de 60, o papel e a posição da mulher na sociedade brasileira foram aos poucos se modificando (ROCHA-COUTINHO, 1994, p. 109). A entrada das mulheres no mercado de trabalho e o desprestígio da vida como dona de casa levaram a redução da fronteira entre as esferas pública e privada, e para romper a antiga identidade feminina, centrada na ideia da mulher que realiza as atividades do lar (OLIVEIRA, 1993).

A partir de 1970, a crescente urbanização e aceleração do processo industrial contribuíram para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Essa participação aumentou na década de 1980 e na primeira metade dos anos 90 com o processo de abertura econômica realizada pelo Governo Collor. A partir desse momento, as mulheres consolidaram a sua participação no mercado de trabalho, deixando de ocupar postos de trabalho em caráter emergencial e começando, efetivamente, a competir pelo espaço com os homens (SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

Apesar dos avanços, a estrutura do mercado de trabalho ainda reflete ao papel tradicional feminino. As atividades realizadas pelas mulheres estão associadas às tarefas de cuidadora das crianças, idosos e doentes. Assim, a concentração da mão de obra feminina nos setores de educação, saúde, serviços sociais, serviços domésticos, alojamento e alimentação, remete a funções que

dizem respeito à reprodução da vida. Enquanto isso, os homens estão alocados nos setores agropecuário, industrial e na construção civil, diretamente relacionados à produção dos bens materiais (MELO; THOMÉ, 2018).

Com o aumento das taxas de desemprego e redução da estabilidade e da remuneração, ocorridas a partir de 1980, as mulheres das classes baixa e média precisaram entrar no mercado de trabalho para colaborar no orçamento familiar e garantir a sobrevivência da família (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015). A contribuição do trabalho feminino ajudou a tirar algumas famílias da miséria e a melhorar as condições de vida das famílias menos pobres (LEONE, 1999). As mulheres mais privilegiadas, das classes mais altas, também passaram a contribuir para complementação da renda da família, permitindo um aumento no nível de consumo e elevando também o nível de gastos familiares (LEONE, 2000; SANTOS; TANURE; NETO, 2015).

No limiar do século XXI, as mulheres se viram divididas entre os aspectos profissional e familiar. O tempo despendido por elas no seio familiar permite um contraponto ao tempo que poderia ser utilizado para gerar renda e, assim, elevar os rendimentos familiares ou ampliar a autonomia econômica delas (MELO; THOMÉ, 2018). “O trabalho, nesse contexto, não é uma impossibilidade, mas inegavelmente implica uma dupla jornada muito mais pesada que a do homem” (MELO; THOMÉ, 2018).

Segundo Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015), o que vem ocorrendo nas últimas décadas no Brasil é uma ampliação do campo de atuação feminina, em que as mulheres buscam, simultaneamente, a realização profissional e pessoal, a independência financeira e a preservação do papel de mãe. O Portal do Brasil publicou em 2017 uma pesquisa sinalizando a progressiva entrada das mulheres no mercado de trabalho nos últimos 50 anos. Enquanto em 2007 as mulheres representavam 40,8% do mercado de trabalho formal, em 2016 passaram a ocupar 44% das vagas (BRASIL, 2017). Em 2018, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, elas representaram 45,3% da população ocupada (IBGE, 2018).

A posição das mulheres também foi modificada no acesso à escolarização. Elas possuem, hoje, maior nível de escolaridade formal em relação aos homens, e são maioria entre as pessoas matriculadas no Ensino Superior. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018), no grupo de

pessoas com idade entre 25 a 44 anos, 18,4% dos homens completaram o ensino superior, em comparação com 28,8% das mulheres. Todavia, a maior escolaridade das mulheres não é suficiente para levá-las ao mercado de trabalho em proporção maior ou similar a dos homens (IBGE, 2019). Em 2019, os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística indicam uma disparidade entre os rendimentos médios mensais de homens (R\$ 2.579) e mulheres (R\$ 2.050) ainda é de R\$ 529. A menor diferença foi de R\$ 471,10 em 2016, quando as mulheres ganhavam 19,2% menos. Ou seja, as mulheres ainda ganham, em média, 20,6% menos que os homens no país (IBGE, 2019).

A pesquisa de Kleven, Landais e Sogaard (2019), realizada por meio de dados administrativos dinamarqueses de 1980 a 2013 e uma abordagem de estudo de eventos, procurou compreender a “persistência” da desigualdade salarial mesmo quando existem razões históricas, como a maior escolaridade entre as mulheres, o que deveria gerar um efeito contrário. Os autores notaram que o *gap* salarial entre homens e mulheres não é uma questão de gênero, mas uma penalização a quem assume o papel de criar uma criança. De acordo com o estudo, a única variável que não está mudando é o efeito de ter um filho. Esta é uma razão persistente e constante.

Segundo estudo de Ely, Stone e Ammerman (2014), apesar de homens e mulheres terem prioridades de carreira similares, a crença de que as mulheres valorizam menos a carreira é generalizada. As autoras descobriram que 77% dos graduados no programa de *MBA* da *Harvard Business School's*, no geral - 73% dos homens e 85% das mulheres - acreditam que "priorizar a família em vez do trabalho" é a barreira número um para o avanço na carreira das mulheres.

Ademais, os obstáculos encontrados pelas mulheres na esfera profissional são tão significativos que motivaram a criação do termo teto de vidro (*glass ceiling*), que se refere ao viés não declarado que estabelece limites para o crescimento feminino nas organizações (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Mesmo possuindo mais tempo em média de educação formal que os homens e experiência profissional, as mulheres ainda encontram obstáculos para chegar à alta administração (HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009). O teto de vidro tem como características a discriminação e o preconceito, fatores marcantes entre os gêneros nas organizações e formas de excluir as mulheres das decisões organizacionais (LIMA et al., 2014).

Além do teto de vidro, existe outro termo que indica os obstáculos que podem limitar o acesso das mulheres a diferentes departamentos. Trata-se do fenômeno parede de vidro, que corresponde às dificuldades na mobilidade horizontal feminina dentro das organizações (MILLER; KERR; REID, 1999). Eagly e Carli (2007) preferem adotar o termo labirinto de cristal para denotar o complexo percurso pelo qual as mulheres passam para subir na hierarquia. Para elas, o caminho requer persistência e uma análise detalhada de cada fase da trajetória de carreira. Para Vavrus (2007, p. 53), o “real telhado de vidro está em casa”, argumento que reconhece o preço alto pago pelas mulheres devido à maternidade, inclusive em relação às suas carreiras.

Diante desse contexto, não há como negar a importância dos estudos para compreender a atuação da mulher no mercado de trabalho. A seguir será realizada uma revisão mais detalhada sobre a relação entre as esferas pessoal e profissional.

## **2.2.**

### **A difícil relação entre vida pessoal e profissional da mulher**

A discussão acerca da relação entre trabalho e família se tornou mais assídua na literatura nas últimas décadas, ganhando mais destaque após a entrada da mulher no mercado de trabalho (MORGADO; TONELLI, 2016). Dado que, tradicionalmente, a mulher é vista como a principal responsável pelo cuidado e sustentação dos laços sociais, é ela quem recebe o ônus quando as demandas familiares atropelam as profissionais, ou vice-versa (LE MOS; CAVAZOTTE, 2018).

Para Greenhaus e Beutell (1985), a relação entre trabalho e família é conflituosa, uma vez que as demandas profissionais e pessoais são, de alguma forma, incompatíveis. Ao mesmo tempo em que a participação no mercado de trabalho pode afetar o desempenho das atividades familiares, o inverso também pode acontecer (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Dentre os fatores que dificultam o equilíbrio entre trabalho e família, está a desigual distribuição do trabalho doméstico entre homens e mulheres. Em 2019, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publicou que entre as pessoas de 14 anos ou mais, 92,2% das mulheres realizam afazeres domésticos, contra 78,2% dos homens, representando uma diferença de 14 pontos percentuais

entre elas e eles (IBGE, 2019). Essa diferença de tempo e energia gera maiores dificuldades para as mulheres se dedicarem ao trabalho remunerado (BIROLI, 2018) e, enquanto a esfera doméstica não passar por mudanças, não se pode pensar em participação mais igualitária no mercado de trabalho entre homens e mulheres (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015).

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também está diretamente relacionado com a intensificação do trabalho (PLECK; STAINES; LANG, 1980). Executivos revelam que suas rotinas profissionais apresentam fortes pressões por resultados e jornadas com hora para começar, mas, frequentemente, sem hora para terminar. Não obstante o fato de tanto homens quanto mulheres participarem desse contexto, os impactos dessas condições de trabalho entre os gêneros são diferentes (LE MOS; CAVAZOTTE, 2018). Com o intuito de entregar os resultados almejados pelas organizações, as profissionais se envolvem com o trabalho de forma tão acentuada, que a vida profissional acaba invadindo a vida pessoal (LE MOS; GOTTLIEB; COSTA, 2016). Essa intensificação desfavorece as mulheres casadas, especialmente aquelas com filhos pequenos (LE MOS; CAVAZOTTE, 2018).

A questão da maternidade é o principal fator que demanda negociações no ambiente familiar e profissional. Hoje tem se observado um crescimento do número de gestações tardias, acima dos 35 anos e, dentre os motivos para tal tendência, encontram-se: a ampla disponibilidade de métodos contraceptivos, a postergação do matrimônio, a maior incidência de divórcios, o desejo de atingir um nível educacional e profissional mais elevado, de conquistar estabilidade e independência financeira, e o aprimoramento de técnicas de fertilização artificial (GOMES et al., 2008). No estudo de Barbosa e Rocha-Coutinho (2007), o adiamento da maternidade acontece devido à entrada das mulheres das classes média e alta na esfera pública, principalmente daquelas que priorizam as suas carreiras. No entanto, a ação de postergar a maternidade para se dedicar à vida profissional pode ser fonte de angústia e sofrimento devido à pressão do relógio biológico (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Diante do crescimento de oportunidades, exigências e sentimento de insuficiência em relação às responsabilidades em torno das mulheres, atualmente a maternidade deixa de ser a única possibilidade de escolha, como em momentos passados. Mansur (2003) realizou uma pesquisa com oito mulheres sem filhos e

que tinham entre 40 e 50 anos, e seis delas foram consideradas “adiadoras” por vivenciarem o conflito entre a maternidade e outras áreas de sua vida, mesmo com a idade avançada. Em linha com este estudo, Hewlett (2002) argumenta que muitas mulheres profissionais não optam por não terem filhos: na verdade, não é uma escolha. As mulheres adiam tanto o projeto da maternidade até o momento em que acabam se tornando inférteis.

Para Lemos e Cavazotte (2018), há também mulheres sem filhos, que frequentemente relatam que a condição de longas jornadas de trabalho e tanta dedicação é transitória: só o fazem por não serem mães e consideram que, quando tiverem filhos, deixarão as suas profissões atuais e buscarão outras atividades que possibilitem conciliar o trabalho com a maternidade. De acordo com Morgado (2012), a necessidade de relacionar a vida pessoal e familiar e seus consequentes conflitos pode levar as gestoras de nível intermediário a optarem por não aceitar promoções para níveis mais altos na empresa, visto que consideram essa posição como limite do que consideram possível para administrar as duas esferas de forma equilibrada.

Além disso, de acordo com o estudo de Cuddy, Fiske e Glick (2004), existe uma visão de que a mulher, quando se torna mãe, perde a competência percebida e ganha a percepção de calor. Essa troca lhe custa credibilidade profissional e dificulta suas chances de serem contratadas, promovidas e geralmente apoiadas no local de trabalho. Mães que trabalham, em comparação com pais que trabalham ou com mulheres sem filhos, são assumidas como mais distraídas pelos compromissos familiares e mais propensas a tirar licenças ou deixar o trabalho para se dedicar a seus filhos. Portanto, mesmo que não seja vista a perda de habilidades intelectuais ao ter um filho, a mulher com filhos pode ser percebida como uma perspectiva menos promissora de promoção ou compromisso de recursos da empresa.

Como atenuante desse desequilíbrio, algumas mulheres contam com o auxílio de membros da própria família, uma rede de apoio relativamente comum no Brasil, utilizada por casais com dupla carreira e filhos pequenos (DESSEN; BRAZ, 2000). Além disso, devido à disponibilidade de mão de obra barata de empregadas domésticas e babás, as mulheres também têm a possibilidade de terceirizar o cuidado da casa e dos filhos. No entanto, a transmissão de educação e

dos valores cabe aos pais, que são os responsáveis pela formação dos filhos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Portanto, diante das dificuldades de conciliar o trabalho e a vida familiar, e buscando entender a reação feminina contra esses impedimentos, foi originado nos Estados Unidos o termo *opt-out*, definido como uma decisão voluntária de interrupção de carreira tomada por mulheres qualificadas, que optam por se dedicar exclusivamente aos filhos (BELKIN, 2003). O tema *opt-out* será discutido com mais detalhes no tópico a seguir.

### 2.3. Movimento Opt-out

A expressão “*opting out*” surgiu quando Belkin (2003) publicou no *The New York Times Magazine* uma matéria sobre 10 mulheres formadas em renomadas universidades americanas, pertencentes a um nível social privilegiado, que tiveram êxito em suas carreiras e que optaram por sair do mercado de trabalho para cuidar exclusivamente dos seus filhos. Além de basear a sua tese nessas mulheres, Belkin (2003) apresentou dados estatísticos do Censo dos Estados Unidos que mostravam uma redução do número de mulheres que retornaram ao mercado de trabalho, de 59% em 1998 para 55% em 2000, e que o número de crianças cuidadas por mães que estavam em casa aumentou 13% em menos de 10 anos. Belkin (2003) constatou que alguma coisa diferente estava acontecendo: além do mercado de trabalho falhar com as mulheres, elas também o estavam rejeitando. Desta maneira, originou-se a narrativa da revolução *opt-out*: mulheres profissionais altamente educadas que optaram por deixar o mercado de trabalho para cuidar em tempo integral de seus filhos.

O debate sobre a revolução *opt-out* tomou uma grande proporção e novos exemplos surgiram, reforçando o interesse pelo movimento. Nessa direção, a revista *Time* publicou um artigo intitulado “*The case for staying home*” (WALLIS, 2004b) e, em seguida, o *The New York Times* noticiou uma reportagem na primeira página discutindo como a expectativa de interromper as carreiras está normalizada entre as mulheres graduadas em universidades de elite (STORY, 2005b).

Para algumas pesquisadoras, as explicações da mídia americana sobre a ocorrência do fenômeno *opt-out* são simplórias, argumentado que não só a incompatibilidade da relação entre trabalho e família é responsável pela saída das mulheres do mercado de trabalho, mas outros fatores também afetam a decisão da interrupção, como falta de desafio profissional, discriminação de gênero e busca por autenticidade (MAINIERO; SULLIVAN; 2006; STONE, 2007; CABRERA, 2007; BIESE, 2017, STONE; LOVEJOY, 2019). Para Kuperberg e Stone (2008), o reforço da mídia americana ao movimento *opt-out*, posicionou a expressão como um ressurgimento dos valores neo-tradicionais entre as mulheres que atingiram a maioria na era pós-feminista.

Na visão de Mainiero e Sullivan (2006), a estrutura da sociedade, mais especificamente a estrutura das instituições, impõe tanto às mulheres como aos homens escolhas difíceis entre as vidas profissional e pessoal. Segundo as autoras, o movimento *opt-out* é uma tendência que afeta a carreira de profissionais qualificados, que cansados das longas jornadas de trabalho e da falta de preocupação organizacional com o equilíbrio entre trabalho e família, estão deixando seus cargos de altos níveis hierárquicos em favor de opções de trabalho mais flexíveis. “No lugar de viver para trabalhar, as pessoas agora estão trabalhando para viver” (MAINIERO; SULLIVAN, 2006, p. 2). Desta forma, Mainiero e Sullivan (2006) defendem que o fenômeno *opt-out* reflete uma revolta com a baixa satisfação no trabalho e decorrente dele, resultando em uma mudança de paradigma sobre como as carreiras são desenvolvidas, criadas e modeladas.

O estudo de Hewlett (2005) apresenta como alternativa ao termo *opt-out*, outras metáforas para o movimento de interrupção de carreira de mulheres qualificadas, denominados *off-ramps* ou desaceleração voluntária de carreira, que são afastamentos temporários ou definitivos do mercado de trabalho, e; *scenic routes*, que ocorrem quando as mulheres não deixam completamente o trabalho remunerado e aceitam trabalhos com estruturas mais flexíveis, ou quando abrem mão de promoções, por entenderem que não podem aceitar responsabilidades adicionais. A autora considera que as mulheres não se ajustam aos modelos de carreiras lineares, pois adotam os movimentos *off-ramps* ou *scenic routes* em determinados momentos de suas carreiras, de acordo com as prioridades da ocasião. Hewlett (2005) aponta também que tais movimentos na trajetória de carreira não se limitam apenas às mulheres.



Para Biese (2017), o movimento *opt-out* pode abranger homens e mulheres, com ou sem filhos, e envolve uma opção por deixar regras, regulamentos, estruturas, tradições e expectativas que a sociedade, cultura e organizações impõem aos indivíduos. Em seu livro, *Opting Out and In: on women's careers and new lifestyles*, Biese (2017), estudou especificamente mulheres com crianças pequenas, e definiu *opt-out* como a maneira que essas mulheres deixam as suas carreiras tradicionais, para viver um trabalho estabelecido sobre os seus próprios termos, criando a própria definição do que significa ser bem-sucedido. Segundo a autora, essas mulheres têm todas as credenciais para serem profissionais iguais aos homens no mercado de trabalho, mas escolhem não ser, por sentirem que os malabarismos que precisam fazer para conciliar as demandas da carreira e dos filhos não valem a pena. Segundo a autora, embora muitas das entrevistadas por Belkin (2003) tenham apresentado sentimentos confusos sobre optar por deixar o seu trabalho, elas sentiam que o custo emocional de permanecer em suas carreiras era muito alto, e que o sucesso financeiro não aumentava sua qualidade de vida.

De acordo com a pesquisa de Biese e Choroszewicz (2019), a exaustão proveniente das longas e estressantes horas de trabalho e das responsabilidades familiares contribuiu para a sensação de impotência e incapacidade em reconhecer e questionar as estruturas de trabalho de gênero que dificultam que as mulheres sejam mães dedicadas e comprometidas com a carreira. McKie et. al. (2013) mostram que muitas mulheres sentem que pouco podem fazer para mudar a cultura organizacional e relutam em expressar queixas, pois temem que isso tenha um efeito negativo em suas carreiras.

As descobertas de Stone (2007) mostram que algumas mulheres relacionam a escolha ao privilégio e à agência individual, e a internalizaram como um reflexo de seu próprio perfeccionismo. Essa foi uma combinação atraente que contribuiu para a conquista e também serviu para compensar a perda das carreiras que amavam e das identidades profissionais que valorizavam. Elas entenderam a mensagem passada pela mídia de que ser mãe em casa era um sinal de status. A capacidade de ir para casa refletia o sucesso na carreira de seus maridos, do qual eles e seus filhos aproveitavam. A luta feminina anterior, da independência econômica e da igualdade de gênero ficava em segundo plano, pelo menos temporariamente (STONE, 2007).

Embora muito da pesquisa prévia sobre o tema tenha se concentrado em como as mulheres são “empurradas” do mercado de trabalho, as questões da agência sobre as escolhas de optar por deixar suas carreiras permanecem um pouco limitadas (BIESE; CHOROSZEWICZ, 2019). Embora as desigualdades de gênero possam, não apenas, levar as mulheres a interromper as suas trajetórias profissionais, elas também podem conduzi-las a escolherem caminhos alternativos, assumindo a responsabilidade por suas vidas e famílias dentro do grau de escolha em que operam suas vidas (COSSMAN, 2009).

Assim, cabe aprofundar, nas subseções deste tópico, a literatura acerca dos motivos que levam as mulheres a aderir ao movimento *opt-out*, bem como as críticas relacionadas a tal fenômeno.

### 2.3.1

#### **Fatores que levam as mulheres a interromper as suas carreiras**

Para Mainiero e Sullivan (2006), a mídia foca somente na questão do conflito trabalho-família, mostrando um número de mulheres bem sucedidas que deixaram a vida corporativa em busca de mais tempo com a família, chamando isso de uma nova revolução no mercado de trabalho. Segundo as autoras, de fato, as pessoas, especialmente as mulheres, estão protestando contra um ambiente de trabalho que não as permite ter uma vida equilibrada. No entanto, não só o conflito trabalho-família tem incitado essa mudança, mas uma complexa interação entre questões de autenticidade, balanço e desafios tem causado uma revolta em grandes proporções no mercado de trabalho (MAINIERO; SULLIVAN, 2006b).

A fim de oferecer uma compreensão mais abrangente do porquê as mulheres estão deixando o mercado de trabalho, Mainiero e Sullivan (2005) introduziram o conceito de Carreiras Caleidoscópicas (KCM). Esse modelo de carreira, KCM, descreve como os padrões de carreira tanto de homens, como de mulheres mudam ao longo do tempo, à medida que suas necessidades e interesses mudam (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). De acordo com o modelo, existem três parâmetros que influenciam as decisões de carreira: autenticidade (significa ser fiel a si mesmo, levando as pessoas a procurar um trabalho que seja compatível com seus valores); equilíbrio (refere-se ao desejo de integrar com sucesso a vida profissional e pessoal), e desafios (que é a necessidade de todos os indivíduos

experimentarem o avanço na carreira que contribui para sentimentos de valor próprio).

As autoras explicam que essas três motivações de carreira são como as lascas de vidro em um caleidoscópio. Enquanto estão sempre presentes, a evolução das situações da vida faz com que um dos parâmetros seja o foco principal em diferentes pontos no tempo. Assim como as lascas de vidro de um caleidoscópio se movem para criar novos padrões, os padrões de carreira evoluem em resposta às mudanças nas prioridades da vida. Mainiero e Sullivan (2006) descobriram que homens e mulheres tendem a seguir diferentes padrões de carreira. Elas identificaram o padrão de carreira caleidoscópica beta como mais característico das mulheres. É caracterizado por um foco no desafio no início da carreira, com o equilíbrio se tornando mais importante no meio da carreira e a autenticidade se tornando o foco principal no final da carreira. Já os homens seguem, normalmente, o Padrão de Carreira Caleidoscópica Alfa, no qual o foco passa do desafio no início da carreira para a autenticidade no meio da carreira e equilíbrio no final da carreira.

Normalmente, nessa fase de equilíbrio, as responsabilidades familiares da mulher aumentam e elas se esforçam para conciliar as várias demandas da sua vida, como as do trabalho, pessoais e da casa (MAINIERO; SULLIVAN, 2006). As mulheres que não conseguem alcançar esse equilíbrio apresentam uma maior probabilidade de optar por sair do mercado de trabalho. Para Mainiero e Sullivan (2006), talvez o maior indicador do movimento do mercado de trabalho seja o de mulheres solteiras: elas podem ter mais liberdade para buscar suas ambições profissionais quando não estão mais satisfeitas com as situações do seu trabalho. Entre as mulheres casadas, ter um bebê pode ser uma fuga de um trabalho chato para um novo. Quando o trabalho delas não é satisfatório e não há disponibilidade para um cuidado com qualidade do bebê, optar por deixar o trabalho parece ser um atraente plano de ação. Além do conflito trabalho-família, Mainiero e Sullivan (2006) indicam outras razões que levam as mulheres a deixar o mercado de trabalho, como crises médicas, enxugamento nas organizações, serviços que não são mais necessários, falta de desafio profissional, discriminação de gênero, vontade de melhorar a educação e o desejo de viajar e procurar por aventuras.

O estudo de Cabrera (2007) também examinou as possíveis razões pelas quais as mulheres optaram por deixar o mercado de trabalho e constatou que,

embora os filhos fossem a principal razão pela qual as mulheres escolheram interromper as suas carreiras, outros motivos também contribuíram para que elas deixassem o trabalho, tais como: demissão, realocação geográfica da família, desilusão com a cultura corporativa, mudança de emprego, busca pelo aprimoramento da educação, abertura do próprio negócio e insatisfação com o trabalho. Os resultados das pesquisas de Herr e Wolfram (2012) e Stone e Lovejoy (2004) também apoiam que os filhos são o principal motivo para a escolha das mulheres de saírem do mercado de trabalho, o que vai ao encontro à narrativa *opt-out*.

Biese (2017) argumenta que o fenômeno *opting out* é multifacetado, e existem fatores que “empurram” as mulheres para fora do mercado de trabalho e que “puxam” as mulheres para casa. As razões que “empurram” as mulheres são encontradas no trabalho, e referem-se à discriminação de gênero, teto de vidro e falta de conhecimento, oportunidades e realização, as quais podem levar à baixa satisfação. Os fatores que “puxam” incluem as demandas familiares, a responsabilidade pelo cuidado ou falta de suporte do marido, bem como a força de uma carreira que abrange diferentes aspectos da vida de uma mulher, onde ela mesma pode definir os parâmetros e não se limitar a normas convencionais de masculinidade e valores corporativos (BIESE, 2017).

De acordo com a pesquisa de Ely, Stone e Ammerman (2014), mesmo para as mulheres com MBA da renomada *Harvard Business School*, que atualmente estão fora do mercado de trabalho para cuidar de crianças, “optar por não participar” não é uma descrição precisa de suas experiências. Quando elas deixam seus empregos depois de se tornarem mães, apenas um pequeno número o faz porque gostariam de dedicar-se exclusivamente à maternidade; a grande maioria parte com relutância e como último recurso, porque se veem em papéis insatisfatórios com perspectivas sombrias de progresso. A mensagem de que elas não são mais considerados a “jogadoras” é comunicada de várias maneiras, às vezes sutis: elas podem ter sido estigmatizadas por tirar proveito de opções flexíveis ou horários reduzidos, preteridos em tarefas de alto perfil ou removidas dos projetos que antes lideravam (ELY, STONE, AMMERMAN, 2014).

O estudo de Stone e Lovejoy (2004) revelou três grandes temas em torno dos quais as motivações para a saída das mulheres do mercado de trabalho ocorrem: trabalho, filhos e família. As razões relacionadas ao trabalho foram as

mais citadas. A quantidade, o ritmo e a inflexibilidade do trabalho, bem como a inadequação de opções de jornadas reduzidas, levaram muitas mulheres a desistir. As mulheres que conseguiram trabalho em tempo parcial se sentiram inadequadas, pois muitas vezes as eram oferecidas funções de meio período para atividades que deveriam ser efetivadas em período integral. Elas lutavam para cumprir seus próprios altos padrões em trabalhos onde as demandas excediam o tempo disponível, e se sentiam culpadas, como se trabalhando meio período, estivessem enganando seus empregadores por não terem tempo suficiente para entregar o resultado adequado. Além disso, muitas dessas mulheres que conseguiram emprego em tempo parcial viram um “descarrilhamento” de suas carreiras, o que corroborou para suas decisões de deixarem o mercado de trabalho. Ou seja, as mulheres não estavam preocupadas apenas com a perda de recompensas extrínsecas associadas com a mudança para o meio período, elas lamentavam a perda de tarefas intrinsecamente interessantes e trabalho envolvente. Muitas delas, com a perda de responsabilidades por trabalhar por meio período, se sentiram marginalizadas (STONE, 2007; STONE; LOVEJOY, 2004). O estudo de Stone e Hernandez (2013) ratificou que o trabalho flexível pode ter um status estigmatizado e desvalorizado, e como consequência uma crescente desilusão das mulheres com seus empregos e sua decisão final de desistir deles.

Além disso, Stone e Lovejoy (2004) também constataram que muitas mães foram preteridas em promoções e não receberam mais tarefas interessantes após a maternidade. A dificuldade das mulheres de ocuparem os cargos de gestão pode ser resultado de menos oportunidades de avanço e trabalho interessante, o que pode influenciar ainda mais na decisão de optar por não participar.

As mulheres que optaram por sair do trabalho por causa das crianças foram atraídas tanto pelos filhos pequenos, como pelos mais velhos, já em idade escolar. As atraídas pelos filhos pequenos primaram pelo cuidado parental no início da vida de uma criança e pelo apego e vínculo pelo bebê que dificultaram o retorno ao trabalho (STONE; LOVEJOY, 2004). Embora o cuidado com o bebê pudesse ser feito por outro adulto ou pessoa terceirizada, em linha com a ideologia de maternidade intensiva, proposta por Hays (1996), algumas mulheres assumem que esta responsabilidade precisa ser realizada por elas mesmas. Elas se engajam na criação prática dos filhos, supervisionando a escolaridade deles e uma série de

atividades extracurriculares e manutenção do complexo calendário familiar (HAYS, 1996, *apud* STONE; LOVEJOY, 2019).

Em relação aos filhos mais velhos, um aumento no escopo e na complexidade das necessidades e demandas percebidas das mulheres em relação às crianças mais novas, bem como crescentes dúvidas sobre as capacidades de seus cuidadores remunerados, acarretaram a interrupção de suas carreiras (STONE; LOVEJOY, 2004). Como as credenciais acadêmicas eram importantes para as oportunidades de carreira dessas mulheres (e do marido), a escolaridade formal dos filhos foi um fator crítico em suas decisões de optar por sair. Para alguns, o prêmio que eles atribuíram à educação e aos valores aumentou a diferença entre eles e seus cuidadores menos instruídos (STONE, 2007).

Para Stone (2007), dependendo da mulher, a maternidade desempenhou um papel maior ou menor na decisão de sair e quando. As crianças eram o foco principal do cuidado feminino do estudo da autora, mas outros membros da família também precisavam de cuidados, pelos quais as mulheres se sentiam responsáveis. Algumas entrevistadas do estudo de Stone (2007) falaram de responsabilidades significativas no cuidado com os idosos, cuja necessidade era especialmente imprevisível. Esse tipo de cuidado e maternidade compunha metade da dupla jornada família / carreira e, desta forma, as mulheres passaram a ver os ritmos e os valores do local de trabalho como antagônicos à vida familiar (STONE, 2007).

Já em relação aos maridos, as mulheres eram casadas com homens com empregos como os seus, com jornadas extensas e inúmeras viagens. Este dia a dia profissional dos maridos comprometia sua disposição ou capacidade de fornecer ajuda nos cuidados com as crianças ou nas tarefas domésticas (STONE; LOVEJOY, 2004). Porém, como as mulheres do perfil entrevistado tinham condições de contratar babás ou empregadas domésticas, elas não costumavam reclamar da falta de participação dos maridos nestas atividades rotineiras. Assim, com a exigente carreira dos maridos, coube às mulheres passarem para os seus filhos os valores de uma família (STONE; LOVEJOY, 2004). Além disso, outros fatos levaram as mulheres a deixarem suas carreiras, como a renda da mulher ser vista como secundária (refletindo a conhecida disparidade salarial entre homens e mulheres), bem como haver preferência de alguns maridos por terem suas esposas

em casa e a necessidade de realocação geográfica devido ao emprego de maior prestígio do cônjuge (STONE; LOVEJOY, 2004).

A pesquisa de Baker (2010) mostra que dez anos após o recebimento de um diploma avançado, as mulheres tinham uma probabilidade três vezes maior de estar fora da força de trabalho do que os homens, e citaram predominantemente as responsabilidades familiares como a principal razão disso. De acordo com Stone e Lovejoy (2004), a expectativa tradicional de papel de gênero é que as mulheres sejam as principais cuidadoras das crianças e fiquem em casa com elas, em oposição aos homens, que devem trabalhar e trazer o sustento para o lar. Essas expectativas, por sua vez, impactaram as percepções das mulheres de que suas carreiras eram secundárias às carreiras de seus esposos, as quais frequentemente estavam associadas a maior prestígio e ganhos. Assim, enquanto a perspectiva de homens deixando suas carreiras era percebida pelos participantes como prejudicial ao bem-estar financeiro da família, o contrário não era o caso (STONE; LOVEJOY, 2004). Essa priorização da carreira dos maridos ao considerar uma decisão de exclusão não apenas reafirma a natureza relacional das decisões complexas de carreira das mulheres, como também lança luz às expectativas tradicionais de papéis de gênero que moldam a adesão de muitos homens a um padrão de carreira sequencial (ZIMMERMAN; CLARK, 2016). Percebe-se, portanto, uma “hegemonia da carreira masculina”, uma vez que, estando mais tempo em casa, as mulheres permitiram aos homens também estarem mais tempo no trabalho, o que em uma era de jornadas de trabalho extensas, viabilizou a alavancagem da carreira dos homens (STONE; LOVEJOY, 2019).

Na pesquisa de Stone (2007), mais da metade das mulheres entrevistadas mencionaram os seus maridos como uma das principais razões pelas quais elas optaram sair do mercado de trabalho. Segundo a maioria delas, “eles estavam literalmente ausentes” (STONE, 2007). Outro ponto levantado na pesquisa de Stone (2007) foi a “solidariedade” e o direito de “escolha” oferecido pelos maridos. Uma abordagem sem intervenção que deu aos maridos o papel de espectador, e não de participante das decisões familiares. As mulheres se sentiram apoiadas por maridos “solidários”, mas passivos, e empurradas por locais de trabalho que antes valorizavam sua experiência (STONE, 2007).

Embora a pesquisa acadêmica tenha indicado que fatores de pressão podem incluir a falta de oportunidades de avanço, discriminação, inflexibilidade e

mudanças na cultura corporativa em relação ao trabalho das mulheres, todos esses fatores podem ser considerados manifestações de uma cultura organizacional de gênero (CAHUSAC; KANJI, 2014). O maior poder organizacional dos homens se reflete em maiores oportunidades de avanço, amplas redes sociais e habilidades atualizadas devido ao seu trabalho contínuo, enquanto as mulheres que optaram por não participar (por exemplo, devido aos filhos) podem ter menos oportunidades de progresso, redes sociais menores e maior deterioração de habilidades, contribuindo para esse déficit de poder (CAHUSAC; KANJI, 2014).

Em estudo mais recente realizado por Stone e Lovejoy (2019), as mulheres citam o trabalho, as crianças e os maridos como razões para interromperem suas carreiras. No entanto, nove em cada dez delas relacionam as suas narrativas ao lado profissional e não ao familiar. O preço do sucesso para elas era o que muitas chamavam de tudo ou nada no trabalho, caracterizado por longas jornadas e demandas implacáveis. As autoras mostram que um dos motivos para desistência, ligado ao excesso de trabalho, foi o fracasso de esforços como redução de horas ou outras formas de flexibilidade para aliviar a jornada. Dois terços das mulheres pesquisadas pelas autoras estavam disposto a negociar algum tipo de trabalho alternativo antes de decidir parar.

Para as mulheres entrevistadas por Biese (2017, p. 55), o fenômeno *opt-out* foi “uma tentativa de ganhar mais poder e controle sobre suas vidas”. Tentar conciliar maternidade e trabalho deixa as mulheres não somente com o sentimento de exaustão, mas também de que há muito pouco o que elas possam fazer para solucionar essa questão. Segundo a autora, o objetivo do movimento *opt-out* é a capacidade de viver, trabalhar e dividir o tempo entre estas e outras áreas da vida sobre os termos definidos pela própria mulher.

Muito das pesquisas conduzidas sobre o tema *opt-out* é crítica, e verifica que não existe evidência para suportar a ideia de que as mulheres estão interrompendo suas carreiras para estar em casa, se dedicando aos filhos (BIESE, 2017).

### 2.3.2

#### **Críticas ao fenômeno opt-out**

O fenômeno *opt-out* também se tornou alvo de críticos e, segundo Cossman (2009), alguns questionamentos permearam as suas estatísticas, negando



a existência de uma revolução de saída feminina do mercado de trabalho; outros argumentaram mais normativamente que não deveria haver uma revolução de saída e que as mulheres deveriam permanecer nas suas carreiras, enquanto outras críticas estavam baseadas no diagnóstico mal feito sobre o fenômeno, sugerindo, por exemplo, que as mulheres estão realmente sendo empurradas do mercado de trabalho. A autora denominou estes grupos de críticas como descritivas, normativas e analíticas.

As críticas descritivas tiveram o intuito de fornecer informações mais objetivas em relação ao fenômeno *opt-out*, ao examinar as mudanças ocorridas no mercado de trabalho entre as mulheres, no período do final dos anos 1980 ao início dos anos 2000. De acordo com Boushey (2005), apesar de algumas histórias pessoais terem sido contadas em várias notícias, não foi verdade que as mulheres deixaram o mercado de trabalho por causa dos filhos. A principal razão para o declínio das taxas de participação da força de trabalho feminina nos últimos anos pareceu ser a fraqueza do mercado de trabalho. Para a autora, a recessão ocorrida no início dos anos 2000 levou a perdas sustentadas de emprego para todas as mulheres - com e sem filhos em casa - e, no início de 2005, o mercado de trabalho retornou ao nível de emprego referente a 2000. No período dessa recessão, que durou quase quatro anos, as mulheres experimentaram suas maiores perdas de emprego em décadas (BOUSHEY, 2005).

Em consonância com o estudo de Boushey (2005), Cohany e Sok (2007) pesquisaram o declínio nas taxas de participação no mercado de trabalho de mães de filhos com menos de um ano de idade e casadas, no final dos anos 90. Depois de atingir um pico de 59,2% em 1997, a taxa de participação dessas mulheres caiu cerca de seis pontos percentuais, para 53,3% em 2000. As autoras mostraram que essa redução pode ser reflexo de diversos fatores, tais como: condições mais fracas do mercado de trabalho (como menos vagas de emprego e menos políticas voltadas para a família); alterações demográficas (como uma mudança na idade, etnia ou composição de origem estrangeira do grupo); mudanças nas atitudes culturais ou sociais (uma sociedade pode começar a valorizar mais as mães que ficam em casa, por exemplo); e mudanças nas preferências pessoais.

Segundo o estudo de Kuperberg e Stone (2008), que integrou diversos estudos sobre o tema, a porcentagem de mulheres brancas, heterossexuais e casadas que ficaram em casa com suas famílias, com idades entre 30 e 45 anos e

com filhos diminuiu de 32% em 1988 para 25% em 1994 e aumentou para 31% em 2003. Mães com formação superior, perfil das entrevistadas do artigo de Belkin (2003), seguiram uma tendência semelhante, com uma diminuição inicial no percentual de mulheres que ficam em casa, seguido de aumento. A proporção das mulheres que ficam em casa em 1988 (28,5) é semelhante à proporção em 2003 (28,4%). Dessa maneira, esses achados indicam que, pelo menos por um período de tempo, houve um ligeiro aumento no número de mulheres que deixam o mercado de trabalho, o que fornece algum apoio ao fenômeno *opt-out* (KUPERBERG; STONE, 2008).

As críticas normativas não questionam se o movimento *opt-out* está ocorrendo. Elas assumem que é um fenômeno que, de fato, existe, e alertam que as mulheres não deveriam fazer a escolha de deixar as suas carreiras (COSSMAN, 2009). Em sua pesquisa, Hirshman (2006) concluiu que a revolução *opt-out* é uma falha de escolha do feminismo. Para a autora, a família, com suas demandas físicas repetitivas e socialmente invisíveis, é uma parte necessária da vida, mas que permite menos oportunidades para o sucesso das pessoas do que esferas públicas como o mercado ou o governo. Essa esfera menos próspera não é uma responsabilidade natural ou moral apenas feminina e, portanto, atribuí-la às mulheres é injusto. As mulheres que a atribuem a si mesmas são igualmente injustas.

Algumas pesquisas sugerem que mulheres que equilibram com sucesso seu trabalho e sua vida familiar colhem recompensas, incluindo maior estabilidade financeira, casamentos mais felizes e, em geral, uma maior satisfação com a vida (BENNETTS, 2007; HIRSHMAN, 2006). Em uma revisão de literatura, Barnett (2008) apresenta que a participação em múltiplos papéis está relacionada a níveis mais baixos de estresse e níveis mais altos de bem-estar mental. Para autores como Bennetts (2007) e Hirshman (2006), as mulheres devem trabalhar e ser tão bem-sucedidas quanto possível, sem se sentirem culpadas (GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011).

As críticas analíticas entendem o fenômeno *opt-out* como mal diagnosticado. Para Williams, Manvell e Bornstein (2007), a história *opt-out* reflete, na realidade, que a maioria dos empregos de alto nível hierárquico permanece predominantemente ocupada por homens e que um grande número de mães fica em casa em tempo integral. Os autores, no entanto, apresentam uma

justificativa diferente do conflito trabalho-família, argumentando que muitas mulheres são empurradas por um local de trabalho inflexível, pela falta de apoio familiar e pelo preconceito no local de trabalho contra as mães. Stone e Lovejoy (2019) comprovam esse posicionamento ao identificarem que a decisão da grande maioria das mulheres que deixaram suas carreiras profissionais para ficar em casa, cuidando de seus filhos, foi extremamente conflituosa e restrita. Foi uma função menos de escolha ou preferência do que uma cultura de trabalho de longas horas e maridos que estavam em grande parte ausentes nas tarefas domésticas; essa combinação criou uma dupla jornada intensa, que impossibilitou às mulheres trabalharem e serem mães.

Muitas críticas se agrupam em torno da questão da livre escolha de deixar o mercado de trabalho para cuidar dos filhos, destacando, em vez disso, os fatores mais sistêmicos que limitam as opções das mulheres no mercado de trabalho e as normas de gênero da educação dos filhos (COSSMAN, 2009). Albiston (2005) argumentou que a “retórica da escolha” da mulher optar por sair do mercado de trabalho “tende a enquadrar o conflito trabalho e família como um dilema privado e não como um dilema de política pública”, o que ajuda a obscurecer como as instituições restringem alternativas das quais as mulheres podem fazer suas escolhas. As mulheres são ensinadas nas escolas ou nas universidades que podem seguir as carreiras que elas quiserem, elas podem fazer qualquer coisa que os homens façam (Biese, 2017). Existe pouca ou nenhuma preparação quando surgem questões relacionadas a gênero. Quando mulheres encontram obstáculos por causa de gênero, ou se elas têm dificuldade em balancear carreira e família, isso é percebido, tanto por elas, como por aqueles que estão em volta delas, como um problema individual e não estrutural ou societal (BIESE, 2017). Enquanto as mulheres são ensinadas que podem ter tudo, elas acabam se sentindo fracassadas quando não podem gerenciar todas as demandas de sua vida (BIESE, 2017).

Para Selmi e Cahn (2006), por mais que exista a possibilidade de escolha, ela não é uma realidade disponível para muitos. Esses autores apresentaram um incômodo com a ideia de escolha, destacando o viés de classe e raça da narrativa *opt-out*.

Embora o fenômeno *opt-out* tenha sido comemorado na mídia e retratado como emocionante e invejável, pouca atenção foi dada ao sofrimento sentido pelas mulheres quando optam por interromper as suas carreiras (BIESE, 2017). O

tempo que antecede a saída do mercado de trabalho geralmente é preenchido com sentimentos de inadequação, falta de agência e dificuldade para criar narrativas coerentes da vida. Para as mulheres do estudo de Biese (2017), a opção pela interrupção foi preenchida por crises e turbulências, e foi um tempo de reflexão e busca profunda antes que elas soubessem no que queriam se engajar (BIESE, 2017). Mainiero e Sullivan (2006, p. 174) apontam que a crise pode ser catalizadora para mudança, argumentando que ela direciona o indivíduo para busca por autenticidade que, por sua vez, torna-se uma força para enfrentar um período de transição.

De forma a dar continuidade a trajetória das mulheres que se afastaram de suas carreiras para cuidar dos filhos em tempo integral, o tópico seguinte apresentará uma revisão teórica acerca dos prazeres e desafios do tempo no lar.

## **2.4.**

### **Desafios e seduições do tempo em casa**

Segundo McGrath, Driscoll e Gross (2005), não obstante algumas mulheres se sentissem em conflito com suas decisões de sair, ao mesmo tempo elas se sentiam felizes e otimistas. Para as autoras, essas emoções positivas eram esperadas, pois muitas mulheres trabalhavam pelo menos 40 horas semanais, além das inúmeras horas adicionais em casa.

Biese (2017) também constatou que depois de optar por deixar o mercado de trabalho, as mulheres expressam uma sensação de alívio. Entretanto, o movimento *opt-out* foi apenas o primeiro passo dado por elas para um processo de reinvenção, redefinição de si mesmas e de suas vidas (BIESE, 2017). Em seguida, elas se deparam com o processo de estar em casa, também cheio de dificuldades, como passíveis crises de identidade (STONE, 2007). Ao longo do período de trabalho realizado pelas mulheres, suas vidas e identidades eram definidas pelo trabalho. Quando elas deixam o mercado de trabalho, suas identidades profissionais, de repente, são questionadas. Elas precisam lidar com o desafio de adotar a identidade de estar em casa para cuidar da família, não muito valorizada perante a sociedade (STONE, 2007). As mulheres que não têm planos para depois que saem do mercado de trabalho, frequentemente, vivenciam a ameaça da

identidade, causada, sobretudo, pelo estigma associado à mãe que está em casa e não recebe pelo seu trabalho (STONE, 2007).

Assim como Stone (2007), Biese (2017) identificou que as mulheres entrevistadas por ela estavam cheias de incerteza sobre qual seria o próximo passo, depois do sentimento de alívio com a saída do mercado de trabalho. Para a autora, existiu um período de análise profunda antes da mulher começar a se sentir confortável nas suas novas funções, ou ainda decidir qual seria o próximo passo a tomar, e todas as mulheres do estudo da autora foram profundamente afetadas pela perda de identidade no trabalho. Deixar a carreira para passar mais tempo em casa, mesmo que apenas temporariamente, é uma grande transição (BIESE, 2017).

A estrutura e a organização de suas novas vidas - agora centradas em casa, família e comunidade - provocaram profundas mudanças em seus valores, interesses e prioridades (LOVEJOY; STONE, 2012). Uma vez em casa, as mulheres vivenciam o que Stone e Lovejoy (2019) denominam de “domesticidade privilegiada”. Com o passar do tempo, suas novas vidas como mães que estão em casa, totalmente dedicadas aos filhos, criam um alto envolvimento com a maternidade, trabalho voluntário e trabalhos domésticos, enquanto os maridos investem em suas carreiras e trazem dinheiro para casa.

Essas mulheres não são apenas donas de casa; são coreógrafas de atividades extracurriculares, treinadoras e defensoras de suas crianças e planejadoras da vida doméstica de toda a família. As mulheres passam o tempo conduzindo seus filhos de uma atividade para outra, ajudando com as tarefas diárias, acompanhando de perto a evolução social e emocional deles, envolvendo-os em várias atividades culturais e educacionais, e geralmente supervisionando seu crescimento e desenvolvimento como indivíduos e cidadãos do mundo (STONE; LOVEJOY, 2019).

Na comunidade, de acordo com Lovejoy e Stone (2012), as mulheres também foram expostas a um conjunto de valores diferentes daqueles do mundo corporativo em que a maioria delas trabalhava; um mundo cujos valores estavam mais alinhados aos do lar em sua ênfase no cuidado, conectividade e altruísmo. Elas tiveram a oportunidade de fazer uso de suas habilidades e capacidades profissionais em trabalhos voluntários nas escolas, por exemplo, assumindo papéis de liderança na organização de vendas de bolos, leilões e outras atividades de angariação de fundos, projetando programas extracurriculares, mantendo

posições em conselhos escolares e associações de pais e professores (LOVEJOY; STONE, 2012).

Ainda de acordo com Stone e Lovejoy (2019), essas mulheres têm a possibilidade de pagar a outras pessoas para realizarem o trabalho doméstico, podendo se concentrar mais em seus compromissos prazerosos, como a maternidade. Com o tempo, essa mudança para a domesticidade privilegiada foi sedutora e recompensadora de várias maneiras, mas também aumentou a dependência e a subordinação das mulheres dentro da família, o que tornou o oportuno retorno ao trabalho mais árduo e menos provável (STONE; LOVEJOY, 2019, p. 48).

Além disso, devido às grandes demandas e extensas jornadas de trabalho dos maridos, notou-se uma menor disponibilidade e vontade por parte deles em lidar com as responsabilidades familiares (STONE; LOVEJOY, 2019). Em seu novo papel de cuidadoras domésticas em tempo integral, as opções das mulheres foram ainda mais limitadas por sua perda de poder de barganha. Algumas observaram que seus maridos simplesmente pararam de ajudar nas tarefas domésticas, que passaram a ser vistas como seu domínio, pois agora elas estavam em casa em período integral (LOVEJOY; STONE, 2012).

Estando mais tempo em casa, as mulheres permitiram aos homens também estarem mais tempo no trabalho, o que em uma era de jornadas de trabalho extensas, viabilizou a alavancagem da carreira deles. Embora ajudar a alavancar a carreira de seus maridos não tenha motivado a decisão das mulheres de deixar seus próprios empregos, com o tempo, os casais passaram a reconhecer cada vez mais os benefícios econômicos e domésticos dessa estratégia (STONE; LOVEJOY, 2019).

Vale ressaltar que a sensação de que as mulheres são necessárias em casa também foi reforçada por várias mensagens, implícitas e explícitas, de que seus filhos, acostumados a uma mãe em período integral, prefeririam assim (LOVEJOY; STONE, 2012).

Apesar de suas agendas ocupadas, as mulheres tinham mais lazer e tempo pessoal do que quando estavam trabalhando. Em alguns casos, essas atividades de lazer também foram uma oportunidade para exploração de novas carreiras (LOVEJOY; STONE, 2012).

Eventualmente, à medida que os filhos crescem e se tornam mais independentes, o desejo das mulheres por autonomia e realização na vida profissional reaparece. No entanto, como apresentado a seguir, a dedicação aos filhos, durante o tempo em casa, pode reformular seus valores vocacionais e gerar inesperadas implicações na vida profissional da mulher.

## **2.5. O processo de volta ao mercado de trabalho**

Embora algumas mulheres adeptas ao movimento *opt-out* tomem uma decisão definitiva de deixar o mercado de trabalho, muitas desejam retornar. Nesta seção, foi apresentada uma revisão de literatura referente ao processo da volta, ilustrando os motivos, as barreiras e as estratégias utilizadas pelas mulheres para conseguir voltar.

### **2.5.1 Motivos para o retorno ao mercado de trabalho**

Apesar de terem decidido abandonar a carreira e se dedicar à maternidade com exclusividade, a maioria das mulheres tinham a intenção de voltar para o trabalho. Na pesquisa realizada por Lovejoy e Stone (2012), dois terços delas foram taxativas em seu desejo de retornar ao mercado de trabalho em algum momento no futuro e um quarto estava considerando seriamente. O restante não tinha planos de retornar, percebendo que suas carreiras haviam terminado efetivamente. Segundo as autoras, essa descoberta demonstra um forte compromisso das mulheres com o emprego remunerado (LOVEJOY; STONE, 2012).

Um dos principais motivos pelos quais as mulheres podem procurar entrar novamente no mercado de trabalho são as preocupações financeiras. Isso pode ser verificado tanto no sentido de apoio às necessidades familiares, quanto da sua independência financeira (CABRERA, 2007; GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011). As mulheres também relataram a falta que sentiam do prazer e do estímulo intelectual provenientes do trabalho (CABRERA, 2007), além da perda da autoconfiança e autoestima (HEWLETT; LUCE, 2005). Outras razões incluem o desejo de continuar avançando em suas carreiras, tendo recebido oportunidades de

trabalho atraentes e tendo filhos, no momento, mais velhos (CABRERA, 2007). As mulheres do estudo de Grant-Vallone e Ensher (2011) também desejavam resgatar as suas identidades e sua saúde mental (aspectos que faziam delas melhores mães).

Para McGrath, Driscoll e Gross (2005), após a interrupção da carreira, as mulheres retornam ao trabalho por várias razões: desejo de estímulos intelectuais, vontade de voltar a viver os desafios do ambiente de negócios e necessidade econômica. As mulheres que voltam a trabalhar muitas vezes começam trabalhando em meio período, mas a falta de oportunidade de fazer uma contribuição valiosa ou de não ser considerada para atribuições verdadeiramente significativas, acaba fazendo com que muitas busquem um emprego em período integral.

O próximo tópico abordará a literatura sobre os obstáculos que mulheres qualificadas enfrentam para reiniciar suas carreiras, bem como as penalidades que elas sofrem após o seu regresso.

### **2.5.2**

#### **Barreiras para o Retorno**

Uma série de autores destacam os problemas e obstáculos que as mulheres profissionais que deixaram as suas carreiras encontram quando tomam a decisão de retornar para o mercado de trabalho. Dentre as dificuldades apresentadas, uma das mais citadas é a falta de confiança para voltar para o mercado de trabalho, por acreditarem que suas habilidades seriam percebidas como desatualizadas e obsoletas após o *gap* na carreira (MCGRATH; DRISCOLL; GROSS, 2005; CABRERA, 2007; LOVEJOY; STONE, 2012; STONE; LOVEJOY, 2019). Economistas referem-se a essa perda de habilidade e de conhecimento como depreciação do capital humano, sendo reconhecido como um grande empecilho para volta ao emprego (SCHNEER; REITMAN, 1997). Para Mallon e Walton (2005), quando os indivíduos deixam as organizações, eles não apenas perdem o acesso ao treinamento organizacional, como também podem ter problemas para identificar o tipo de aprendizado que deveriam estar fazendo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, de acordo com Lovejoy e Stone (2012), as mulheres são desencorajadas por um estigma percebido contra mães que interrompem suas carreiras, as quais acreditam que suas habilidades não estão



atualizadas e, como resultado, são menos competitivas. Isso é especialmente verdade para aquelas com vivência em áreas tecnológicas e de engenharia, dados os cargos gerenciais e profissionais de alto conhecimento em que essas mulheres trabalharam. Em sua pesquisa, Panteli (2006) examinou as experiências profissionais de mulheres que buscaram reingresso ao emprego na área de tecnologia da informação após a interrupção na carreira, e identificou que um intervalo na carreira cria uma lacuna de conhecimento e subsequente déficit de confiança, autoeficácia e perda de oportunidades nesse campo. Herman e Kirkup (2008) complementam esta ideia expressando que, além das questões pessoais, como falta de confiança e habilidades desatualizadas, fatores estruturais (por exemplo, longas horas de trabalho e localização geográfica) e normas culturais nos setores da ciência, engenharia e tecnologia, podem ser ainda mais uma dificuldade para as mulheres encontrarem um trabalho adequado, especialmente aquelas com filho. Além disso, entre aquelas que encontram trabalho, muitas estão subutilizando suas habilidades e qualificações, além de receber salários mais baixos.

O longo tempo de interrupção da carreira e a idade mais avançada também foram fatores que dificultam a volta das mulheres ao trabalho remunerado (MCGRATH; DRISCOLL; GROSS, 2005; LOVEJOY; STONE, 2012). As mulheres pesquisadas por McGrath, Driscoll e Gross (2005) comentaram que durante as entrevistas de emprego, os recrutadores agiam como se elas não tivessem nenhuma experiência, ou que esta tivesse sido perdida no tempo em que passaram em casa, principalmente se o cuidado das crianças fosse sua principal atividade. Apesar de apresentarem diplomas provenientes de universidades reconhecidas, essas mulheres não são necessariamente vistas como candidatas atraentes para cargos de tempo integral e raramente são apresentadas como possíveis candidatas a cargos executivos. As que tentam entrar novamente na hierarquia corporativa enfrentam profissionais de contratação céticos, sem conhecimento dos desafios específicos das mulheres que retornam à empresa (MCGRATH; DRISCOLL; GROSS, 2005).

Semelhante à maneira pela qual as percepções negativas das organizações sobre as mães empurram as mulheres para fora do mercado de trabalho, essas percepções surgem novamente como o principal fator subjacente que dificulta a volta delas (CABRERA, 2007; ZIMMERMAN; CLARK, 2016). Longos períodos

de desemprego e uma falta de respeito pelas mulheres que tiraram um intervalo de suas carreiras são decorrentes das culturas organizacionais masculinizadas, em que o desempenho e o comprometimento são julgados pelo tempo gasto trabalhando. As mulheres pesquisadas por Cabrera (2007) expressaram frustração por alguns empregadores acreditarem que as mães são menos comprometidas com seu trabalho. Uma pesquisa empírica sobre as percepções dos empregadores em relação às mães e às não mães, no processo de contratação, mostrou que as mães eram vistas como menos passíveis de receber promoção, menos desejáveis e recomendadas a receber um salário inicial mais baixo do que as não mães (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Portanto, as mulheres que são mães e interrompem suas carreiras são vistas como menos comprometidas, sendo este outro fator limitante para a suas vidas profissionais.

Lovejoy e Stone (2012) também constataram que as mulheres que se afastaram de suas carreiras experimentam, ao retornar, uma redução em termos de salário e status. Isso pode ser uma função do estigma dos empregadores em relação à descontinuidade da carreira; do redirecionamento de carreira para uma posição mais baixa; da entrada em setores com menor remuneração; da opção por trabalhar meio período; da obsolescência de habilidades e deterioração do capital humano e da produtividade. Rose e Hartmann (2004) estimam que a receita anual das mulheres reduz cerca de 30% (controlando a educação e as horas trabalhadas) quando optam por deixar seus trabalhos por 2 a 3 anos.

Ainda em relação ao tempo “perdido” em casa, quanto maior o intervalo, maior o impacto nas perspectivas de carreira das mulheres que retornam. Entre as entrevistadas de Panteli (2006), as que fizeram pausas de mais de dois anos tiveram maior dificuldade em retornar ao emprego anterior no setor privado. Mulheres com mais idade ou aquelas que estiveram em casa mais tempo, ou ambos, estavam menos confiantes em sua capacidade de voltar a entrar no mercado de trabalho (LOVEJOY; STONE, 2012).

O capital social das mulheres que não trabalham – como o relacionamento com colegas de trabalho e outras pessoas que podem ajudar na procura por empregos - corre o risco de diminuir durante o período de interrupção da carreira, sendo este também considerado outro obstáculo para reinserção no mercado de trabalho (STONE; LOVEJOY, 2019).

Além disso, as mulheres que acompanham seus maridos quando são realocados profissionalmente para outra região, interrompem as suas carreiras, e no momento da volta ao trabalho, encontram dificuldades relacionadas a fatores extrínsecos. Eby (2001) analisou as experiências profissionais de cônjuges que se mudaram para acompanhar seus parceiros em realocações relacionadas ao trabalho, dentre os quais 87% eram mulheres. A autora descobriu que, à medida que a renda do cônjuge que é transferido aumenta, é mais provável que o acompanhante se mude para empregos mais satisfatórios intrinsecamente, porém com perdas relacionadas a salários e benefícios, bem como oportunidades de avanço na comparação de seu novo emprego com o trabalho anterior.

A dificuldade em manter um equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares e a falta de disponibilidade de cargos flexíveis ou em meio período também foram citadas como barreiras à reentrada no mercado de trabalho, de acordo com estudo de Cabrera (2007). Elas combinam o fator de atração das responsabilidades de cuidar com o fator de pressão das organizações que não desejam mudar suas estruturas para acomodar os desejos dos funcionários de integrar trabalho e vida (CABRERA, 2007).

Para McGrath, Driscoll e Gross (2005), muitas coisas mudam no intervalo de tempo em que as mulheres estão em casa se dedicando à família. Os avanços tecnológicos, mudanças regulatórias e efeitos de fusões e aquisições estão entre os muitos desafios que se encontram no cenário competitivo. Para Stone e Lovejoy (2019), algumas mulheres conseguem se recolocar sem muitas dificuldades. São mulheres proativas, que procuram empregos, acionam seus relacionamentos e enviam seus currículos. Porém, a determinação delas sozinhas não explica o porquê de elas conseguirem voltar para o mercado de trabalho. Para as autoras, a agência dessas mulheres parece ser fortemente capacitada por sua classe privilegiada. Elas têm tempo, contatos sociais e recursos financeiros para investir em novas carreiras durante o período da domesticidade privilegiada. Contudo, ao recuar e olhar as trajetórias delas, o processo de reiniciar suas carreiras foi, de fato, desafiador e prolongado. Muitas vezes, esse processo dura anos para elas explorarem e redefinirem suas identidades de carreira, e então se prepararem e encontrarem um emprego que atenda às suas expectativas (STONE; LOVEJOY, 2019).

Portanto, preocupações com o envelhecimento, estigma, depreciação de habilidades e empregabilidade minaram a confiança das mulheres sobre suas perspectivas de voltar ao trabalho (LOVEJOY; STONE, 2012). Apesar dos diplomas adquiridos, do alto desempenho em seus empregos anteriores, elogios e reconhecimento profissional de colegas e autoridades respeitadas, essas mulheres revelam um sentimento de impostoras, externando uma forte crença de que não são capazes mais de voltar para o mercado de trabalho e entregar um trabalho com excelência. Clance e Imes (1978) denominam este fenômeno como síndrome do impostor, destacando, em sua pesquisa, a natureza deste sentimento nas mulheres de alto desempenho, com seus contínuos descontos de suas próprias habilidades e medos persistentes de fracassar.

Na medida em que consideram obsoletas suas habilidades devido ao tempo em casa, as mulheres têm pouco incentivo para continuar em seus campos anteriores. A depreciação percebida de seu capital humano deixa-as sem ânimo para investimentos, contribui para a perda de foco e reforça seu movimento em direção a novas carreiras mais alinhadas com seus valores emergentes (LOVEJOY; STONE, 2012). Essas preocupações contribuem para a perda de clareza sobre objetivos e para o redirecionamento de interesses profissionais.

### **2.5.3**

#### **Mudança nas orientações e preferências de carreira**

Uma das descobertas sobre o retorno ao trabalho das mulheres é que elas passam por uma mudança substancial em suas orientações e preferências de carreira após a interrupção, muitas vezes sendo redirecionadas para longe de suas áreas de formação e antigas experiências profissionais (MCGRATH; DRISCOLL; GROSS, 2005; LOVEJOY; STONE, 2012). No estudo de McGrath et al. (2005), um total de 61% das mulheres mudou de setor e 54% de papéis funcionais. Da mesma forma, o estudo de Shaw, Taylor e Harris (1999) sobre as trajetórias de reingresso de mulheres que haviam participado de um curso de atualização profissional, descobriu que mais da metade delas mudou para novas profissões, apesar do fato de o curso ter sido projetado apenas para atualizar as habilidades em suas antigas profissões e não para treiná-las para novos campos.

Também foi constatado que quando as mulheres profissionais redirecionam suas carreiras, muitas vezes migram do setor corporativo para o serviço social e de ocupações tradicionalmente dominadas por homens ou de gênero misto para profissões tradicionalmente dominadas por mulheres (MCGRATH; DRISCOLL; GROSS, 2005; SHAW; TAYLOR; HARRIS, 1999). Por exemplo, muitas das mulheres que fizeram uma mudança profissional no estudo de Shaw; Taylor e Harris (1999), passaram de profissões em computação ou direito para carreiras em educação, enquanto aquelas que tiveram maior continuidade profissional já estavam trabalhando em profissões dominadas por mulheres, tais como: ensino, enfermagem ou serviço social antes de sua carreira.

A mudança nos valores, interesses e prioridades das mulheres que interromperam suas carreiras e ficaram um período em casa, impactou o direcionamento dos seus planos de carreira. Além disso, a desilusão sofrida por elas em suas carreiras anteriores, especialmente entre aquelas que haviam trabalhado no campo corporativo, também reforçaram suas prioridades de mudança (LOVEJOY; STONE, 2012; STONE; LOVEJOY, 2019). As mulheres mudaram seus critérios para avaliar a conveniência de um trabalho em potencial, de recompensas extrínsecas para intrínsecas, ou seja, seus novos valores as afastaram de profissões de alto status, com altos salários e tipicamente dominadas por homens, e em direção a profissões altruístas e prestadoras de cuidados que melhor se adequavam às suas personalidades em evolução, embora custando o pagamento e do status (LOVEJOY; STONE, 2012).

No entanto, além da mudança de valores, o desejo das mulheres de abandonar suas antigas carreiras e recomeçar em novas profissões também foi motivado em grande parte pela necessidade de encontrar empregos que oferecessem maior flexibilidade em relação às demandas de tempo e organização do trabalho (o que não existia em suas profissões anteriores). Enquanto as mulheres eram quase uniformes em querer voltar ao trabalho, o tempo em casa intensificou o desejo de ser uma presença mais forte na vida de seus filhos e, por isso, também aumentou o valor que elas colocavam em encontrar um trabalho que lhes oferecesse mais tempo para a família (LOVEJOY; STONE, 2012).

A próxima subseção apontará algumas estratégias pesquisadas por acadêmicos, que podem ajudar as mulheres em seus esforços no retorno ao trabalho.

#### 2.5.4

#### **Estratégias utilizadas pelas mulheres para voltar para o mercado de trabalho**

Embora seja vital conhecer as dificuldades que as mulheres enfrentam ao optar por deixar o mercado de trabalho, é crítico para os indivíduos e para as organizações conhecer as estratégias que podem ser usadas para apoiar a reinserção dessas mulheres no local de trabalho após a interrupção da carreira (ZIMMERMAN; CLARK, 2016).

Buscando enfrentar as barreiras para retornar ao trabalho, as mulheres pesquisadas no estudo de Stone e Lovejoy (2019) utilizaram alguma, dentre as três estratégias listadas: (1) mudança de curso ou redirecionamento para carreiras completamente diferentes; (2) correção de curso ou busca por trabalho *freelance* ou um trabalho contingente em seus campos anteriores; ou (3) retornar para sua antiga profissão, mas procurando empregadores diferentes, que pudessem acomodar suas necessidades de flexibilidade. Para as autoras, cada estratégia representa um meio diferente de alcançar o equilíbrio entre família e trabalho e, em menor ou maior grau, reflete a busca das mulheres pela mudança vocacional. Essas estratégias sugerem que as mulheres não voltam a trabalhar com seus antigos empregadores (STONE; LOVEJOY, 2019).

A mudança de curso é uma das estratégias mais populares para quem busca uma nova carreira e, ao mesmo tempo, uma das mais difíceis. Normalmente, as mulheres que usam essa estratégia mudam seus negócios, mudam seus objetivos de carreira, ou saem e voltam para o mercado de trabalho várias vezes. Elas também são, dentre as que interromperam suas carreiras, as que levam mais tempo para se reinserir no mercado de trabalho. Começar um novo negócio ou uma segunda carreira envolve considerável incerteza, investimento, tentativa e erro, e capacidade de lidar com falhas. Essa estratégia reflete o desejo das mulheres por uma carreira não apenas flexível, mas também considera as mudanças de orientação vocacional que ocorreram enquanto elas se encontram em casa (STONE; LOVEJOY, 2019).

Em relação à estratégia correção de curso, esta permite às mulheres ganhar mais controle e autonomia sobre os seus horários de trabalho, sem ter de abandonar as suas antigas profissões. Trabalhar por conta própria, por exemplo,

pode ser atrativo, porque possibilita as mulheres trabalharem de casa, organizarem seus próprios horários de trabalho e serem um pouco seletivas sobre assumir projetos que coincidam com suas responsabilidades familiares. As mulheres que escolhem esta estratégia tendem a gostar do conteúdo do trabalho de suas antigas profissões e estão em campos com mais oportunidades de *freelancer*. Elas costumam ter também uma forte motivação financeira para voltar a trabalhar. Algumas delas podem trabalhar por conta própria em suas áreas anteriores, como a maneira mais rápida, prática e acessível de alcançar uma carreira flexível. Em alguns casos, esta estratégia também possibilita às mulheres que não gostaram de algum aspecto de seus antigos empregos, ajustar o conteúdo ou estrutura de seus trabalhos de maneira que lhes proporcionem uma maior satisfação (STONE; LOVEJOY, 2019).

A terceira e última estratégia exposta por Stone e Lovejoy (2019) envolve mulheres que retornam para suas antigas carreiras em uma base permanente (não contingencial). Elas procuram por novos empregadores que podem acomodar suas necessidades de flexibilidade. Elas não procuram pelos antigos, pois já tiveram a experiência da falta de flexibilidade anteriormente (STONE; LOVEJOY, 2019).

De acordo com Cabrera (2007), algumas das barreiras encontradas pelas mulheres para voltar para o trabalho remunerado podem ser reduzidas por elas mesmas. Há várias estratégias que as mulheres podem fazer durante o período de interrupção para manter suas habilidades atualizadas e ter algo para colocar em seus currículos. Para a autora, elas devem acompanhar as mudanças tecnológicas e da indústria trabalhando em projetos, mantendo-se ativas em associações profissionais, em trabalhos voluntariados, participando de conferências ou de aulas. As mulheres devem ter cuidado especial para não negligenciar seu aprendizado e desenvolvimento quando se desconectam das organizações (MALLON; WALTON, 2005). A participação nessas atividades também as manterá ligadas aos contatos que podem ajudá-las a conseguir um emprego quando optarem pela reinserção no mercado (CABRERA, 2007). Essas iniciativas contribuem para a manutenção do capital humano feminino, o que permite a empregabilidade da mulher quando ela decidir voltar para o mercado de trabalho (ZIMMERMAN; CLARK, 2016). Além disso, a manutenção das habilidades durante o período de afastamento é adequada para mulheres que podem enfrentar alguma restrição de acesso a treinamentos na volta ao trabalho. Como por

exemplo, uma pesquisa com enfermeiras reinseridas indicou que algumas mulheres que solicitaram treinamento após a volta não o receberam, por estarem trabalhando em período parcial (MCINTOSH; MORSE, 2015).

No estudo de Grant-Vallone e Ensher (2011), as mulheres entrevistadas escolheram estrategicamente as organizações que acomodavam a vida da família ou iniciaram seus próprios negócios, concentrando-se nos aspectos positivos de sua experiência e não na culpa, criando um senso realista de equilíbrio em suas vidas. Elas procuraram encontrar o ajuste organizacional certo, buscando empresas que oferecessem políticas destinadas a ajudar os funcionários a gerenciar suas demandas familiares e profissionais. Elas também adotaram a estratégia de serem suficientemente boas, em vez de serem perfeitas, e sentir menos culpa. As participantes apontaram que é fácil cair na armadilha de se sentirem culpadas e em conflito ao não passarem tempo suficiente com as crianças, ou não terem uma casa limpa, não fazerem refeições caseiras e atenderem as demandas profissionais. A maioria das que se descreveram como satisfeitas, alcançou o equilíbrio por meio da adequação ou devido à gerência de seus papéis. Elas definiram suas prioridades e escolheram cuidadosamente as organizações que atendiam às suas necessidades individuais. Nem todas as mulheres experimentaram o equilíbrio diariamente, mas a maioria mudou as prioridades conforme necessário (GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011).

Ainda segundo Grant-Vallone e Ensher (2011), manter contatos comerciais e pessoais e construir uma forte reputação também ajuda as mulheres a se deslocar entre cargos e organizações ou a se reinserir à força de trabalho. Encontrar uma solução satisfatória para assistência infantil é outro componente essencial da construção de uma rede de suporte para volta das mulheres ao trabalho. Opções como babás, creches, pré-escola, também auxiliam as mulheres no cuidado infantil. Segundo as entrevistadas de Grant-Vallone e Ensher (2011), encontrar a opção terceirizada certa não foi fácil, mas achar a solução certa valeu à pena.

De acordo com a pesquisa de Lovejoy e Stone (2012), grande parte das mulheres entrevistadas procuraram carreiras alternativas, empregadores alternativos ou novas formas de trabalhar, ou estavam totalmente incertas quanto ao tipo de trabalho que buscariam. As autoras perceberam uma preferência crescente pelo trabalho de meio período, depois da experiência de estar em casa



durante a interrupção da carreira e poder se dedicar a família. Segundo Stone e Lovejoy (2019), uma vez que as mulheres tomam a decisão de interromper as suas carreiras, uma parte significativa delas não retorna de forma duradoura, contínua; elas mergulham rapidamente em trabalhos de meio período, enquanto priorizam as suas responsabilidades familiares (STONE; LOVEJOY, 2019).

Outras mulheres preferem começar seu próprio negócio ao invés de retornar ao mundo corporativo, a fim de satisfazer suas necessidades de equilíbrio. Além de procurar equilíbrio, as mulheres preferem o trabalho por conta própria a trabalhar em culturas organizacionais masculinas existentes e já vivenciadas por elas no mundo corporativo (CABRERA, 2007). O empreendedorismo também é uma opção atraente para as que precisam se mudar para seguir seu cônjuge, mães solteiras e outras mulheres que não podem parar de trabalhar. O capital humano e social incorporado, os quais as mulheres profissionais acumularam no passado, podem ajudá-las a ser bem-sucedidas em empreendimentos empresariais (TERJESEN, 2005). De acordo com os resultados obtidos por McKie, Biese e Jyrkinen (2013), o empreendedorismo pode ser uma opção positiva de retorno ao trabalho remunerado para algumas mulheres, pois pode fornecer flexibilidade e autonomia para explorar os aspectos de suas carreiras e evitar barreiras de gênero como as existentes nas organizações.

Outro recurso que poderia ser utilizado pelas mulheres para retornar ao mercado de trabalho, após a maternidade, seria fazer parte de grupos que apoiam esta transição, especializado em mulheres que são mães, como a Rede Maternativa. Esta rede foi criada no Brasil, em 2015, por Ana Laura Castro e Camila Conti, com o intuito de criar possibilidades para as mulheres que estão em casa se reconhecerem como parte de uma rede criativa e potente, e serem capazes de se reinventar, de se apoiar mutuamente, de vislumbrar novas formas de economia e de criar um ambiente empreendedor, consciente e colaborativo, no qual uma mãe compra de outra mãe e todas se fortalecem economicamente. Esse recurso ajudou diversas mulheres a se manterem ativas, frente a um mercado de trabalho inflexível. Hoje, o propósito da rede foi ampliado para transformar a relação das mães e trabalho, independente do caminho que cada uma desejar seguir: empreender, permanecer ou mudar de emprego ou atividade profissional, ou dedicar-se temporariamente ao cuidado exclusivo dos filhos (FERNANDES, 2019)

O estudo de McGrath, Driscoll e Gross (2005) identificou que as mulheres podem aceitar, como estratégia para voltar ao mundo corporativo, uma posição inferior, em relação à sua anterior à saída. As autoras também consideram que as mulheres podem facilitar o seu retorno ao mercado de trabalho, tomando medidas específicas antes de decidirem interromper a sua carreira e durante o período subsequente de procura de emprego, como: criar uma rede de relacionamento com outras mães, organizações profissionais, amigos, família e em trabalhos voluntariados; acompanhar as tendências da indústria e da tecnologia, e; cultivar novas habilidades que são valiosas no local de trabalho. As mulheres que ficam atentas a esses pontos parecem se sair melhor durante o período de procura de emprego do que aquelas que se desconectam do mercado de trabalho.

Outro ponto levantado por McGrath, Driscoll e Gross (2005), que ajudou as mulheres a voltar para o trabalho remunerado, refere-se ao preparo de uma apresentação, articulada com um bom argumento, para explicar de maneira positiva as razões que motivaram a pausa nas suas carreiras. Ou seja, ser capaz de descrever como a interrupção as beneficiou em termos de ser um funcionário melhor e com isso, despertar a curiosidade do contratante.

Além disso, as mulheres também podem usar os recursos oferecidos por organizações, como demonstrado no estudo de Panteli e Pen (2010), que avaliou a eficácia do “Equalitec”, uma tentativa organizada por instituições públicas e privadas da União Europeia para permitir que as mulheres retornassem ao emprego no setor de tecnologia da informação, engenharia e comunicação. A Equalitec foi destinada para ajudar as beneficiárias a definir, alinhar e ajustar suas atitudes, aptidões e aspirações, para que estivessem bem equipadas para ingressar no mercado de trabalho. Nesse programa, vários esquemas de retorno ao trabalho foram introduzidos, incluindo oportunidades para estudos de pós-graduação, mentoria, esquemas de indicação e oficinas de desenvolvimento de carreira e reciclagem. A introdução de tais esquemas de apoio baseou-se na visão de que implementar estratégias para apoiar as mulheres durante sua pausa na carreira é uma maneira proveitosa e eficaz de atrair mulheres de volta ao setor e manter seu interesse no emprego do setor. A rede obtida por meio da participação nos pacotes de trabalho também constitui um empenho para reforçar o senso de apoio que as participantes sentem que ganham com a participação no programa (PANTELI; PEN, 2010).

De forma sintética, no tocante ao propósito eleito nesta dissertação, o arcabouço teórico aqui apresentado foi de grande utilidade para o processo analítico necessário à consecução de tal objetivo.

### 3

## Metodologia do Estudo

Neste capítulo foi descrita a metodologia da presente dissertação, expondo o tipo de pesquisa realizada, o papel da pesquisadora, as participantes da pesquisa, os aspectos éticos da pesquisa, os procedimentos para coleta, o tratamento dos dados e as limitações do método utilizado.

Este estudo teve como principal objetivo compreender o processo que leva as mulheres a saírem temporariamente do mercado de trabalho, para se dedicarem exclusivamente a maternidade, culminando no seu posterior reingresso. Para alcançar esse propósito, optou-se pela metodologia de pesquisa qualitativa, que atua em cenários “naturais” tentando compreender e explicar os fenômenos sociais a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos estudados (BURREL; MORGAN, 1979).

Tal abordagem se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados. Segundo Minayo (2007), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Esta pesquisa foi classificada como pesquisa de campo, devido à realização de entrevistas semiestruturadas junto às mulheres que vivenciaram o movimento *opt-out* e retornaram ao mercado de trabalho, com o objetivo de capturar as suas experiências no decorrer desse trajeto (GIL, 2012; VERGARA, 2013).

### 3.1.

#### Sujeitos da Pesquisa

A seleção das entrevistadas foi feita por meio de círculos de amizades, complementado pela técnica bola de neve, por se tratar de um estudo com um sujeito com perfil muito específico (BERNARD, 2005).

Foram entrevistadas presencialmente 15 mulheres no total, residentes nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. O perfil destas entrevistadas está alinhado com o perfil das entrevistadas por Belkin (2003), em sua pesquisa:

- possuem formação superior;
- fizeram parte de um ambiente organizacional de segmentos diferentes, do mercado privado;
- suspenderam suas carreiras consolidadas para cuidar exclusivamente dos seus filhos e, após um período, retornaram para o mercado de trabalho.

Os dados primários desta pesquisa foram coletados presencialmente, em ambiente e horário escolhidos pelas entrevistadas; e a análise desses dados foi realizada a partir das interpretações feitas pela pesquisadora (CRESWELL, 2010).

O quadro 1 sumariza algumas características relevantes das participantes, a saber: nome, quantidade de filhos, área de formação, idade quando interrompeu a carreira, tempo de interrupção e ocupação atual. Os nomes verdadeiros das participantes foram alterados por nomes fictícios, de modo a se manter o anonimato das entrevistadas.

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

Nome (fictícios)	Qtd. filhos	Área de Formação	Idade quando interrompeu a carreira	Tempo de interrupção	Ocupação Atual
Beatriz	3	Direito	38 anos	6 anos	Advogada
Sofia	2	Administração	28 anos	2 anos	Professora
Laila	2	Direito	30 e 38 anos	2 anos; 1 ano e meio	Arquiteta
Ariel	1	Administração	30 anos	1 ano	Professora
Livia	2	Direito	36 anos	6 meses	Advogada
Luna	3	Arquitetura	33 anos	3 anos e meio	Arquiteta
Cristina	2	Administração	39 anos	3 anos	Gerente de Produto
Luiza	3	Moda e Direito	30 anos	2 anos e meio	Advogada
Fabiana	2	Administração	32 anos	5 anos	Gerente de recrutamento
Gabriela	1	Pedagogia	32 anos	5 anos e meio	Pedagogia
Clarissa	2	Administração	40 anos	3 anos e meio	Gerente de Marketing
Paula	2	Administração	31 anos	4 anos	Diretora de marketing
Anne	2	Administração	38 anos	6 anos	Consultora
Ana	1	Administração	32 anos	1 ano e meio	Professora
Marcia	2	Engenharia civil	33 anos	4 anos	Engenheira Civil

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

### **3.2.**

#### **Papel da Pesquisadora**

A pesquisadora tem identificação com o tema desta dissertação por ser mulher e mãe. Ela acredita que a interação junto às entrevistadas foi positiva, pois houve uma grande empatia e compreensão por parte dela, o que permitiu uma maior abertura das entrevistadas para expor os sentimentos vividos (GIL, 2012).

Por sua identificação com a condição das entrevistadas, a pesquisadora reconhece seu eventual viés, na pesquisa, dado que também vivencia alguns aspectos do processo que as mulheres estudadas no presente estudo, vivenciaram. Todavia, a escuta detalhada das falas individuais pela pesquisadora a fez perceber as particularidades, os constrangimentos, os prazeres e os desafios que as mulheres entrevistadas experimentam, quando precisam conciliar a sempre difícil relação trabalho e família.

### **3.3.**

#### **Ética de Pesquisa**

Em conformidade com os princípios éticos de uma pesquisa qualitativa, foi solicitado às entrevistadas seu de acordo para que participassem da pesquisa. Todas assinaram um termo de consentimento com o propósito deste estudo, os possíveis meios de divulgação e uma breve consideração metodológica (SACCOL, 2009).

Como se trata de um tópico delicado, a entrevistadora deixou claro durante as entrevistas que os nomes das entrevistadas e demais informações pessoais importantes foram mascaradas nesta dissertação (SACCOL, 2009).

### **3.4.**

#### **Métodos de Coleta e Análise de Dados**

Foi utilizada como aporte metodológico a técnica de entrevista semiestruturada, que se compromete com uma coleta de dados sistematizada, a partir da qual as informações obtidas são mais facilmente comparadas, possibilitando o agrupamento e a categorização dos dados (SHARP; PETERS; HOWARD, 2017).

De acordo com Bardin (2016, p. 47), durante as entrevistas a “fala é relativamente espontânea, com um discurso falado que uma pessoa – o entrevistado – orchestra mais ou menos a sua vontade”. Trata-se de uma encenação livre da experiência da pessoa e o que ela sentiu e pensou sobre determinado assunto. A subjetividade está muito presente: uma pessoa fala.

A entrevista foi guiada por um roteiro de questões semiestruturadas, permitindo ao entrevistado que falasse com liberdade e compartilhasse as suas visões sobre o tema abordado, não limitando suas respostas a um determinado número ou tipo.

O roteiro foi previamente testado em uma entrevista piloto no início da pesquisa de campo, na busca pela necessidade de ajustes e pela consequente otimização da coleta de dados (REA; PARKER, 2000). Em função da percepção da entrevistadora sobre esta entrevista preliminar, foi inserida uma pergunta ao roteiro, que resultou em um ajuste no objetivo principal e enriqueceu a análise deste estudo.

O Quadro 2, a seguir, contém os objetivos intermediários que contribuíram para o alcance dos objetivos, bem como as perguntas do roteiro de pesquisa atreladas a eles.

Quadro 2 - Relação entre os objetivos intermediários e as perguntas

Objetivos Intermediários	Questões
Verificar quais as circunstâncias particulares levaram essas mulheres a tomarem a decisão de sair do mercado de trabalho.	Quais motivos particulares a levaram a pensar em interromper a sua carreira?
Conhecer as vivências dessas mulheres no decorrer do tempo em casa.	Como foi o período em que você esteve em casa, se dedicando aos filhos? Quais os prazeres e desafios desta fase?
Examinar quais os motivos que conduziram essas mulheres de volta para o ambiente profissional.	Quais razões as levaram a voltar para o mercado de trabalho?
Identificar se houve obstáculos encontrados por essas mulheres, para voltar ao trabalho remunerado.	Existiu algum obstáculo no processo de volta?
Investigar os recursos mobilizados por elas para voltarem ao trabalho.	Quais foram as estratégias adotadas, quando decidiu voltar para o mercado de trabalho?
Entender as experiências profissionais após a reinserção dessas mulheres no mercado de trabalho.	Como é o seu trabalho, atualmente?

Fonte: elaboração própria

As entrevistas foram realizadas entre os meses de outubro e dezembro de 2019, tendo cada uma previsão média de 40 minutos. As conversas foram realizadas em ambiente escolhido pelas entrevistadas e gravadas com o consentimento delas. O conteúdo das entrevistas foi integralmente transcrito, incluindo hesitações, risos, silêncios, bem como estímulos do entrevistador (BARDIN, 2016).

Uma vez realizadas as entrevistas e, depois das transcrições, os relatos obtidos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo qualitativa. Creswell (2010) definiu este método como um processo de ampla aplicação de análise de dados em pesquisa de natureza qualitativa, a qual abrange a coleta, o tratamento, a categorização e a interpretação dos dados. Através da Análise de Conteúdo é possível tratar uma grande quantidade de dados, interpretando os aspectos procedentes das entrevistas e estabelecendo relações entre conceitos acerca do fenômeno em estudo (CRESWELL, 2010).

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo constitui um conjunto de instrumentos metodológicos, no qual se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Esse método



compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados (BARDIN, 2016).

De acordo com Flick (2009), a análise de conteúdo é um método específico que parece mais claro devido à elaboração esquemática que o acompanha (passo a passo), tornando-o mais fácil e menos ambíguo, devido à possível redução do material anteriormente delineado. Ainda segundo o mesmo autor, a formalização do procedimento lança categorias que facilitam a comparação entre os diferentes casos. No entanto, o pesquisador não deve adentrar no campo de pesquisa desprovido de bagagem teórica.

Para Bardin (2016), essa técnica é composta por três etapas:

1. Pré-análise: corresponde à organização do material verbal coletado para efeito de observação e comparação das mensagens;
2. Exploração do material: refere-se à fase na qual ocorre a codificação dos dados com base nas unidades de registro;
3. Tratamento dos resultados e interpretação: estágio no qual se realiza a categorização propriamente dita, classificando os elementos de acordo com as suas semelhanças ou diferenças, realizando em seguida um reagrupamento baseado nas características comuns.

De modo a atingir o objetivo desta dissertação, a análise de conteúdo aplicada ao material coletado em campo seguiu o procedimento de Bardin (2016) relacionado aos pressupostos da análise de conteúdo qualitativa. Para tanto, na primeira etapa, esse procedimento foi aplicado ao material transcrito a partir dos áudios das entrevistas e, em seguida, foi feita uma análise temática, dividindo-se o texto transcrito em temas principais já definidos *a priori*. Na segunda fase, cada transcrição foi lida exaustivamente e analisada, de modo a gerar uma revisão das categorias conceituais de resultado. No terceiro estágio desse procedimento foram confirmadas as categorias temáticas de resultados e atribuídas às devidas interpretações, junto às referências teóricas pertinentes, por meio de critérios semânticos de categorização, evidenciando a natureza qualitativa do método.

De forma a ajudar na execução da análise dos dados, foi utilizado o software MAXQDA na etapa de categorização dos textos já transcritos.

Segundo Bardin (2016), não basta ler e compreender normalmente a transcrição. Deve-se utilizar perguntas como auxílio: o que a entrevistada está

realmente dizendo? O que ela poderia ter dito de diferente? O que ela não diz? O que ela diz sem o dizer? Como as palavras, as frases e as sequências se encaixam entre si? Após a leitura das entrevistas, outras perguntas se acrescentarão por comparação: esta pessoa manifesta em tal sequência, tal tema. Isto foi lido em outra entrevista? Que outra pessoa foi entrevistada num contexto equivalente? (BARDIN, 2016)

É importante destacar que as categorias e subcategorias de resultado desta pesquisa foram definidas *a priori*, de acordo com o referencial teórico, e a partir da emergência de temas provenientes das falas das entrevistadas, foram incluídas algumas subcategorias, de forma a serem obtidos conjuntos de resultados interessantes aos objetivos deste trabalho.

De maneira a seguir o padrão de qualidade das categorias para análise deste estudo, algumas regras foram seguidas, de acordo com a proposta de Bardin (2016). Primeiramente, garantiu-se que as categorias fossem mutuamente excludentes, ou seja, não abordassem assuntos de forma repetida. Em seguida, a homogeneidade assegurou que um único princípio de classificação governasse a sua organização. Além disso, buscou-se a pertinência, sob a forma de enquadramento das categorias no referencial teórico apresentado na pesquisa, junto à objetividade e à fidelidade do tratamento dispensado ao material de análise, sob uma mesma lógica categórica. Por fim, primou-se pela produtividade, ou seja, a busca da capacidade de interpretar, de forma relevante e pertinente, os dados coletados.

Inicialmente, a busca pela consecução dos objetivos desta dissertação culminou na divisão dos resultados de pesquisa em seis categorias, conforme exposto a seguir:

Categoria 1: As razões que levaram ao *opt-out*;

Categoria 2: Profissão dona de casa: desafios e sedução do tempo no lar;

Categoria 3: Motivos para a reinserção no mercado de trabalho;

Categoria 4: Barreiras para o retorno ao trabalho remunerado;

Categoria 5: Estratégias para voltar ao mercado de trabalho

Categoria 6: De volta ao jogo: o retorno ao mercado de trabalho

### 3.5. Limitações metodológicas

Em contrapartida às inúmeras vantagens e possibilidades de utilização do método escolhido para a coleta de dados, destaca-se que a realização de entrevistas em profundidade também está sujeita a algumas limitações, sendo as principais listadas por Gil (2012): a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas; a inadequada compreensão do significado das perguntas; o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes; a inabilidade ou incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos; a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado; a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado; e os custos com treinamento de pessoal e aplicação das entrevistas. Para o autor, todas essas limitações intervêm na qualidade da entrevista; todavia, em função da sua flexibilidade, muitas dificuldades podem ser contornadas no momento de sua realização pelo entrevistador. Uma possível limitação do estudo em questão refere-se ao fato de que as mulheres que optaram por sair do mercado de trabalho podem omitir os reais motivos de suas decisões, com receio de serem prejudicadas no futuro, quando decidirem voltar ao mercado, e sofrer retaliações das empresas. Diante deste fato, foi assegurado o anonimato das participantes.

Além disso, muitas limitações são inerentes à subjetividade, que pode estar envolvida nas visões de mundo ou experiências dos participantes. Vale ressaltar uma das principais características da pesquisa qualitativa é a impossibilidade de generalização dos resultados obtidos (CRESWELL, 2010). Alvesson (2003) salienta que é fundamental que o pesquisador tenha em mente que as pessoas envolvidas na entrevista possuem rotinas e experiências distintas, fato que exige que o pesquisador exercite sua empatia. Este foi um cuidado tomado na presente pesquisa.

Algumas limitações da entrevista em profundidade também estão atreladas ao papel do pesquisador. Este, por sua vez, pode comprometer a qualidade da pesquisa, aplicando vieses pessoais às declarações fornecidas pelos entrevistados. Existe o entendimento de que a pesquisa é um processo interativo influenciado

pela história pessoal e profissional, e pela realidade social e cultural dos participantes, analisado pelos olhos do pesquisador, um ser social e historicamente localizado (DENZIN; LINCOLN, 2005). Além disso, o pesquisador pode influenciar as falas dos participantes, por meio de colocações sugestivas junto aos depoimentos coletados. Neste estudo, foram tomados os devidos cuidados para que os vieses pessoais não interferissem na condução das entrevistas e as entrevistadas tivessem liberdade de falar, sem interrupções, para responder às perguntas propostas no roteiro.

Uma vez estabelecidas as características e limitações do método de coleta de dados, é válido também apresentar alguns aspectos relevantes deste método para a análise dos dados: a análise de conteúdo.

Para Flick (2009), uma das críticas mais fortes e recorrentes à análise de conteúdo é devida ao fato deste método carregar um ideário de metodologia quantitativa. Nesse sentido, a categorização que faz parte da técnica, um tanto esquemática, pode obscurecer a visão dos conteúdos, impedindo o alcance de aspectos mais profundos do texto (FLICK, 2009).

A inferência da pesquisadora, a qual se faz necessária, não é totalmente neutra ao utilizar a análise de conteúdo; entretanto, ela deve procurar interferir minimamente de maneira pessoal. Isso não quer dizer ser acrítica ou não fazer inferências, aspectos que a análise de conteúdo qualitativa exige (THOMPSON, 1995). Buscando superar este limite, foi informado pela pesquisadora detalhadamente o procedimento utilizado, com o intuito de garantir a validade da sua análise.

De mais a mais, a análise de conteúdo pode apresentar outros entraves, pelo fato de ser um método trabalhoso, longo e desafiador, principalmente no que tange à criação de categorias de resultado. Franco (2008) aponta que a criação de categorias de resultado é um processo de criatividade pessoal do pesquisador, sujeita, portanto, a diversos tipos de encaminhamentos, o que pode comprometer a abordagem de aspectos relevantes e interessantes ao cumprimento dos objetivos da pesquisa.

Findas as principais considerações sobre os aspectos metodológicos que orientaram a presente dissertação, cabe avançar para a etapa analítica, a qual trará as categorias de resultado emergentes das entrevistas realizadas, estabelecidas em conjunto com as lentes teóricas escolhidas para este estudo.

## 4 Análise dos Resultados

Este capítulo tem o intuito de apresentar os resultados da presente dissertação, buscando compreender as questões - baseadas nos objetivos intermediários deste estudo e organizadas na forma de categorias de análise - pertinentes ao cumprimento do propósito perseguido nesta dissertação: compreender o processo que leva as mulheres a saírem temporariamente do mercado de trabalho, para se dedicarem exclusivamente à maternidade, culminando no seu posterior reingresso. O quadro 3 sintetiza estas associações

Quadro 3 - Objetivos intermediários, questões e categorias

Objetivos Intermediários	Questões	Categorias
Verificar quais as circunstâncias particulares levaram essas mulheres a tomarem a decisão de sair do mercado de trabalho.	Quais motivos particulares a levaram a pensar em interromper a sua carreira?	1 - As razões que levaram ao opt-out
Conhecer as vivências dessas mulheres no decorrer do tempo em casa.	Como foi o período em que você esteve em casa, se dedicando aos filhos? Quais os prazeres e desafios desta fase?	2 - Profissão dona de casa: desafios e sedução do tempo no lar.
Examinar quais os motivos que conduziram essas mulheres de volta para o ambiente profissional.	Quais razões as levaram a voltar para o mercado de trabalho?	3 - Motivos para reinserção no mercado de trabalho
Identificar se houve obstáculos encontrados por essas mulheres, para voltar ao trabalho remunerado.	Existiu algum obstáculo no processo de volta?	4 - Barreiras para o retorno ao trabalho remunerado
Investigar os recursos mobilizados por elas para voltarem ao trabalho.	Quais foram as estratégias adotadas, quando decidiu voltar para o mercado de trabalho?	5 - Estratégias para voltar ao mercado de trabalho
Entender as experiências profissionais após a reinserção dessas mulheres no mercado de trabalho.	Como é o seu trabalho, atualmente?	6 - De volta ao jogo: o retorno ao mercado de trabalho

Fonte: elaboração própria

Conforme exposto no quadro 3, foram criadas seis grandes categorias de resultados, a partir das quais irá analisar, inicialmente, as razões que levaram às mulheres a optar por deixar as suas carreiras profissionais. A primeira grande categoria teve como base o estudo de Stone e Lovejoy (2004), que divide as motivações para a saída das mulheres do mercado de trabalho em três aspectos: trabalho, filhos e família.

A segunda grande categoria, profissão dona de casa: desafios e sedução do tempo no lar abordou os medos e as angústias das mulheres no decorrer do período de interrupção, bem como os prazeres obtidos durante este percurso.

A terceira categoria apontou os motivos que levaram as mulheres a retornar para o trabalho remunerado, e a quarta, os obstáculos encontrados por elas no momento da volta.

Já a quinta categoria teve como objetivo entender os recursos utilizados por estas mulheres, para reingressarem no mercado de trabalho, e nele se manterem.

Por fim, na sexta categoria, foi analisada a situação do trabalho atual das mulheres estudadas e apontados os fatores positivos e negativos da volta.

Desta forma, nas entrevistas realizadas, as razões que levaram as mulheres a optar por deixar as suas carreiras profissionais; os desafios e as sedução do tempo em casa; as experiências vividas para voltar para o mercado de trabalho; e como se deu a volta ao trabalho remunerado foram tópicos destacados nas falas de todas as mulheres entrevistadas. Os relatos obtidos foram discutidos à luz do referencial teórico apresentado no capítulo 2 deste estudo.

Vale ressaltar, que as seis categorias foram definidas e subdivididas com base na leitura prévia sobre os temas e na cuidadosa análise das 15 entrevistas realizadas, levando em consideração as diferentes situações em que cada indivíduo se encontra.

#### **4.1.**

##### **As razões que levaram ao *opt-out***

A retórica da escolha muitas vezes apresenta que as profissionais qualificadas interrompem as suas carreiras devido ao seu desejo individual de voltar para casa para cuidar dos seus filhos (STONE, 2007). No entanto, de

acordo com o resultado deste estudo, essas decisões, na maioria dos casos, são mais complexas e conflituosas. Mesmo considerando o privilégio da condição social dessas mulheres, a disjunção entre a retórica da escolha e a realidade do mercado de trabalho revela uma lacuna de escolha, que reflete a difícil conciliação entre o cada vez mais crescente ritmo de trabalho e a vida pessoal e familiar (STONE, 2007). O relato de Beatriz demonstra o quão difícil era, para ela, equilibrar as demandas da filha com as profissionais e, com a chegada do segundo filho, ela se viu sem alternativa.

*“Eu trabalhava que nem uma louca alucinada. Era bem puxada a minha vida, tá? E eu já tinha a minha filha... Eu tinha uma vantagem, que eu trabalhava perto da minha casa. Então, eu ia no almoço em casa, via a ela, conseguia levar pra escola. Às vezes eu comia um sanduíche pra dar tempo de fazer isso. E aí, de noite eu sabia que eu não ia encontrar com ela. Aí eu fiquei grávida do segundo, trabalhando nesse esquema. E aí, quando ele nasceu, na licença maternidade eu falei, “não vai dar mais””.*  
BEATRIZ

O fato de as mulheres deixarem o mercado de trabalho para se dedicarem unicamente aos filhos vai de encontro ao senso de identificação delas com as suas carreiras e aos pesados investimentos realizados por elas, que incluem não apenas experiência profissional, mas também pós-graduação (STONE, 2007). Para muitas, deixar o emprego não foi fácil, uma vez que elas se orgulhavam de suas realizações profissionais. A fala de Beatriz, a seguir, expressa o quanto ela ficou frustrada quando tomou a decisão de interromper a sua trajetória profissional.

*“... eu sempre fui muito competitiva, eu sempre me olhei e falei, “onde eu estou inserida no grupo?”. Eu não queria... não vou mentir, eu não queria ir para o final da fila, sabe? Eu tava no topo”.* BEATRIZ

Em contraste, uma pequena parte das mulheres entrevistadas se afastou de suas carreiras devido ao desejo de se tornarem mães em tempo integral, não expressando nenhum sentimento de ambivalência ou indecisão em relação à decisão de deixar o mercado de trabalho. Para Lovejoy e Stone (2004), essas mulheres não fazem nenhum esforço para reduzir suas horas de trabalho ou buscar alternativas mais flexíveis para manter suas carreiras, pois querem se dedicar à maternidade com exclusividade. Conforme relatado a seguir, Gabriela se enquadra

no pequeno grupo das mulheres entrevistadas que interromperam suas carreiras pelo desejo de cuidar unicamente do seu filho.

*“já grávida, eu falei na escola que eu trabalhava que eu não voltaria ao trabalho. Eu falei, “eu não vou voltar”, e o motivo era simplesmente esse, eu queria me dedicar ao meu filho”.* GABRIELA

Essas mulheres revelaram desejos associados ao papel tradicionalmente atribuído às mulheres, acreditando que as atividades relacionadas aos cuidados com os filhos deveriam ser exercidas por elas mesmas. Elas raramente aceitavam ajuda terceirizada e se engajavam na criação dos filhos, transmitindo-lhes os valores familiares e acompanhando de perto o dia a dia e o desenvolvimento deles.

Diante do exposto, o intuito desta categoria foi identificar os possíveis motivos que levaram as mulheres entrevistadas a interromperem suas carreiras. Embora elas tenham deixado o mercado de trabalho para cuidar dos seus filhos, os resultados desse estudo revelaram os condicionantes dessa decisão. Estes condicionantes foram agrupados em três subcategorias, denominadas: os obstáculos do mundo do trabalho; o apelo do exercício da maternidade e a ausência dos pais. A identificação destas subcategorias foi baseada na frequência com que as razões específicas foram invocadas pelas participantes dessa pesquisa. Elas estão descritas a seguir, juntamente com os elementos que delas fazem parte.

#### **4.1.1.**

##### **Os obstáculos do mundo do trabalho**

Aspectos relacionados às condições de trabalho foram representativos para a decisão de interrupção da carreira para grande parte das entrevistadas. Muitas delas deixaram as suas lucrativas profissões, pois dispuseram de opções limitadas para conciliar as intensas demandas de carreira com a maternidade. Embora o alto poder aquisitivo dessas mulheres tenha sido um requisito para a tomada de decisão, esta “não se tratava de uma preferência, mas uma decisão do tipo tudo ou nada, necessária à natureza do tudo ou nada do trabalho” (STONE; LOVEJOY, 2019, p.43).

Uma importante razão mencionada pelas mulheres entrevistadas, que motivou a interrupção de suas carreiras, foi o conflito gerado quando se tem uma quantidade exorbitante de trabalho que requer jornadas estendidas nas empresas e



a necessidade de atender às demandas da vida pessoal e familiar (LEMOS, GOTTLIEB e COSTA, 2016). Os relatos a seguir estão diretamente relacionados aos problemas encontrados pelas mulheres advindos da intensificação do trabalho *vis-à-vis* a maternidade.

*“Os meus pares não só trabalhavam até meia-noite, como trabalhavam no final de semana também. Fechava a porta do departamento às 17:00 horas, mas eu continuava a trabalhar e ficava atendendo, atendendo, atendendo... eu fiquei desesperada. O meu marido, na época, falou: você não vê o nosso filho, você não come, você não dorme...”*. CRISTINA

*“eu ia deixar aquele bebêzinho em casa, sendo cuidado por outras pessoas e ir pro esquema “pague pra entrar, reze pra sair”... Eu pude ser uma das privilegiadas e afortunadas em falar, “vou parar””*. BEATRIZ

*“A empresa que eu trabalhava tinha um ritmo, uma carga horária e uma demanda de viagens, muitas vezes pra fora, muito grande. Eu queria, tendo 20 anos de carreira bem-sucedida, continuar sendo uma profissional excepcional, com as promoções e com as oportunidades. Só que, depois do nascimento da minha filha, colocando tudo na balança, não fazia mais tanto sentido esse conflito enorme que eu sentia, e que eu via que não tinha uma solução”*. CLARISSA

Adicionado a isso, algumas mulheres trabalhavam em locais onde o ritmo e as expectativas eram fixadas pelos homens. Beatriz, advogada, contou que trabalhava em um ambiente predominantemente masculino, e percebia o quanto que a diferença de responsabilidades dela para os homens, pelo fato de ser casada e com filhos, afetava o seu cotidiano.

*“Eu tava ali ombro a ombro com um bando de homens... eu era bem novinha, mas eu já tinha uma filha e uma casa pra cuidar. O pessoal ali era pessoal que nem casado era, que o milagre da roupa acontecia, né? Eu não, eu tinha que gerenciar uma casa, gerenciar uma filha, gerenciar...”* BEATRIZ

Em linha com os achados de Lemos e Cavazotte (2018), algumas entrevistadas que cumpriam jornadas de trabalho intensas antes da maternidade já anteviam que o tempo dedicado ao trabalho, comprometeria o tempo que seria destinado aos filhos quando fossem mães. Estas mulheres já tinham a certeza de que interromperiam suas carreiras, quando decidissem ter filhos:

*“Ser mãe e comissária de bordo, pra mim, era claro que não dava. Eu tinha que parar de ser comissária pra poder ser mãe”.* ARIEL

*“Quando eu via a maternidade das mulheres nas grandes empresas, eu via que não era a maternidade que eu queria. De ver poucas horas por dia, de ficar muito com babá, de delegar demais pra conseguir equilibrar essa vida”.* PAULA

*“Eu conhecia algumas mulheres do escritório e escutava as histórias delas sobre maternidade... o que elas viveram, o que elas não viveram, e via no olhar delas, assim, um pouquinho de sofrimento, uma coisa meio frustrada. Então isso pra mim foi muito bom, porque foi uma experiência prévia pra me dar certeza de que eu não queria continuar ali depois que eu tivesse filho”.* LIVIA

Além da dificuldade em equacionar as demandas do trabalho e da família, foram mencionadas, pelas entrevistadas, outros motivos que as levaram a se afastar de suas trajetórias profissionais, relacionados ao trabalho, tais como: a falta de alternativas flexíveis oferecidas pelas organizações; preconceito contra mães no local de trabalho; tempo elevado de deslocamento entre casa e trabalho; redefinição dos valores relativos à carreira; demissão acompanhada de um sabático, e; encerramento do próprio negócio.

A falta de alternativas flexíveis oferecidas pelas organizações, como trabalho de meio período ou *home office*, que pudessem proporcionar as entrevistadas a conciliação das demandas profissionais e familiares com êxito, foi mencionada por elas como um dos fatores que as levaram a interromper as suas carreiras. Os relatos a seguir evidenciam que elas não se afastaram de suas trajetórias profissionais porque escolheram, mas porque não encontraram opções reais de escolha para continuarem trabalhando.

*“Quando deu três meses da minha licença maternidade, eu comecei a conversar com o meu chefe. A gente tentou montar um esquema de home office, mas a verdade é que eu era a única pessoa, no Rio de Janeiro, sênior pra coordenar outras pessoas, e ele não queria ter alguém longe”.* PAULA

*“Antes de pedir demissão, pedi até licença não remunerada, pedi tudo. A empresa tava com todos os processos suspensos nesse sentido.”.* FABIANA

Esses achados estão alinhados aos de Stone e Lovejoy (2004), que identificaram que, embora houvesse um forte desejo das mulheres de cuidar de seus filhos, muitas decidiram suspender suas carreiras por causa de um ambiente de trabalho inflexível que as impossibilitava equacionar as diferentes demandas de suas vidas profissional e familiar.

Outro motivo que levou as mulheres a interromperem as suas carreiras, está relacionado às barreiras que elas encontraram para ascender profissionalmente. Esta dificuldade, que originou o termo denominado “teto de vidro”, que se refere a um viés não declarado, que determina limites para o crescimento profissional feminino nas organizações (OLIVEIRA, CAVAZOTTE e PACCIELLO, 2013) impactou negativamente a vida corporativa das participantes desta pesquisa, quando, depois que se tornaram mães, sentiram que suas chances de promoção e de reconhecimento diminuíram.

*Quando eu fui participar de um novo projeto, tinha um cara que entrou junto comigo na empresa e ele tava a dois níveis acima do meu. Claro que tava dois níveis acima do meu, eu já tinha dois filhos. Ele falava "cara, eu fico até sem graça de liderar você", porque ele sabia do nível de conhecimento técnico que eu tinha. MARCIA*

Em consonância com esse relato, a pesquisa de Cuddy, Fiske e Glick (2004), demonstrou que as mães que estão na ativa, em comparação com pais ou com mulheres sem filhos, são vistas como mais distraídas pelos compromissos familiares e, por isso, tendem a tirar mais licenças ou deixar o trabalho para se dedicar a seus filhos.

Outro ponto a se considerar está relacionado ao estudo de Morgado (2012), o qual revelou que a necessidade de equacionar as esferas profissionais e familiares e seus consequentes conflitos podem influenciar as gestoras de nível intermediário a não aceitarem propostas para níveis mais altos na empresa, uma vez que elas consideram a posição em que ocupam como limite para conseguirem administrar uma vida de maneira equilibrada. Marcia notou que a ascensão da sua carreira era incompatível com a vivência da maternidade. Ela viu o quão difícil era para uma mulher ocupar altos cargos de gestão sendo mãe, e como os homens se beneficiavam desta relação.

*“Fui me frustrando com a forma com que a empresa me tratava pós-maternidade. Aquela profissional que queria ser diretora morreu depois que eu fui mãe, porque eu percebia que eu não poderia ser diretora se eu fosse mãe. Por isso que você vai vendo que tantos homens vão indo e a gente vai ficando”*. MARCIA

Desta maneira, os resultados desta pesquisa evidenciam a possibilidade de a mulher enfrentar uma perspectiva menos promissora de promoção ou compromisso de investimentos da empresa devido aos preconceitos contra a maternidade. Este tratamento diferenciado culmina na insatisfação com o trabalho e consequente interrupção de carreira (ELY, STONE, AMMERMAN, 2014).

O longo tempo despendido durante o trajeto casa-trabalho foi outro fator que motivou as mulheres a deixarem as suas carreiras para se dedicarem a maternidade. As grandes distâncias entre o lar e o local de trabalho, somadas ao excessivo trânsito das cidades do Rio de Janeiro e de São Paulo, são responsáveis por um considerável tempo no dia a dia das pessoas ocupadas profissionalmente. A seguir, seguem as falas das entrevistadas deste estudo, que ilustram esse aspecto.

*“Foi mais o afastamento de casa que me atrapalhava. Eu cheguei a pensar em me mudar pra tentar ficar mais perto, mas isso não era viável”*. SOFIA

*“Ser aquela mãe de oito horas da noite até seis horas da manhã, não era o suficiente pra mim, porque os meus filhos tavam dormindo... quando eu consegui um trabalho mais próximo de casa, meu diretor não tinha me liberado”*. MARCIA

*“Eu trabalhava longe da minha casa. Morava no Humaitá e a empresa era na Barra, depois a empresa mudou de lugar e ficou mais longe ainda. Então eu não via o meu filho... eu lembro eu chorando porque se eu não cortasse a unha do meu filho no domingo, eu só conseguiria no outro final de semana, quando eu não estava trabalhando”*. CRISTINA

A grande maioria das mulheres pesquisadas tinha carreiras em grandes organizações, viajou pelo mundo, trabalhou duro e ganhou altos salários. No entanto, com o passar do tempo, elas perceberam que esse tipo de trabalho era incompatível com a criação de uma família.

A demissão foi também um fator analisado neste estudo, que contribuiu para a suspensão da carreira das mulheres. Com a saída involuntária das empresas,

as entrevistadas estenderam o período em casa para se dedicar à maternidade, antes de tentar voltar para o seu cotidiano profissional.

*Quando a agência resolveu fazer uma reestruturação, “vamos mudar tudo”, eu fui demitida. Na verdade, quando eu saí... eu saí de licença maternidade e não voltei mais” . ANNE*

*“Eu não planejei isso, não teria parado. Houve uma série de demissões na empresa e eu fui uma delas. Como o momento do mercado tava muito ruim, eu falei “bom, já que fui colocada nessa situação, vamos colher de alguma forma”... E aí, eu fiquei grávida rapidinho”. NINA*

Esta evidência dá credibilidade à tentativa de Boushey (2005) de "desmascarar o mito" de que as mulheres estão optando por ficar em casa com seus filhos. A autora argumenta que a recessão do início dos anos 2000 levou à perdas de empregos para todas as mulheres, fazendo parecer que elas estavam optando por deixar o mercado de trabalho.

Por fim, o encerramento de negócios que não eram mais tão lucrativos foi outro motivo que corroborou para a interrupção da carreira feminina. O relato de Luiza, a seguir, sustenta este motivo.

*“os biquínis já tavam entrando numa entressafra de inverno, porque é difícil... você vende super bem no verão, chega o inverno você troca uma figurinha. Então este foi um dos fatores para eu voltar pra casa”. LUIZA*

Portanto, os achados desta categoria sugerem que a decisão das mulheres de suspender as suas carreiras é fortemente moldada pelas condições de trabalho que criam constrangimentos para a continuidade das atividades profissionais após o advento da maternidade. Esse resultado vai de encontro ao proposto pela mídia norte-americana, que as mulheres estão interrompendo suas carreiras porque desejam cuidar dos filhos em tempo integral (BELKIN, 2003; STORY, 2005).

#### **4.1.2.**

##### **O apelo do exercício da maternidade**

Nesta subcategoria, a decisão de deixar a carreira pode ser vista como um reflexo de uma escolha ou preferência de se tornar mãe em tempo integral. Esta

preferência está vinculada aos desejos das mulheres de assumirem o papel tradicional de cuidadora principal, de criarem um vínculo emocional com os filhos e não "perderem" as fases do desenvolvimento deles (STONE; LOVEJOY, 2004).

As mulheres entrevistadas, que expressaram o desejo de exercer unicamente a maternidade, consideravam importante a presença dos pais, sobretudo das mães, nos primeiros anos da vida dos filhos. Para elas, sua dedicação exclusiva gerava um diferencial na formação dos valores e no desenvolvimento deles.

*" eu queria fazer a minha parte de tentar educá-las pra que elas sejam, sei lá, pessoas do bem, pessoas que pensem no próximo, que tenham responsabilidade". CLARISSA*

*"Tava numa fase profissional muito boa, mas eu não tive a mínima dúvida de que eu queria parar... Então, eu pedi demissão. E eu queria aproveitar o meu filho, queria curtir ele..." GABRIELA*

*"Quando a minha filha nasceu, o meu marido era bem de vida, e eu trabalhava porque eu gostava de ter o meu dinheiro. E aí conversando, ele falou, "Luiza, não precisa". Eu gostei na época, foi uma coisa bem pensada e resolvi então que eu ia cuidar dela... eu fazia tudo, amamentava, dava banho, trocava fralda, levava à pracinha. Curti bastante essa fase". LUIZA*

*"Eu tinha essa vontade de exercer a maternidade mesmo, né, a pura, eu tinha isso dentro de mim". MARCIA*

Esse tema, que segundo Stone e Lovejoy (2004) reflete a assunção de papéis tradicionais mais do que qualquer outro citado pelas mulheres no estudo, ajuda a entender porque algumas mulheres escolhem ficar em casa com seus filhos, em vez de combinar trabalho e família.

Outra motivação identificada nas entrevistas, que corroborou para a decisão das mulheres de se dedicarem exclusivamente aos filhos, está relacionada às experiências vivenciadas por elas antes e durante a maternidade. A dificuldade para engravidar foi uma das experiências observadas nas entrevistas, que gerou um desejo particularmente forte nas mães de aproveitar cada segundo da vida de seus tão esperados bebês:

*“Eu me surpreendi com a dificuldade de conseguir engravidar. Foi uma luta muito grande conseguir ter o meu filho. Eu fiz tratamento, eu fiquei naquela coisa de que espera todo mês e aí não acontece. Ele foi muitíssimo esperado. Meu filho é fruto de tratamento. E aí, então, quando eu tive ele... eu queria muito ser mãe, era uma vontade enorme”.*  
GABRIELA

*“Durante cinco anos, fiz, sei lá, 13 tratamentos para engravidar e nenhum deles deu certo. E aí, num belo dia, me vi grávida, naturalmente. Eu não tava, assim, acreditando ser possível, porque eu já tinha tentado até os tratamentos mais experimentais, meio cobaia assim, porque eu realmente queria muito. E nada tinha dado certo... E aí a minha filha nasceu, e eu curti, assim, horrores. Saí das trevas pra um mundo que não tinha nenhum problema... eu queria ser, acho que também por tudo o que eu passei, uma mãe disponível, uma mãe presente.”.* CLARISSA

As participantes desta pesquisa também demonstraram dificuldades de passar pela fase do puerpério, um período naturalmente delicado e que pode ser muito doloroso para as mulheres. A dificuldade de introduzir o aleitamento, de lidar com a mudança do corpo e do humor, de sentir as dores do parto, de não dormir direito, de lidar com as cólicas do bebê, entre muitas outras, pode gerar uma angústia e um conflito interno nas mulheres, e levá-las a interromperem suas carreiras.

*“E aí quando ela nasceu, pra mim foi um baque assim. A maternidade foi uma puxada de tapete, que eu não tinha ideia... eu fui muito despreparada. Foi muito difícil pra mim, eu realmente me vi no puerpério, me vi, assim, desestruturada. (...) Eu era super independente, super masculinizada, eu me sentia superpoderosa de fazer as coisas e tal, e do nada me vi com um bebezinho no colo, superfrágil, sem ajuda, porque todo mundo achava que eu dava conta sozinha. Quando deu três meses, eu falei, "cara, não vou voltar para o trabalho"”.* PAULA

*“falei pra o meu médico, "preciso tomar alguma coisa, porque eu não tô normal. Eu tô com raiva do meu marido porque ele senta pra comer e eu como uma colher e fico com ela". A gente se revezava pra segurar ela em pé, de madrugada, porque deitava, ela chorava, sabe?”.* ARIEL

Outra situação angustiante vivenciada por algumas mulheres foi a interrupção do aleitamento materno devido ao término da licença maternidade. Marcia relatou que queria muito conseguir amamentar a sua filha, mas pelo fato

de estar trabalhando e a empresa não possuir estrutura adequada para retirar e armazenar o leite, ela precisou interromper.

*“aquilo pra mim foi um trauma, porque eu queria continuar a amamentar, e eu não conseguia porque eu trabalhava muito longe e minha filha estava na Barra. Na empresa não tinha lugar pra ficar tirando leite e guardar na geladeira, não tinha. Isso pra mim foi algo assim que eu quase que entro em depressão. Eu ia trabalhar, meu peito ficava duro, doendo, às vezes. Até febre eu tinha de tanto leite. Eu achava aquilo uma agressão em relação mãe e filha, que, por que foi tão interrompido assim?”. MARCIA*

Desta forma, observou-se que as mulheres que vivenciam algum tipo de situação mais delicada relacionada à maternidade, sentiram um desejo mais intenso de estar presente no dia a dia dos seus filhos.

Outro fator, também constatado nas entrevistas que levou à suspensão da carreira das mulheres foi a abdicação dos serviços terceirizados para cuidado dos filhos. Os serviços prestados pelas creches, babás e empregadas domésticas auxiliam as mulheres com as demandas dos filhos, o que proporciona a elas mais tempo para a realização das atividades laborais. Uma vez que estas profissionais abrem mão desta assistência, o serviço de cuidado tende a ficar com elas.

*“Eu pensava assim, "ah não, eu não quero deixar ele numa creche com quatro meses”. GABRIELA*

*“Eu encontrava dificuldade na conciliação de todas as demandas, e eu via uma demanda específica de um bebê pequeno, que, em muitos momentos, eu não queria terceirizar”. ANA*

Desta maneira, ainda que a ajuda do serviço terceirizado para o cuidado dos filhos seja comum no Brasil (CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010), em linha com a ideologia de maternidade intensiva, algumas mulheres assumem que esta responsabilidade precisa ser realizada por elas mesmas (HAYS, 1996, apud, STONE; LOVEJOY, 2019). Além disso, as mulheres entrevistadas revelaram que nem sempre os profissionais terceirizados estavam aptos a realizar atividades atreladas à educação, o que reforçava a importância da presença delas no dia a dia dos filhos.



*“Você vai fazer um dever de casa, não dá pra delegar, assim, a criança faz, a babá ajuda, mas assim, não tem conhecimento, não consegue... Eu fui rever um dever de casa e tava tudo errado. Ai... pior, o mais engraçado é que minha filha falou assim, “ô mãe, mas eu falei que era isso e ela disse que não””.* NINA

Outro motivo manifestado na pesquisa, que provocou um hiato na carreira das entrevistadas, foi a necessidade de maior dedicação à saúde dos filhos. Demandas especiais de cuidados, ocasionadas por problemas de saúde dos filhos, desencadearam afastamentos involuntários das mães do mercado de trabalho.

*“Eu tive que parar por uma necessidade mesmo. O meu filho nasceu prematuro, ficou internado na UTI três meses, e depois ele precisou fazer fisioterapia, fonoaudiologia, psicomotricidade... Então era uma agenda em torno dele”.* LAILA

*“Veio o diagnóstico de que o meu filho tinha uma questão respiratória muito crítica... O médico falou: “o seu filho não pode mais ficar em São Paulo, você vai ter que tirar ele daqui”. E aí foi a opção, né? Ou eu continuava a trabalhar, ou eu cuidava do meu filho, e aí a opção foi cuidar dele”.* FABIANA

Mesmo demonstrando satisfação em suas carreiras, as entrevistadas se viram impossibilitadas de continuar exercendo sua profissão, devido à preocupação com a saúde dos seus filhos.

#### 4.1.3.

##### **A ausência dos pais**

A expectativa tradicional do papel de gênero é que as mulheres estejam em casa para cuidarem dos seus filhos, enquanto os homens trabalham e trazem dinheiro para o sustento do lar (STONE; LOVEJOY, 2019). A naturalização desta visão, internalizada tanto por homens como pelas mulheres, foi uma das motivações mencionadas pelas entrevistadas para aderirem ao movimento *opt-out*.

*“O meu marido é participativo, mas existe uma naturalização, que às vezes eu mesma faço, “não, não, deixa que eu levo, deixa que eu faço”, “não, não, deixa que eu arrumo a mochila”, “deixa que eu dou banho nele”. É complicado a gente se desprender disso... eu tenho mania de achar que eu vou fazer melhor”.* ANA

*“O meu marido não participava em nada. Era tudo comigo e com a enfermeira. Ele não sabia fazer nada”*. LUIZA

Enquanto as mulheres assumem a responsabilidade pelo cuidado dos filhos e da casa, elas proporcionam aos homens mais tempo para o trabalho. Este ganho de tempo, em uma era de longas jornadas de trabalho, viabilizou a alavancagem da carreira deles (STONE; LOVEJOY, 2019). Assim, mesmo que este não seja o objetivo, há uma priorização da carreira dos maridos quando as mulheres decidem se afastar do mercado de trabalho para tomar conta dos filhos. Esta interrupção não apenas reafirma a complexidade das decisões relacionadas às carreiras femininas, como também evidencia as expectativas tradicionais de papéis de gênero que moldam a adesão de muitos homens a um padrão de carreira sequencial (ZIMMERMAN; CLARK, 2016).

Além disso, a intensa rotina de trabalho dos maridos pode prejudicar a sua disposição ou capacidade de participar do cuidado das crianças e das tarefas domésticas (STONE; LOVEJOY, 2004), e desta forma, sobrecarregar a mulher.

*“Meu marido trabalhava que nem um louco alucinado, e eu que nem uma louca alucinada. De vez em quando acontecia um feitiço de Águila e a gente se encontrava. E aí, assim, ele não participava da vida cotidiana do lar, no sentido de me ajudar. Não existia isso”*. BEATRIZ

*“Eu acostumei o meu marido muito mal. Como ele sempre trabalhou muito, eu acabei pegando todas as responsabilidades pra mim, de fazer a vistoria do carro, seguro, IPTU, IPVA, mercado, enfim, tudo, absolutamente tudo”*. LAILA

As mulheres participantes desse estudo eram casadas com homens com empregos como os seus, com longas jornadas e muitas viagens. A distribuição desigual de trabalho doméstico e do cuidado entre homens e mulheres faz com que as mulheres, exaustas, tenham maiores dificuldades para se dedicarem ao trabalho remunerado (BIROLI, 2018) e acabem interrompendo as suas trajetórias profissionais. Enquanto a esfera doméstica não passar por mudanças, e o homem internalizar a importância de dividir as tarefas do lar e da família, é difícil se pensar em participação mais igualitária no mercado de trabalho (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015).

## 4.2.

### Profissão dona de casa: desafios e sedução do tempo no lar

Ao se depararem com a nova realidade de estarem em casa, as mulheres vivenciaram experiências positivas e negativas. Ao mesmo tempo em que desempenharam a função de cuidar dos seus filhos e acompanhar o seu crescimento, crises de identidade, a submissão ao marido e outros desafios se fizeram presentes.

Beatriz contou que estava muito feliz por poder estar disponível nas horas em que os filhos mais precisavam dela, mas ao mesmo tempo sentia um desconforto quando percebia que a sua vida profissional estava estagnada.

*“Era um sentimento duplo, porque, ao mesmo tempo que eu agradecia por poder buscar os meus filhos todo dia na escola, levar eles ao médico quando ficavam doentes no meio da tarde, sem ninguém me encher o saco; também tinha aquela questão, quando eu olhava os meus pares crescendo e eu estava parada”. BEATRIZ*

Estar em casa para cuidar unicamente dos filhos gerou diferentes sentimentos nas mulheres, que serão apresentados nesta pesquisa, da seguinte forma: sensação de alívio; crise de identidade; os prazeres da domesticidade; aumento da sobrecarga e conflitos com o parceiro; e sentimento de improdutividade e medo de não voltar para o mercado de trabalho. Esses tópicos são apresentados a seguir:

#### 4.2.1.

##### Sensação de Alívio

Após o afastamento do mercado de trabalho, inicialmente algumas entrevistadas expressaram um sentimento de libertação por estarem em casa com seus filhos. De acordo com McGrath, Driscoll e Gross (2005), emoções positivas são esperadas neste momento, uma vez que muitas profissionais trabalhavam pelo menos 40 horas semanais, além das inúmeras horas adicionais em casa. Seguem algumas falas que evidenciam a sensação de alívio:

*“Foi um momento assim... de libertação, de tudo”. LAILA*

*“eu lembro eu dando a notícia pro meu ex-marido, eu falei, “olha, voltei, mas já tô saindo, eu não vou ficar, vamos comemorar””. ANNE*

*“Eu fiquei muito feliz com a decisão, muito, assim, porque eu tava muito sedenta do meu filho”. CRISTINA*

*“Eu acho, que no primeiro momento, eu me senti muito liberta”. SOFIA*

Portanto, o cansaço proveniente da dupla jornada e da insatisfação com o trabalho, somada a vontade de estar em casa acompanhando de perto o dia a dia dos filhos, resultou, em uma fase inicial, em um sentimento de alívio. Biese (2017) também constatou que depois de optar por deixar o mercado de trabalho, as mulheres expressam uma sensação de alívio. Entretanto, a autora afirma que o movimento *opt-out* foi apenas o primeiro passo dado por elas para um processo de reinvenção, redefinição de si mesmas e de suas vidas (BIESE, 2017).

#### 4.2.2.

#### **Crise de Identidade**

Após a sensação de alívio, as mulheres que interrompem suas carreiras se deparam com o processo de estarem no lar, cheio de provações, passíveis de crises de identidade. Elas precisam enfrentar o desafio de reconstruir a identidade, de estar em casa para cuidar da família, papel que, além de não ser muito valorizado perante a sociedade, para algumas mulheres é uma novidade, algo desconhecido (STONE, 2007).

Grande parte das entrevistadas passou pela experiência da crise de identidade. Ao longo de suas trajetórias profissionais, suas vidas eram definidas pelo trabalho, todavia, quando se viram como responsáveis exclusivamente pelos filhos e pela rotina da casa, se sentiram estranhas, sem identidade, em um mundo totalmente diferente do que estavam acostumadas.

*“De repente, eu me vi tendo que fazer mercado, pensar em almoço, jantar, ainda tinha as crianças. Então assim, era uma identidade que eu não me identificava. Eu era executiva, e tal, aí, de repente, eu virei a esposa do Bruno, a mãe do Henrique, a mãe da Rafaela, já não sabia mais quem eu era”. ANNE*

*“A minha angústia era muito de tentar entender o que era essa vida nova, o que era cuidar de filho, o que era ser mãe, o que era organizar*

*uma casa que eu não organizava antes. Então, foi um ano muito de me entender como esse novo ser humano assim. A sensação é que eu tinha morrido e tava nascendo de novo assim, ou que eu tinha viajado pra outro planeta”. PAULA*

*“eu odeio ser dona de casa, eu odeio ser só mãe, eu odeio... não faz parte, aquela coisa vazia de almoçar com amiga, de ir pra academia de ginástica assim, sabe? Eu olhava aquilo e falava, “gente, não sou eu essa, não tem nada a ver comigo”.” LUIZA*

*“Pra mim, o trabalho sempre foi uma coisa muito importante, uma preocupação mesmo. Então, foi difícil esse reentendimento, sabe?” NINA*

Desta forma, percebeu-se que as mulheres levaram um tempo até se sentirem mais confortáveis com as suas novas funções, e que se afastar da carreira para ficar em casa, mesmo que momentaneamente, foi uma difícil transição.

#### **4.2.3. Os prazeres da domesticidade**

A estrutura e a organização da nova vida das mulheres, quando já adaptadas ao espaço do lar, provocam alterações em seus interesses e valores (LOVEJOY; STONE, 2012). Com o passar do tempo, elas criam um alto envolvimento com a maternidade, com trabalhos voluntários e tarefas domésticas, enquanto os parceiros investem em suas carreiras e buscam o sustento da casa. Elas passam a fazer parte de um mundo com valores ligados à maternidade e com ênfase no cuidado, conectividade e altruísmo, diferentes daqueles do mundo corporativo, no qual a maioria delas trabalhava. Elas também têm a possibilidade de pagar a outras pessoas para realizarem o trabalho que menos gostam, podendo se concentrar mais em seus compromissos prazerosos. A esta experiência em casa, vivenciada pelas mulheres, Stone e Lovejoy (2019) denominam de “domesticidade privilegiada”. A seguir, algumas falas indicam que as mulheres entrevistadas também reconheceram os prazeres deste período:

*“Eu me sentia muito feliz e realizada de estar podendo viver aquilo. Eu amava tá ali. Eu vivi muito intensamente e tudo. Era daquelas assim, que ficava mesmo em casa, ficava junto”. LIVIA*

*“pra minha vida, pras minhas filhas, foi maravilhoso eu estar com elas. Eu nunca tinha passado por isso, de poder levar na natação, levar na ginástica, sabe, levar nas atividades que no dia a dia você não consegue”.* LUNA

*“Eu fiz tudo o que eu sempre sonhei e planejei... Fazia brincadeiras sensoriais, inventava coisas que era pra estimular positivamente, brinquei muito, saía, fazia piquenique... Isso aí eu tive o privilégio de ficar com o meu filho todo esse tempo”.* GABRIELA

*“Eu realmente tava muito feliz trocando as fraldas, botando pra dormir, cantando as músicas pra elas e... eu realmente me encontrei também nessa nova função. As minhas conquistas com elas eram muito mais importantes do que... assim, os melhores lançamentos que eu fiz na empresa onde trabalhava”.* CLARISSA

Além da dedicação às crianças, as mulheres relataram sobre o tempo disponível para a realização de outras atividades, como o engajamento em trabalho voluntário.

*“Eu comecei a fazer trabalho voluntário na escola das minhas filhas”.* LUNA

*“Nesse período que eu fiquei com elas, eu comecei a cantar numa ONG, Cantareiros...”.* CLARISSA

*“Eu fui chamada pra dar palestra pras mães, pras grávidas, de tanto que eu me envolvi com a maternidade”.* ARIEL

Portanto, as entrevistadas reconhecem que são privilegiadas ao terem a possibilidade de participar de forma mais presente do cotidiano dos seus filhos e acompanhar o desenvolvimento deles, além de terem tempo hábil para realização de outros trabalhos que tinham prazer em executar. Tal vivência, ao mesmo tempo, que traz algumas angústias, também traz prazer.

#### **4.2.4.**

##### **Aumento da sobrecarga e conflitos com o parceiro**

Apesar de o período da domesticidade privilegiada ter sido vivido como sedutor e recompensador, para muitas entrevistadas, ele também aumentou a sobrecarga das mulheres e a subordinação aos companheiros (STONE;

LOVEJOY, 2019). O fato de se dedicarem em tempo integral aos filhos, fez com que muitas sentissem um cansaço extremo. Seguem alguns relatos que demonstram momentos de estresse vivenciados pelas entrevistadas por serem, exclusivamente, mães:

*“Eu tive um piripaque assim, eu apaguei um dia. É uma sensação horrível... eu ficava pensando, "gente, assim, eu passei por tantos estresses profissionais a minha vida inteira, tanta pressão, mas tanta pressão, tantas noites sem dormir. Como assim eu vou ter um treco desse assim, bater na trave justamente quando eu tô no meu ano sabático?”* CLARISSA

*“Eu só fiquei seis anos mãe, mãe, mãe... eu lembro assim, às vezes eu me estressando com as crianças, eu tirava foto de mim enlouquecida e mandava para o meu marido, "eu não aguento mais. Isso aqui é vida real”*”. ANNE

*“A gente surta. Eu acho que eu fiquei tão entregue a eles por quase quatro anos, sabe? Você fica tão submerso àquele mundo materno, que assim, às vezes eu olhava pro lado e falava assim, "eu não posso ir no salão fazer uma unha?”* MARCIA

Além disso, na visão de muitos maridos, as tarefas domésticas passam a ser de domínio unicamente feminino, uma vez que as mulheres estão em casa, em período integral, e possuem mais tempo para cuidarem disso (LOVEJOY; STONE, 2012). O relato de Ariel demonstra essa dificuldade:

*“Eu falava, "não quero que ajude, eu quero que divida", e ele falava, "ah, mas eu trabalho o dia inteiro, eu não tô em casa", "eu também trabalho o dia inteiro, eu tô em casa”*”. ARIEL

Algumas mulheres, quando se afastam do mercado de trabalho, perdem a sua autonomia financeira, precisando contar com a ajuda dos seus maridos. Cristina expôs a sua delicada experiência de depender financeiramente do marido:

*“As minhas coisas ninguém nunca pagou, então, quando eu parei de trabalhar e usava o cartão do meu marido pra pagar alguma coisa, eu*

*ligava: “Olha, eu vou fazer essa compra, tá?”, ele: “Tá bom”. Isso me incomodou demais, foi desesperador”. CRISTINA*

Esta dependência piorou, quando o marido de Cristina decidiu se separar quando ela ainda não tinha retornado para o trabalho remunerado. Segue o relato dela:

*“Quando o meu marido decidiu se separar, e eu estava afastada do trabalho, eu me vi totalmente dependente e refém dele, foi uma... foi, assim, foi o pior momento da minha vida”. CRISTINA*

Outro ponto percebido refere-se aos possíveis atritos que o cansaço resultante do trabalho da casa e dos filhos, a falta de participação dos maridos e uma baixa autoestima das mulheres que estão dedicadas ao lar podem gerar na relação entre o casal. Conforme os relatos a seguir, as crises matrimoniais foram um dos desafios encontrados pelas mulheres no tempo em casa:

*“Quando você se deprime, quando você começa a não, tipo assim, né, a não se sentir o que você gostaria de ser, a não se valorizar, você se recolhe. Então, assim, o abalo na relação foi da minha parte... da minha empolgação, da minha energia”. LUNA*

*“O casamento sofreu um baque punk, foi quando a gente ficou naquela “separa ou não separa”, não separamos, superamos, mas eu não quero de novo. Não quero de novo”. ARIEL*

Desta maneira, mesmo as mulheres privilegiadas, que possuem certa liberdade para interromper as suas carreiras e curtir os prazeres da maternidade, podem sofrer com a falta de participação do marido, com a dependência financeira, e se ver em situações inesperadas, que estão fora de seus controles.

#### **4.2.5.**

##### **Sentimento de Improdutividade e medo de não voltar ao mercado de trabalho**

Os sentimentos de culpa por não estar trabalhando e de improdutividade também foram citados pelas entrevistadas, como uma dificuldade, durante o momento em que estavam em casa com os filhos. De acordo com Biese (2017), as mulheres são ensinadas que podem ter tudo, porém se sentem frustradas, quando



constatam que não podem administrar todas as demandas de sua vida pessoal e profissional (BIESE, 2017). Seguem alguns relatos que ilustram essa sensação:

*“Eu vi as minhas amigas, que também tavam tendo filhos e que tavam trabalhando, falando pra mim, “eu invejo você porque você pôde dar esse fresco na tua vida e cuidar dos teus filhos durante essa primeira infância. Que sorte a sua”. Eu nunca achei que isso fosse sorte. Eu agradeço, tá? Eu agradeço isso, mas ao mesmo tempo eu falava pra elas, “vocês não sabem a culpa que eu vivo”, porque é uma culpa assim, “até quando? Como é que vai ser? Eles vão crescer”... E eu me sentia improdutivo”. BEATRIZ*

*“Eu precisava voltar a trabalhar... me sentia improdutivo”. LUIZA*

*“Eu tava muito focada nas minhas duas filhas, mas muito preocupada. Nunca foi tranquilo, nunca foi, “ah, eu tô aqui de boa”. Eu não tava ok com não estar produzindo, com não estar inserida”. PAULA*

*“Então, por causa daquela culpa de não tá trabalhando, eu acabei colocando toda a minha energia pra maternidade e eu não sei se foi da forma mais... com a qualidade que eu gostaria que tivesse”. ANNE*

Assim, por mais prazeroso que seja estar em casa e acompanhar diariamente a evolução dos filhos, o sentimento de improdutividade e de culpa por não estar trabalhando é um tormento para muitas das mulheres que aderiram ao fenômeno *opt-out*.

A importância do trabalho na vida das mulheres entrevistadas pode ser constatada quando a grande maioria delas declarou sentir medo, após o tempo de afastamento, de não conseguir voltar a trabalhar. Esta insegurança está em consonância com as considerações de Cabrera (2007) e Lovejoy e Stone (2012), que consideram que as mulheres que interrompem suas carreiras para estar em casa, sentem-se incapazes profissionalmente de voltar para o mercado de trabalho e com receio devido à quantidade de tempo que estão improdutivas em casa.

*“Eu falei, “caramba, daqui a pouco eu vou ser uma pessoa que não vai conseguir sair do desemprego, ou vai ter que voltar pro mercado numa posição muito inferior porque ficou muito tempo parada e o mercado não vê isso de uma forma positiva, vê como uma estagnação... e acabava que era uma espécie de estagnação”. SOFIA*

*“Dá um sentimento, assim, às vezes, de incapacidade, sabe? Do tipo: será que eu vou ser capaz de voltar?”* LUNA

*“Eu sentia tristeza porque eu tava... na verdade, saindo de um mercado que eu gosto, e aí bate o medo de não conseguir voltar, de eu tá me afastando do mercado, né?”* LAILA

Concluiu-se, nesta categoria, portanto, que o tempo em casa proporciona às mulheres momentos prazerosos e, ao mesmo tempo, angustiantes. O privilégio de acompanhar o desenvolvimento dos filhos vem acompanhado de uma culpa por não estar trabalhando e uma incerteza quanto à volta.

#### **4.3.**

##### **Motivos para a reinserção no mercado de trabalho**

Embora nem todas as mulheres adeptas ao movimento *opt-out* planejem retornar para o mercado de trabalho, as participantes desta pesquisa desejaram voltar para a vida corporativa e se engajar com o trabalho remunerado. Dentre as razões que motivaram a volta das participantes estão: o alto comprometimento da mulher com o trabalho; necessidades de trocas sociais e desafios intelectuais provenientes do trabalho; e, preocupações financeiras.

##### **4.3.1.**

###### **Alto comprometimento da mulher com o trabalho**

O desejo das mulheres de seguir desenvolvendo suas carreiras é um dos fatores que as levam a retornar para o mercado de trabalho (CABRERA, 2007; LOVEJOY; STONE, 2012). Esta vontade se intensifica na medida em que surgem oportunidades de trabalho atraentes e os filhos já estão crescidos (CABRERA, 2007). As mulheres entrevistadas nesta pesquisa demonstraram o interesse em voltar para o mercado de trabalho, pois gostavam de realizar as suas atividades profissionais, sentiam falta delas e tinham vontade de desenvolver as suas carreiras.

*“É muito mais pela minha parte profissional, muito mais por mim”*  
GABRIELA

*“E eu queria voltar, porque eu queria voltar... porque eu gosto, porque eu amo, entendeu?”* ANA

*“Eu sempre quis voltar... a referência sempre foi trabalhar. Pra mim o ideal é, assim: ter família, ter trabalho, ter... ter tudo”. LUNA*

*“Eu acho que eu sempre tive uma... uma cobrança muito grande comigo de ter que estar trabalhando, ter que estar em escritório, ter que tá fazendo, ganhando, etc.”. LIVIA*

*“Eu também comecei a ficar sedenta por trabalho. Eu via, às vezes, o meu marido sair, eu falava assim: “Meu Deus, eu precisava só de uma reunião” ((risos)), só de uma reunião que eu queria”. CRISTINA*

As participantes deste estudo investiram tempo e dinheiro durante as suas trajetórias profissionais, almejando aprimorar os seus conhecimentos e alavancar suas carreiras. Elas não pensaram, em momento algum, em não voltar a trabalhar. Mesmo as insatisfeitas com as antigas funções ou com o próprio mundo corporativo, queriam dar sequência as suas vidas profissionais. Elas sempre foram mulheres comprometidas com seus trabalhos.

#### **4.3.2.**

##### **Necessidade de trocas sociais e desafios intelectuais**

O fato de estarem em casa, dedicadas unicamente aos filhos, gerou consequências na vida das entrevistadas, como o pouco convívio social e a falta de estímulos intelectuais. Como esses aspectos eram preenchidos por elas durante o dia a dia profissional, antes da interrupção, foram razões que as atraíram de volta para o mercado de trabalho. Houve unanimidade quanto à ausência destes aspectos, como evidenciado em algumas falas abaixo:

*“Eu comecei a me sentir muito desestimulada... de não ter ninguém pra trocar ideia, desatualizada, fora do... sabe? Fora mesmo do mundo jurídico”. LIVIA*

*“Realmente falta assunto, falta troca, né!? O teu marido tem lá um monte de coisa acontecendo, um monte de coisa pra lidar, um monte de desafio. E você? Esse também foi um dos motivos que me fizeram voltar...”. LUNA*

*“Eu confesso que durante esses três anos e meio, em alguns momentos, assim, as interações não eram tão interessantes. Então eu pensei, “cara, eu preciso fazer alguma coisa porque senão a máquina vai enguiçar,*

*meu cérebro vai parar", parar não, mas, tipo, eu não vou ser tão capaz, na hora que eu precisar que ele funcione, pra negócios". CLARISSA*

*"Eu fiquei fora do mercado e eu tô precisando me atualizar mesmo, entendeu? Não é só pegar as matérias e fazer o curso e dar, é mesmo fazer uma reciclagem de ferramentas e tudo mais, porque as coisas tão muito dinâmicas agora, né?" ANA*

*"...você vai vivendo aquela repetição de rotina, na verdade, aquela falta de rotina, você vai começando a sentir falta de se relacionar com as pessoas, eu comecei a sentir saudade de almoços, de eventos sociais, de tá aprendendo as coisas dentro do ambiente de trabalho". SOFIA*

*"Eu cheguei no meu limite de conseguir ficar naquele mundo. Comecei a ficar... eu comecei a ficar muito angustiada de tá... de não ter vida assim, de não ter uma vida só minha, de não ter um assunto só meu, de não ter outros amigos, de não falar com outras pessoas sobre outros assuntos". PAULA*

*"quando eu parei de trabalhar, eu comecei a sentir falta de fazer alguma coisa... eu tinha saudade, assim, de ter um convívio diferente, né, assim, social mesmo". MARCIA*

Esses relatos estão em consonância com o estudo de Cabrera (2007), que detectou como motivos para reinserção das mulheres no mercado de trabalho a falta do prazer e do estímulo intelectual provenientes de suas vidas profissionais (CABRERA, 2007).

#### **4.3.3. Preocupações financeiras**

Outro elemento que acarretou a volta das mulheres para o mercado de trabalho foram as preocupações financeiras. Esta inquietação pode ser vista tanto com o objetivo de apoiar as necessidades familiares, quanto para conquista da independência financeira (GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011). Muitas entrevistadas se apoiaram financeiramente nas boas condições de seus maridos para tomarem a decisão de interromper a carreira. Porém, durante todo o período em que ficaram em casa, elas viveram a incerteza do que poderia acontecer no

futuro, em relação ao marido ou ao relacionamento. As falas a seguir demonstram esta preocupação:

*“Imagina, Deus me livre, não gosto nem de pensar, mas imagina se acontece alguma coisa, o meu marido me larga, morre, gente, 1, 2, 3, isola, mas eu já pensei nisso. Claro que isso passa na cabeça de uma pessoa racional, e eu sou extremamente racional. Se ele morre, como é que eu fico? Ah, beleza, eu tenho uma condição boa? Tenho. Mas pelo amor de Deus, eu tenho três filhos...”*. BEATRIZ

*“O meu marido começou a me pressionar dizendo que eu tinha que voltar a trabalhar. Eu falava, “pô, mas onde é que tava... o dinheiro tava tudo ok, tava tudo certo, que dava pra ficar?”*. ANNE

*“Só que a gente tava passando... ainda tá, né, mas um pouco melhor, por uma crise brasileira, eu tô falando da Lava Jato, de tudo, e o emprego do meu marido ficou muito ameaçado. Então, eu comecei a ficar louca, porque, pô, se ele era a única renda, se ele para, o que que a gente vai fazer?”* MARCIA

*“Na verdade, o que me deu um certo pânico foi no momento em que eu falei “bom, eu passei a ganhar o mínimo pra me manter, mas eu preciso contar com você”. E aí ele ficou desempregado”*. LIVIA

*“...meu marido escreveu que queria sair de casa... e três dias depois ele saiu... o sentimento dele era de alívio... Eu fiquei desesperada, porque eu tava sem trabalho e sem saber o que seria da minha vida e dos meus filhos”*. CRISTINA

Sendo assim, seja pelo medo de uma possível dependência, seja para contribuir com as demandas financeiras da família, ou, seja pela incerteza do que poderia acontecer com seus maridos, as preocupações financeiras foram uma forte motivação para o retorno ao trabalho remunerado.

#### **4.4. Barreiras para o retorno ao trabalho remunerado**

O retorno ao mercado de trabalho, a “volta ao jogo” não foi fácil para a grande maioria das mulheres entrevistadas. Mesmo sendo detentoras de privilégios, elas se viram frente a uma série de obstáculos, que precisaram vencer para voltar a trabalhar. Esta categoria foi dividida em seis subcategorias: perda de autoconfiança e de networking, estigma contra as mães, transferência geográfica

do trabalho do marido, falta de networking, mudança de valores e interesses e crise econômica brasileira.

#### 4.4.1.

#### Perda da autoconfiança e de networking

O gap na carreira desperta nas mulheres ausência de confiança em suas capacidades para voltar a desempenhar suas atribuições profissionais com sucesso. Para Lovejoy e Stone (2012), as mulheres são desencorajadas por acreditarem que suas habilidades não estão atualizadas e, como resultado, são menos competitivas. Os relatos, expostos a seguir, evidenciam este sentimento, que gerou insegurança nas mulheres entrevistadas e se transformaram em uma barreira para o retorno delas no mercado de trabalho.

*“Eu fui me afundando. No final, eu tava me sentindo o cocô do cavalo do bandido. A minha autoestima tava tão baixa, que eu fiz o currículo com muita dificuldade... achando que eu não ia voltar, que eu não ia ter mais condições de voltar, que ninguém ia me querer, porque eu tava desatualizada, porque eu não era competente... então, eu falei, "como é que eu volto agora, seis anos depois...?". É como se eu tivesse começado do zero assim, meu marco zero tinha sido aquilo ali, como se eu não tivesse tido nenhum background antes, ou que o que eu tinha vivido antes não fazia mais sentido agora, entendeu?” ANNE*

*“...fiquei com medo, fiquei achando que eu não tinha bala na agulha pra tudo isso, que eu tava há cinco anos fora do mercado e voltar”. GABRIELA*

*“...na hora que eu resolvi encarar esse novo desafio, eu não sentia força, você entende? Cara, era uma insegurança... Eu me sentia burra, eu me sentia incapaz. Sabe, você tá indo, "cara, é uma fraude. Esses caras tão me contratando, eu não sei mais nada". É a sensação de ser uma fraude, sabe?” BEATRIZ*

*“Eu não tinha certeza se eu voltaria, eu me sentia diminuída... eu comecei a fazer contato... entrevistas... mas fui forçada, não foi uma coisa assim, "ah, eu tô su...", eu tava a fim, eu queria voltar, mas eu tava com muito medo de voltar. Tava tendo crise de ansiedade, eu falando, "cara, eu não vou conseguir", medo de falar na frente das pessoas, medo de me colocar, sabe? Assim, eu tava muito insegura”. PAULA*

Observa-se, diante dessas falas, aquilo que a literatura nomeia de “síndrome do impostor”, caracterizado pela insegurança e sentimento de ser uma fraude, exposto por mulheres que esqueceram seus passados profissionais gloriosos, e que não acreditam em suas capacidades de atingir padrões excelentes no trabalho (CLANCE; IMES, 1978).

A discriminação existente no mercado de trabalho em relação às pessoas mais maduras foi outro empecilho encontrado para a volta ao trabalho que provocou insegurança nas mulheres entrevistadas. Embora elas não tenham mencionado ter sofrido o preconceito pela parte dos empregadores no ato da contratação, a probabilidade de que ele poderia acontecer foi fonte de baixa autoconfiança.

*“e assim, eu acho que foi uma coisa de sentimento de ter ficado velha, de ninguém me querer mais. Eu era uma... eu já tinha passado da idade, como é que eu ia voltar?” ANNE*

*“...porque você não sabe como voltar, você tem rejeição da idade”. LUNA*

Esses relatos atestam os achados de McGrath, Driscoll e Gross (2005), Cabrera (2007) e Lovejoy e Stone (2012) que indicaram a idade mais avançada como um fator que dificulta a volta das mulheres ao trabalho remunerado.

As mulheres que estão em casa, cuidando, exclusivamente, dos seus filhos, também correm o risco de perder o acesso a sua rede de contatos, o que posteriormente, poderá fazer falta para o seu reingresso no mercado de trabalho (STONE; LOVEJOY, 2019). As entrevistadas relataram que a falta de networking dificultou a volta delas para as suas carreiras.

*“É que em São Paulo, teoricamente, tinha muita vaga disponível, mas eu tinha uma concorrência muito maior e pouco network”. FABIANA*

*“... eu comecei a fazer uma coaching pra me ajudar a entender o meu perfil, como é que eu ia voltar pro mercado, o que é que eu ia procurar e tal e preparar também, principalmente, o meu currículo, porque eu sempre fui muito indicada, eu dei um stop, a minha ex-chefe tinha parado também de trabalhar, que era minha referência, quem me conhecia e provavelmente iria me puxar...” CRISTINA*

Sendo assim, depreende-se que, o tempo fora do mercado de trabalho para dedicação aos filhos, desperta uma queda na autoconfiança das mulheres e também uma possível perda de networking, o que atrapalha seu processo de volta ao trabalho.

#### 4.4.2.

##### **Estigma contra as mães**

Outra penalidade percebida pelas mulheres que desejam regressar para o trabalho remunerado é o estigma contra as mães. McGrath, Driscoll e Gross (2005) constataram em sua pesquisa que as candidatas que interromperam suas carreiras, principalmente as que pararam para se dedicar aos filhos, são vistas pelas empresas como menos atraentes para cargos de tempo integral e raramente são escolhidas para cargos executivos. As mulheres que participaram deste estudo demonstraram em seus depoimentos rejeições pela parte dos empregadores em suas tentativas de volta para o mercado de trabalho.

*“Na hora da entrevista, quando veio a primeira oferta, foi, assim, eu chorei, chorei, eu falei pro meu marido, “olha como é que o mercado me vê. Ridícula, ridícula”. Aí eu não aceitei. O dono do escritório ficou super ofendido. Eu falei, “olha, quem tinha que ficar ofendida era eu. Eu entendo que eu tô parada há um tempo nessa área, mas assim, é desrespeitoso o que você me ofereceu...” BEATRIZ*

*“...eu fiz todo o processo e depois me falaram que foi aprovada outra pessoa. Mas eu sabia que era uma pessoa que não tinha filhos, que tava mais, assim, disponível eu digo...” GABRIELA*

*“...fiz a entrevista, a mulher não me retornava, aí mandei, “olha, queria saber qual é o feedback”... e aí ela me ligou e falou, “olha Paula, de vez em quando a gente encontra com uns clientes um pouco mais machistas e eles acharam que você ficou muito tempo em licença maternidade””. PAULA*

Em linha com as experiências narradas pelas entrevistadas, Correl et. al. (2007) constataram que a percepção das empresas no processo de contratação em relação às mulheres que são mães é diferenciada, uma vez que elas são vistas como menos passíveis de receber promoção, menos desejáveis e recomendadas a receber um salário inicial inferior do que as não mães (CORRELL et al., 2007).



Sendo assim, o estigma corporativo contra as mães é outro fator limitante para o reingresso as suas vidas profissionais.

#### 4.4.3.

##### **Transferência geográfica do trabalho do marido**

A mobilidade por questões profissionais dos cônjuges para outra região impacta o processo de recolocação de suas acompanhantes no mercado de trabalho. Como abordado por Gabriela, possibilidade de transferência do marido para São Paulo atrapalhou o andamento de um processo seletivo no qual ela participava:

*“...eles me chamaram. Só que na época o meu marido ta... quando me chamaram, meu marido tava ainda talvez sendo transferido pra São Paulo, depois Santos... eu não pude nem participar do processo”.*  
GABRIELA

Fabiana também encontrou obstáculos para retornar ao trabalho, quando se mudou do Rio de Janeiro para São Paulo, devido à realocação profissional de seu marido, e não conhecia ninguém que pudesse recomendá-la num mercado tão competitivo.

*“O maior tempo de experiência das empresas que eu tinha vivido eram todas daqui do Rio. Lá eu não tinha um network grande, entendeu? E eu estava num mercado de trabalho que é muito mais competitivo que o daqui. Lá tem 100 boas pessoas, excelentes profissionais, enquanto aqui você tem a metade, no Rio”.* FABIANA

Em consonância com essas falas, Eby (2001) verificou que os acompanhantes de cônjuges que são realocados profissionalmente para outra localização são negativamente afetados em termos de indicadores tradicionais de sucesso objetivo na carreira, como salário e benefícios e oportunidade de promoção e crescimento.

Desta forma, as mulheres que interrompem as suas carreiras podem encontrar uma barreira adicional para voltar para o mercado de trabalho, quando decidem acompanhar seus maridos para outras regiões, por causa da mudança da localização geográfica do trabalho deles.

#### 4.4.4.

#### Mudança de valores e interesses

Normalmente, há uma mudança nos valores e interesses das mulheres enquanto elas estão em casa, se dedicando à família. O desejo de estarem mais presentes na vida dos filhos é intensificado, o que, por sua vez, também aumenta o valor que elas colocam em encontrar empregos que ofereçam maior flexibilidade em relação às demandas de tempo e organização do trabalho (LOVEJOY; STONE, 2012). Os relatos das mulheres entrevistadas a seguir revelam a vontade delas de trabalhar, porém de maneira diferente da que realizavam antes da interrupção. Elas desejavam encontrar um emprego que permitisse ajustar as demandas do trabalho e da família:

*“mas assim, eu confesso que em algumas vezes eu ficava me questionando, "será que eu ainda posso assumir o mesmo nível de desafios? Até porque eu acho que não era só se eu era capaz, intelectualmente, de entregar, mas assim, eu sei que eu não quero abrir mão do tempo (com as meninas). Então, em menos tempo, será que é possível?"”.* CLARISSA

*“... o projeto chegou no final, óbvio que me pediram para viajar. Eu ainda cheguei... eu falei, "mas eu combinei que não ia", "não, mas olha só, a gente precisa de você, não sei que, não sei que lá"... Eu banquei não viajar. E aí eu falei, "eu tomei uma decisão, eu não tô pronta ainda pra fazer consultoria que tenham essas demandas"”.* ARIEL

*“eu queria aquele emprego, porque, depois que eu fui mãe, a minha prioridade realmente mudou em tudo, inclusive nisso. Então, eu queria um lugar que fosse perto de casa, eu queria que fosse... como eu trabalho em escola, que pudesse levá-lo junto”.* GABRIELA

Mesmo as mulheres que possuem todas as qualificações necessárias para serem profissionais como os homens no mercado de trabalho, “optam” por não ser, por sentirem que os malabarismos que precisam fazer para conciliar as demandas profissionais e familiares não compensam (BIESE, 2017). Elas percebem que o custo emocional de manterem suas carreiras é muito alto e que os ganhos financeiros não são suficientes para assegurar sua qualidade de vida.

#### 4.4.5.

##### Crise econômica brasileira

Por fim, outra dificuldade pontuada pelas entrevistadas para voltar para o mercado de trabalho foi a crise econômica brasileira. Muitas mulheres se viram diante da dificuldade de encontrar oportunidades de trabalho, devido ao período delicado em que o país estava.

*“Depois em 2012 começou a vir crise, 2013 crise. Então, enfim, as coisas já não tavam tão bem assim, de sempre... e ser empreendedor no Brasil, né? E o Rio de Janeiro do jeito que tá, pior ainda”.* ANNE

*“Então, de 2013... 2012 até 2015, e o mercado no Rio de Janeiro começou a ficar muito ruim, mercado mesmo, não tinha emprego, já começou ali a ficar ruim. O auge foi 2016, né? Mas começou lá em 2013”.* FABIANA

*“Porque não tinha espaço. Como tudo foi muito enxugado, né? Lugar que eu teria que ocupar já tinha alguém ocupando”.* LUNA

*“Quando minha filha tava com um ano e meio eu engravidei de novo. Aí eu meio que falei... falei, “ah cara, agora eu não vou voltar... ninguém vai me contratar grávida e eu não vou ficar aqui forçando uma barra”. Foi bem na época que começou também a crise a pegar mais pesado, Começar, né, metade de 2015”.* PAULA

Tendo explorado os obstáculos que as mulheres enfrentam quando decidem reingressar no mercado de trabalho, após a interrupção de suas carreiras para cuidado dos filhos, esta pesquisa apresenta a seguir, as estratégias de retorno ao trabalho remunerado, utilizadas pelas entrevistadas para vencerem essas barreiras e conseguirem um emprego.

#### 4.5.

##### Estratégias para voltar ao mercado de trabalho

Como visto anteriormente, a busca por um trabalho remunerado, após a interrupção de carreira, pode ser muito desafiadora para muitas mulheres. Esta categoria tem o intuito de fornecer um panorama das estratégias usadas pelas mulheres para voltarem para o mercado de trabalho, bem como a sua permanência nele, após o período no lar, dedicado unicamente aos filhos.

#### 4.5.1.

##### Atualização constante

Há vários recursos que as mulheres podem utilizar, durante o período de pausa em suas carreiras, para permanecerem atualizadas. A participação em cursos, congressos, programas de pós-graduação, trabalhos voluntários, entre outras atividades, contribui para o desenvolvimento do capital humano, e consequente aumento da empregabilidade feminina (ZIMMERMAN; CLARK, 2016). Conforme exposto pelas entrevistadas, a constante busca por atualização as ajudou bastante na hora em que decidiram voltar para o mercado de trabalho.

*“Procurei informações a respeito de doutorado... Percebi uma demanda que o mercado tava tendo por profissionais novos naquela época”.*  
SOFIA

*“então a cabeça tava sempre ali e nunca deixei de estudar o que é que era o meu mundo corporativo, pra não perder. Revistas sobre negócios tavam sempre na cabeceira... também tentei ir a alguns congressos”.*  
FABIANA

*“Comecei a tentar fazer curso de marketing digital. Porque quando eu saí do mercado, o marketing era completamente off-line, não tinha nada de digital assim, era muito incipiente”.* PAULA

*“eu fui fazer o curso porque eu sabia que a formação em coaching, aliado ao meu doutorado, ia somar pra eu ter uma atuação como consultora”.* ANA

Desta forma, manter os conhecimentos atualizados e desenvolver novas habilidades foram pontos recorrentes nas falas das entrevistadas, que favoreceram a sua volta para o mercado de trabalho.

#### 4.5.2.

##### Redirecionamento da carreira

Além das entrevistadas procurarem o aprendizado para se manterem ativas e aumentarem a sua empregabilidade em suas áreas de formação, muitas também optaram por estudar, almejando começar uma nova carreira. Stone e Lovejoy (2019) denominam esta estratégia como mudança de curso, apontando que, normalmente, as mulheres que a utilizam, mudam seus negócios, seus objetivos de

carreira ou saem e voltam para o mercado de trabalho, várias vezes. O privilégio de algumas das entrevistadas permitiu a elas não somente tempo para se dedicarem a outras áreas, como também recursos. As falas, a seguir, evidenciam a opção pela nova orientação de carreira:

*“eu imaginava que, com o doutorado, eu ia ter uma boa possibilidade de conseguir entrar na área acadêmica e me desenvolver dentro dela”.* SOFIA

*“Eu parei de fazer estampa, me matriculei na faculdade de Direito”.* LUIZA

*“Eu tinha certeza que eu não queria voltar pro Direito. Aí, eu resolvi fazer uma faculdade de design de interiores”.* LAILA

*“Eu queria uma terceira fase, não de negócios, mas uma fase pedagógica, de tá ali em contato com os alunos, a definição de projeto pedagógico, temas dos projetos que seriam listados em cada série, eventos da escola”. E aí fui fazer, então, a pós em educação infantil na PUC e um curso em arte da educação”.* CLARISSA

O empreendedorismo foi outra forma de redirecionamento profissional adotada pelas mulheres entrevistadas. Ao abrir o seu próprio negócio, elas passaram a ter uma agência maior sobre as suas vidas, o que favoreceu a conciliação entre as demandas de trabalho e família. A seguir, alguns relatos asseveram que o empreendedorismo é usado como uma estratégia para retorno ao trabalho remunerado.

*“Uma primeira possibilidade que eu vi, era que eu poderia tentar fazer uma espécie de... uma empreitada pra empreender”.* SOFIA

*“Eu resolvi montar um... tipo assim, né, uma prestação de serviço, onde eu faria o tipo de coisa que eu sabia fazer, de forma terceirizada”.* LUNA

*“Fiz moda, me formei, abri um... uma pronta entrega e uma loja em Búzios. Minha vida era biquíni e criança, biquíni e criança, trabalhava à beça. E não foi difícil porque eu... era eu comigo mesma”.* LUIZA

*“Quando minha filha tava com um ano e meio eu engravidei de novo... eu falei, “não vou voltar agora, grávida”. E aí nessa eu comecei a tentar alguns projetos de empreendedorismo materno”.* PAULA

Essas falas estão em consonância com os resultados obtidos por McKie, Biese e Jyrkinen (2013), que sugerem que o empreendedorismo pode ser uma escolha positiva de volta para o mercado de trabalho para mulheres, pois pode proporcionar flexibilidade, controle e autonomia, que permite a elas explorarem os aspectos de suas carreiras e evitarem os preconceitos ligados a gênero existentes nas organizações.

Vale ressaltar, que o redirecionamento das carreiras, embora seja uma estratégia utilizada com frequência pelas mulheres, é uma das mais difíceis. Apostar em uma nova profissão ou um novo empreendimento envolve considerável incerteza e investimentos (STONE; LOVEJOY, 2019).

#### 4.5.3.

##### **Busca por trabalhos mais flexíveis**

Embora as mulheres entrevistadas tenham demonstrado um grande interesse pelas suas carreiras, elas também prezavam por suas famílias. De forma a atender as diferentes esferas da vida, elas optaram por alternativas de trabalho mais flexíveis, como: trabalhar em horário reduzido, fazer *home-office* quando necessário e ter autonomia para decidir os horários em que trabalhar, mesmo que presencialmente. A flexibilidade foi relatada por elas como um fator essencial, que auxiliou o equilíbrio das suas atividades profissionais e familiares com sucesso.

*“Eu escolhi a área acadêmica, porque esperava uma flexibilidade tanto em relação ao horário quanto em relação à remuneração, de acordo com a disponibilidade que eu tivesse”. SOFIA*

*“... acalmou meu coração saber que eu não ia ter uma carga de trabalho enorme, que eu ia ter flexibilidade” LIVIA*

*“Eu falei, “eu não tenho como ficar a semana inteira fora, e nem quero”. E a consultora falou, “não, são viagens curtas, bem específicas, e não são toda semana. Você vai trabalhar de casa...””. ANA*

*“Eu falei assim, “olha, eu realmente adorei, me encantei pelas pessoas, me encantei pelo desafio, pelo projeto, tal, mas eu só tô disponível no período que as crianças tiverem na escola””. CLARISSA*

*“Eu tenho flexibilidade no meu trabalho atual, e isso pra mim é ouro”.*  
BEATRIZ

Portanto, com a intenção de equilibrar as diferentes responsabilidades de sua vida, as mulheres deram preferência por trabalhos mais flexíveis, por oferecerem maior autonomia e liberdade para decidirem quando, como e onde trabalhar.

#### **4.5.4.** **Ajuste de expectativas**

As participantes também reconheceram que não dava para manter a perfeição em todas as funções que exerciam ao longo dos seus dias, e que mais importante do que o ótimo, era entregar o possível, dentro das suas limitações de tempo e energia. Elas não conseguiam manter uma casa perfeitamente limpa, cozinhar refeições saudáveis, ir a todos os eventos dos filhos ou trabalhar demasiadamente. Em consonância com esse resultado, o estudo de Grant-Vallone e Ensher (2011) expôs a facilidade com que as mulheres caem na armadilha de se sentirem culpadas e em conflito, por não conseguirem cumprir da melhor maneira todas as suas atividades.

*“Eu não vivo a ilusão, “ah, o equilíbrio perfeito”. Equilíbrio perfeito não existe, tá? Isso aí na minha vida não existe. Eu acho que é o que é possível e o que tá dando”.* BEATRIZ

*“Eu aprendi a deixar os pratinhos caírem, você tem que deixar o espaço vago”.* ARIEL

*“Eu sempre cobreí muito do perfeito. Eu acho que eu aprendi, talvez, nesse tempo todo, é que mais importante do que o perfeito é o fazer, sabe?”* ANNE

*“você tem que fazer escolhas e você não vai poder fazer tudo”.* LIVIA

Portanto, ajustar as expectativas e reconhecer a importância de priorizar a realização de algumas tarefas foi um dos passos cruciais utilizados pelas mulheres entrevistadas para a volta delas ao trabalho remunerado.

#### 4.5.5.

#### Reativação dos contatos comerciais e pessoais

Manter contatos profissionais e sociais, além de ter construir uma forte reputação, ajuda as mulheres a se deslocarem entre cargos e organizações ou a se reinserirem no mercado de trabalho, após a suspensão de suas carreiras por um determinado período (GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011). Conforme os relatos a seguir, a maioria das mulheres entrevistadas recorreu aos seus contatos com o intuito de conseguir uma oportunidade de trabalho. Elas conseguiram voltar ao trabalho, por meio de contatos realizados na participação em congressos, de cursos, com amigos, colegas de profissão e atualização do currículo nas redes sociais.

*“eu tentei entrar um pouco na ABRH... ir pra um congresso, reativar os contatos”.* FABIANA

*“eu fui fazer o curso e no curso eu acabei conhecendo uma pessoa que me abriu uma possibilidade de atuar como consultora”* ANA

*“Teve um amigo que foi um divisor de águas na minha vida. Ele que me trouxe pra onde estou hoje. Ele me chamou, “vem comigo, assiste as minhas aulas”. E quando surgiu a oportunidade, ele me chamou”.* ARIEL

*“E aí um dia eu vim tomar um café com um amigo da faculdade e ele falou “olha, eu montei um escritório (...). Você tem vontade de voltar pro mercado?”.* LIVIA

*“Uma amiga tava trabalhando em uma escola e me ligou falando, “olha, eu tô mudando de posição aqui, a minha vaga, que vai ficar aberta, eu acho que tem tudo a ver com o seu perfil””.* CLARISSA

*“um amigo meu me ligou e me ofereceu uma oportunidade”.* MARCIA

*“E aí um amigo meu, que tem uma agência de marketing de conteúdo, tinha acabado de romper uma sociedade com um sócio dele, ele sabia que eu tava em busca, então, eu comecei a reativar contato, ele me chamou”.* PAULA

*“uma cliente, me indicou pra uma consultoria, porque tavam precisando de uma pessoa que tivesse conhecimento com uma empresa que eu já tinha trabalhado”.* ANNE



*“Acho que facilitou muito a minha volta, porque eu tive referências lá do outro colégio. Além disso, eu sou aquela mãe da escola, super participativa, que sempre agilizava as coisas nos grupos”.* GABRIELA

*“Eu comecei a fazer muita coisa. Primeiro arrumar LinkedIn, fazer contato por lá, mandar e-mail pras pessoas... pedir mesmo, falar, “olha, tô querendo voltar, fiquei esse tempo fora.”* PAULA

Essas falas demonstram o quão importante foi, para as entrevistadas, criar e manter redes de contato fortes para se reinserir no mercado de trabalho.

#### **4.5.6.**

#### **Encontro de solução satisfatória para assistência infantil**

Encontrar a solução certa de assistência aos filhos é outro componente essencial que permite às mulheres conseguirem retornar para o trabalho remunerado (GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011). A contratação de serviços como creche, escola, babá e outras alternativas fazem parte de uma rede de suporte, da qual elas podem utilizar para ajudá-las com o cuidado dos filhos. A satisfação que muitas mulheres sentiram com seus arranjos de cuidados com os filhos refletiu-se nos comentários a seguir:

*“É muito, assim, coisa dos sonhos. Meu filho vai comigo e volta comigo todos os dias. Eu vou cedo pra escola, ele fica no integral, e depois volta comigo também”.* GABRIELA

*“Eu preciso colocar o Felipe na creche e conseguir uma pessoa mão direita pra mim”, que cuide dos meninos. Então consegui uma moça que é, assim, é maravilhosa”.* CRISTINA

*“Tinham trabalhos de casa que eu não sabia fazer. E aí quando precisou, botei uma professora particular...”.* LUIZA

*“A gente conseguiu se organizar e a Silvana virou funcionária de todo dia lá em casa”.* FABIANA

*“Eu sempre contei com boas empregadas... eu sempre tive duas. Então assim, eu tinha uma que era exclusivamente pra criança e uma que era pra casa. Então a própria empregada fazia o mercado, nunca fiz mercado... e as crianças ficavam no colégio e com a babá... Eu tento ser uma mãe muito presente, mesmo... e eu acho que eu sou, mesmo trabalhando assim. Por exemplo, o meu filho mais velho disse “ah, tô com dificuldade em física e matemática”(...) eu falei “não, vamos reverter isso”. Aí eu contratei um professor que vem aqui em casa. Então*

*assim, eu sempre procuro me cercar de profissionais que possam vir na minha casa”.* LAILA

Logo, de acordo com estes relatos, percebe-se que a contratação de serviços terceirizados auxiliam as mulheres a equilibrar maternidade e trabalho.

#### **4.5.7.**

##### **Aceitação de rebaixamento na carreira ou no salário**

As mulheres que procuram emprego, depois do período de afastamento de suas trajetórias profissionais, muitas vezes precisam dar um passo para trás em termos de nível, função e salário, para obterem êxito no retorno. A pesquisa de Lovejoy e Stone (2012) constatou que as mulheres que interrompem suas carreiras experimentam uma redução de salário. Rose e Hartmann (2004) estimam que os ganhos anuais das mulheres caem 30% (considerando educação e horas trabalhadas) quando estão fora do mercado de trabalho durante 2 e 3 anos.

*“Eu tava mais preocupada em conseguir voltar pro mercado de trabalho... com o cargo já mais alto, do que necessariamente com o salário. Nesse caso, eu sabia que eu não tinha um salário, pelo menos o cargo eu tinha que ter... Eu tomava muito cuidado com essa coisa da posição, porque eu queria construir uma história no currículo, né?”*  
PAULA

*“hoje eu abri mão sim, talvez, de ter um super salário pra trabalhar numa empresa que é menor, que eu tenho flexibilidade. Eu topei dar uns passinhos pra trás, ou alguns bons passos...”.* ANNE

*“como no mercado teve um esvaziamento muito grande, e eu tinha uma posição estratégica... eu não tinha muito lugar pra ir, então eu tinha que dar um downgrade, tava disposta”.* LUNA

O estudo de McGrath, Driscoll e Gross (2005) identificou que as mulheres podem aceitar, como estratégia para voltar ao mundo corporativo, uma posição inferior, em relação à sua anterior à saída.

#### **4.5.8.**

##### **Escolha de moradia perto do trabalho**

A proximidade entre a residência e o local de trabalho é um recurso estrutural, que pode ser utilizado de maneira a facilitar a reinserção das mulheres

no mercado de trabalho (HERMAN; KIRKUP, 2008). Conforme o relato de Fabiana, a seguir, para ela, qualidade de vida é morar perto do trabalho:

*“Eu e meu marido aprendemos que qualidade de vida não é morar perto da praia, é morar perto do trabalho. A gente sempre quis montar, e eu acho que é por isso que dá certo também, é uma rotina com as coisas muito perto...”*. FABIANA

Logo, como vantagens de morar perto do trabalho, as mulheres conseguem economizar no tempo de deslocamento; chegar ao trabalho de forma revigorada, sem passar pelo estresse diário proveniente do trânsito; fazer as refeições em casa; ter mais tempo para se dedicar à família e praticar atividades físicas, o que colabora para o aumento da qualidade de vida de toda a família.

#### 4.6.

#### **De volta ao jogo: o retorno ao mercado de trabalho**

Após alguns anos em casa, dedicando-se exclusivamente aos filhos, as mulheres entrevistadas retornam felizes ao trabalho remunerado. Para a grande maioria delas, a volta ao mercado de trabalho estava relacionada ao forte comprometimento com o trabalho, ao desejo de desenvolver as suas carreiras e se sentirem produtivas.

*“Foi muito legal eu ter voltado a trabalhar, me senti, vê bem, não é nesse esquema no sentido de muitas horas, mas um trabalho que me dê uma felicidade, tá? Em que eu me sinta produtiva. Eu me sinto muito... realmente feliz fazendo o que eu faço. Eu fico feliz em chegar no trabalho”*. BEATRIZ

Além disso, outro aspecto que deixou as entrevistadas contentes com o retorno foi a independência financeira conquistada. Mesmo se submetendo a trabalhar em lugares que oferecessem menos em termos de salário, benefícios, propósitos de promoção e tarefas desafiadoras, quando comparado com seus antigos empregos antes da interrupção, elas se sentiram realizadas com o novo emprego.

*“Eu vi o preço da minha independência... eu consegui negociar o divórcio, eu tô comprando hoje um carro, eu voltei a pagar minhas*

*contas, eu posso sair com as minhas amigas pra jantar, entendeu? Aí, eu comecei também a ver o que eu tinha perdido e não tinha sentido, em função de toda a realização da maternidade". CRISTINA*

*"Eu me senti empoderada. Eu passei a ter a minha independência financeira, eu não precisei mais me submeter a esse contexto. Voltei a ter o meu dinheiro... não era o que eu tinha há 10 anos atrás, mas eu já tinha algum caminho pra começar". ANNE*

A satisfação com o reingresso ao trabalho foi reforçada pelas condições de flexibilidade negociadas no ato da contratação, como, por exemplo, *home office* e liberdade de horário. Ainda que o novo emprego não fosse tão compensador extrinsecamente, proporcionou às mulheres maior qualidade de vida e maior tempo para realizar as atividades pessoais.

*"tudo bem, eu tô ganhando menos, mas eu tenho mais qualidade de vida, eu sou mais dona do meu tempo". ANNE*

Elas também atribuem a maior qualidade de vida e a realização profissional, ao ganho que tiveram com a maternidade. As entrevistadas declararam que passaram a valorizar mais as suas próprias vidas, a ter maior segurança para tomar suas decisões e a ampliar a sua visão sobre o feminismo, questões que impactaram o lado profissional delas.

*"Eu sempre fui muito ansiosa, eu sempre tive a cabeça lá na frente. Tipo assim, não adianta, porque, cara, tudo pode mudar. Então, sabe? Tenta fazer o melhor hoje, e amanhã você vai acordar, vai tentar fazer o seu melhor. Eu acho que a maternidade me fez amadurecer enquanto pessoa, e isso, óbvio, acabou resvalando no lado profissional, independente dos meus 25 anos de estrada aí, de mercado profissional, entendeu?" ANNE*

*"Antes do afastamento, eu sentia que eu ficava me adaptando pra crescer profissionalmente, pra não ser fofa, pra ser bem vista e tal. Então, eu acho que a maternidade fez meu feminismo ser muito mais embasado, ser muito mais certo nos pontos... meu feminismo era de "não quero ser mulher objeto"... era bem diferente. Então, acho que a maternidade foi superimportante pra eu conquistar um equilíbrio". PAULA*

Em contrapartida, embora a retomada da carreira tenha sido um momento de felicidade para as entrevistadas, alguns aspectos negativos contribuíram para que ela também fosse sofrida. Inicialmente, a comparação com os pares do antigo

emprego, antes da interrupção, acabou sendo inevitável, o que gerou um sentimento de desprestígio e inferioridade nelas.

*“A volta, ela é cruel, é cruel! O início é, assim, é amedrontador, e você começa a reencontrar com todas aquelas pessoas, que, há sete, oito anos atrás, você convivia, você se sente inferior, você tem um gap muito grande ali... O moleque para quem eu trabalho hoje, moleque, olha eu falando... ele foi meu estagiário quando fui morar nos Estados Unidos”.*  
BEATRIZ

Além disso, a adaptação à rotina profissional foi outra dificuldade apresentada. A sensação de desatualização, da idade avançada e a falta de ritmo no trabalho geraram cansaço e insegurança para a realização das atividades.

*“Então, no começo, até acostumar com o ritmo, eu sentia muito cansaço no final do dia. Porque é claro que a gente trabalha muito em casa, mas é diferente. E o medo de não corresponder, né? Eu tava no contrato temporário e muita coisa estava mudando onde eu trabalhava”.*  
GABRIELA

*“Como você fica parada, você não faz aquilo há sete anos, há oito anos, rola uma desatualização total. Total! (...) Eu ligava para o meu marido com vontade de chorar. Ele trabalha na mesma área que eu. Às vezes eu ia pro banheiro e falava, "olha, é isso, isso e isso. Eu tô falando alguma atrocidade? Eu me sentia lenta. Eu chegava em casa, minha cabeça explodia de dor de cabeça, porque você não acompanha”.* BEATRIZ

*“Muita coisa mudou nesse tempo em que fiquei fora do mercado, principalmente pra mim, que venho de propaganda. A comunicação mudou radicalmente, o crescimento das redes sociais, do meio digital...”.*  
ANNE

O tratamento diferenciado sofrido pelas mulheres que interromperam suas atividades laborais devido à maternidade foi outro ponto observado nesta pesquisa, que gerou transtorno após a reinserção das participantes no trabalho. O intervalo na carreira foi motivo para desconfiança dos colegas de trabalho sobre a desatualização delas, do preconceito pela idade avançada e da desigualdade de salário, quando comparadas aos seus pares.

*“Eu era mais velha do que todo mundo que tava ali. Eu super senti o preconceito pela idade. Uma arrogância, assim, do pessoal mais novo.*

*Tinha uma menina que trabalhava lá, que falou, "ah é, né, você ainda tá enferrujada". Mas depois também isso foi... hoje, a gente até brinca com isso. Eu falo, "ouve a tia que a tia sabe o que tá falando. Tá vendo? Confia que vai dar certo". Eu também fui me sentindo mais confortável".* BEATRIZ

*"Quando eu voltei pro jogo, eu não negocieei, "bom, tô fora do mercado há quatro anos, o cara tá me oferecendo quase o que eu ganhava, eu não tenho o que negociar", mas quando você entra lá dentro, você começa a entender como é que você tá frente aos outros pares, né, as outras pessoas, "caramba, eu ganho 30% a menos que os diretores. E a desculpa sempre foi o meu caminho, minha trajetória. E é claro que nessa trajetória tem esses quatro anos de interrupção".* PAULA

Ao mesmo tempo em que as entrevistadas encontraram obstáculos relacionados ao longo período de interrupção do trabalho, a história profissional que elas construíram no passado não foi apagada. Além de suas excelentes credenciais, elas deixaram altos cargos organizacionais e profissões já consolidadas, despertando no momento da sua volta, um afastamento dos colegas do trabalho atual, que sentiram seus empregos ameaçados.

*"Quando eu fui trabalhar nesse lugar, as pessoas sabiam onde eu tinha trabalhado, como eu tinha trabalhado... não é que eu fosse já conhecida, mas quem trabalhava no meio sabia, "putz, vai chegar aquela mulher que há 10 anos atrás fazia chover no deserto, e vai chegar aqui de volta. O que que eu espero dela?" Eu senti muito isso. Ninguém sabia como é que eu ia me comportar".* BEATRIZ

No tocante à conciliação da realização profissional, pessoal e familiar, todas as participantes deste estudo declararam ser um desafio diário combinar as diversas demandas da sua vida. Esta dificuldade fez com que elas se sentissem divididas, culpadas por dedicar mais tempo ao trabalho do que à família, ou vice-versa, e frustradas por não conseguirem lidar com essa situação.

*"Tô tentando encontrar o meu equilíbrio, porque é bem puxado em termos de horário, em termos de responsabilidade. Tô muito feliz, eu gosto demais de fazer isso e quero que dê muito certo. Mas eu sinto que todo dia é um desafio conseguir conciliar as crianças com chegar do trabalho num horário decente, entende? E ao mesmo tempo, eu não quero ser o café com leite de lugar nenhum. E aí vem toda essa questão de ter voltado mesmo pro game assim, forte, depois de tantos anos afastada".* BEATRIZ

*“Eu tive um pré burnout... já tava a ponto de adoecer... pela primeira vez na vida eu entrei de licença médica no trabalho”. ARIEL*

*“eu vivo uma frustração diária, porque às vezes eu acho que eu tenho que tá mais cedo em casa e eu não consigo, às vezes eu acho que eu tenho que me dedicar mais a esse pedágio (atualização de conhecimentos) que eu preciso pagar aqui e eu não consigo”. LIVIA*

*“tenho uma vida muito difícil, uma vida que não cabe. Eu saio de casa cedo e volto direto para casa, porque eu preciso ficar com as meninas duas horas antes de dormirem, e liberar o meu marido para ele começar a trabalhar. Ele trabalha até às três da manhã. Aí, eu acordo às seis com as meninas e quando dá oito e meia eu tenho que sair, em ponto, "acorda aí pelo amor de Deus, porque eu tenho que sair agora, tenho que me arrumar". Então, pra mim é uma vida que não cabe. PAULA*

*“Eu acordo fazendo gestão, eu vou dormir fazendo gestão. É gestão da casa, é da empregada, é das crianças, é supermercado, é o trabalho, é a equipe, é o cliente”. ANNE*

*“Eu até, inclusive, no meio do ano pedi pra sair da empresa. Porque eu demoro duas horas pra ir e duas horas pra voltar, praticamente. Eu não vou dizer que o salário não ajuda, mas assim, o desgaste físico e emocional que eu tenho não compensa”. MARCIA*

*“Tem um ano que eu não vou a médico nenhum. Agora consegui marcar pra segunda-feira, na hora do meu almoço, pra ver se eu consigo ir. Porque eu já marquei e tive que desmarcar, porque aconteceram reuniões na escola que me impediram de ir”. GABRIELA*

Em relação aos maridos, embora a grande maioria deles seja presente no cuidado com os filhos, a adequação à nova rotina da mulher e, conseqüentemente, da casa como um todo, não foi fácil para alguns deles. As mulheres entrevistadas relataram sobre a omissão deles na organização da casa e da falta de conexão entre o casal resultante da falta de tempo, com a volta delas ao trabalho.

*“O meu marido, no início, tava achando tudo lindo. A partir de dois meses, que eu não conseguia mais chegar em casa antes das nove e meia da noite, ele começou a achar não tão bonito”. BEATRIZ*

*“O casamento também sofre muito, porque eu não encontro com ele, a gente não consegue conversar. Você vai perdendo a conexão assim”. PAULA*

*“E assim, o meu marido é maravilhoso, é um pai muito bom, mas a maioria da carga doméstica fica comigo, então, eu fico numa tripla jornada muito pesada”.* MARCIA

Vale acrescentar, que o privilégio das mulheres entrevistadas permitiu que elas terceirizassem as demandas domésticas e dos filhos, e não dependessem da ajuda de sua rede de apoio. Embora esta estivesse disponível, caso necessário.

*“na falta da minha funcionária, a ordem é minha mãe, minha tia que mora no meu condomínio, e por último a minha sogra que mora mais longe. Então a minha rede é essa. E aí, se por acaso não der, aí não tem jeito, fica eu mesmo. ((risos))”.* FABIANA

No que se refere aos filhos, o retorno à vida profissional foi um momento delicado para as entrevistadas e para as crianças. O vínculo criado durante o tempo em que as mães estavam inteiramente disponíveis para os filhos no lar foi muito forte, e a separação decorrente da reinserção delas no mercado de trabalho foi complicada para ambos.

*“Se antes de deixar o meu emprego, eu tinha a ausência dos meninos em função do trabalho, hoje eu tenho a ausência dos meninos em função do trabalho e do divórcio, porque é final de semana sim e final de semana não, e eu tenho duas manhãs com eles durante a semana, porque eu fico com eles dois dias, eles... o Gabriel fica dois dias, de noite eu já não pego eles acordados. Então, assim, foi... e foi do oito ao oitenta”.* CRISTINA

*“A volta foi um choquezinho que as meninas sentiram, né? Elas sentiram falta, porque eu levava pra tudo e tal”.* LUNA

*“Eu comentei com meu filho que estava pensando em chamar a Janaina para ficar com ele à tarde, e ele falou assim, “eu preferia que fosse a mamãe que ficasse em casa, porque é a mamãe que eu amo”. Então, ainda tem momentos que eu fico balançada, sabe?”* GABRIELA

Para amenizar a ausência em casa, Fabiana revelou, que durante o tempo que tem com os filhos, conta para eles sobre o seu trabalho, da importância que ele tem e do quão feliz ela é por realizá-lo.

*“Eu tento dividir com eles a realidade do meu trabalho, pra ver se faz sentido... falo o quanto eu gosto dele, o quanto é cansativo, o quanto às vezes é chato, entendeu? Então, por exemplo, se eu promovo alguém eu*



*conto, se eu tô chateada porque alguém foi demitido, eu conto. Eu acho que isso faz a diferença". FABIANA*

A maturidade que os filhos atingiram foi um ponto observado que favoreceu o reingresso das entrevistadas no trabalho remunerado. É como se os filhos tivessem se emancipado e liberado elas para o trabalho novamente, para cuidar da vida delas.

*"hoje os meus filhos têm 11 e 9, a gente vai viajar, eu mando uma lista de Whatsapp pra cada um do que eles têm que colocar na mala. Eu tenho uma outra relação com eles hoje. Eles têm mais autonomia". ANNE*

*"tá sendo bom pros meus filhos, porque, às vezes, eu sinto que eu ficava tão perto deles, que tinha coisa que eu achava que eles deveriam estar fazendo, mas como eu tava ali, acaba que não evoluía. Então, eu acho que a minha volta, querendo ou não, foi boa pra eles. Hoje eu vejo uma certa maturidade neles...". MARCIA*

Portanto, mesmo vivenciando as consequências de uma trajetória de carreira interrompida, as mulheres entrevistadas se sentem felizes e realizadas trabalhando. Ao longo de suas vidas, elas foram educadas para serem profissionais bem sucedidas, assim como os homens, e por isso dão muito valor ao desenvolvimento de suas carreiras. Elas reconhecem o privilégio que tiveram durante o tempo em casa, para dedicação exclusiva aos filhos, têm consciência de que não é a realidade de todas, mas chegou um momento em que a culpa por não estar fazendo aquilo que planejaram a vida inteira, a vontade de produzir, o desejo pela autonomia financeira e pela realização profissional tomou uma grande proporção, incentivando fortemente o retorno delas para o mercado de trabalho.

## 5

### Considerações Finais

O capítulo final desta dissertação foi dividido em duas partes. Na primeira, foram feitas reflexões acerca do estudo realizado e discutidos pontos relativos ao cumprimento dos objetivos eleitos nesta pesquisa, junto a considerações conclusivas concernentes aos resultados apresentados. Já na segunda parte, serão apresentadas as limitações da pesquisa e, também, sugestões de pesquisas futuras.

#### 5.1.

##### **Conclusões: o difícil percurso do opt out ao opt in**

A presente pesquisa buscou compreender o processo que leva as mulheres a se afastarem de seus empregos para se dedicarem à maternidade, e, posteriormente, voltarem para o mercado de trabalho. Para o alcance deste propósito foram criadas as seguintes categorias de análise: 1) as razões que levaram ao movimento *opt-out*; 2) profissão dona de casa, desafios e sedução do tempo no lar; 3) motivos para a reinserção no mercado de trabalho; 4) barreiras para o retorno ao trabalho remunerado; 5) estratégias para voltar para o mercado de trabalho, e; 6) de volta ao jogo: o retorno ao mercado de trabalho. Observou-se, por meio da análise de resultados, que as mulheres estudadas vivenciaram um percurso complexo, caracterizado por provações, tribulações e triunfos. Muitos foram os elementos explorados nesta dissertação e, na tentativa de sintetizar seus principais achados, algumas reflexões serão apresentadas a seguir.

Inicialmente, foram avaliados os motivos individuais que levaram as entrevistadas a interromperem suas carreiras, e constatou-se que, além da dedicação à maternidade, fatores relacionados ao trabalho e à ausência dos pais condicionaram, fortemente, essa decisão. Com exceção de uma entrevistada, a decisão de deixar o mercado de trabalho não foi uma simples questão de preferência, como referencia o termo *opt-out*; as escolhas das entrevistadas foram conflituosas e decorrentes, principalmente, da impossibilidade de conciliar as demandas de um exigente e rigoroso ambiente profissional e familiar. O “tudo ou

nada” exigido por um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, que conta com jornadas intermináveis e fortes pressões por resultados, deixaram as mulheres sem alternativas para equilibrar todas as demandas da sua vida, o que levou-as a interromper suas carreiras.

Embora a decisão de interromper a trajetória profissional tenha sido difícil para a maioria das mulheres pesquisadas, estar em casa, inteiramente disponível para os filhos e sem as pressões do emprego, gerou, em um primeiro momento, uma sensação de alívio e de liberdade. No entanto, com o passar do tempo, a organização da nova vida, centrada no lar e na família, tornou-se angustiante, gerando crises de ansiedade. Muitas se sentiram perdidas quando se afastam de suas vidas profissionais, como se subitamente deixassem de ter uma personalidade própria. Para essas mulheres, atuar na função de dona de casa, nunca esteve em seus planos, sendo um período de provação. Mesmo adorando e reconhecendo o privilégio de poderem estar em casa com os filhos, cuidando e acompanhando as fases de transição e desenvolvimento deles, uma angústia associada à estagnação, à improdutividade e à incerteza quanto ao futuro profissional, se fez presente para a maioria das entrevistadas. Somado a isso, o fato dos maridos e dos filhos se acostumarem com a presença da mulher em casa, fez com que a dependência e a subordinação delas à família se ampliasse, o que tornou o momento da volta ao trabalho iminente.

No tocante aos motivos que incitaram o desejo das mulheres de retornarem ao trabalho foram identificados: alto comprometimento profissional; necessidade por trocas sociais e desafios intelectuais; e, preocupações financeiras. Mesmo ficando fora do mercado de trabalho mais tempo do que planejaram, as entrevistadas interromperam as suas carreiras cientes de que em algum momento voltariam a trabalhar. Vale ressaltar novamente, que este estudo foi realizado com mulheres altamente qualificadas, com sólida experiência profissional e que estudaram nas melhores universidades brasileiras, com o intuito de se aprimorarem em suas carreiras e adquirirem independência financeira. Contudo, mesmo contando com qualificações que as habilitavam a retomar obtendo todos os requisitos para darem sequência suas trajetórias profissionais, de acordo com os resultados deste estudo, as mulheres enfrentaram desafios significativos associados ao retorno para o trabalho remunerado.

Em relação aos obstáculos para a recolocação no mercado de trabalho, foram evidenciados, nesta pesquisa, aspectos como: perda da autoconfiança e de networking, estigma contra as mães, transferência geográfica do trabalho do marido, mudança de valores e interesses e a crise econômica brasileira. Percebeu-se que não só as organizações estigmatizam as mulheres que interrompem suas carreiras em função da maternidade, mas elas próprias se sentem inseguras e inaptas a realizar um trabalho de forma eficiente. Foi constatado que a intensa vivência no mundo da maternidade fez com que muitas mulheres não conseguissem manter o relacionamento profissional já conquistado, que fizeram falta para a retomada delas ao trabalho.

Visando vencer as barreiras para a reinserção no mercado de trabalho, após o período em casa, bem como a manutenção em seus empregos após o reingresso no trabalho, as mulheres entrevistadas utilizaram uma variedade de recursos. Uma parcela expressiva delas reativou seus contatos pessoais e profissionais, informando que tinha interesse em voltar ao mercado de trabalho. Verificou-se também que as mulheres que investiram na atualização de conhecimentos e no desenvolvimento de novas habilidades enquanto estavam em casa, aumentaram a sua empregabilidade, o que favoreceu o retorno delas ao mercado de trabalho. Algumas também recorreram ao investimento em educação, buscando uma mudança de área profissional, e outras redirecionaram as suas carreiras, por meio do engajamento em atividades empreendedoras. A busca por empregos que oferecessem maior flexibilidade foi um recurso usado por elas, que proporcionou maior autonomia e controle sobre o seu tempo. Em adição, todas as entrevistadas contrataram serviços terceirizados, como, empregadas domésticas, babás, escolas e professores particulares, para prestar assistência ao cuidado dos filhos e da casa.

Por fim, a última parte do processo estudado, a volta ao mercado de trabalho, envolve aspectos positivos e negativos e um misto de sentimentos. A inserção de classe privilegiada das entrevistadas proporcionou tempo e recursos necessários para imergir em novas experiências de vida e priorizar empregos que oferecessem uma maior qualidade de vida ao invés de fatores extrínsecos. Muitas mulheres não voltaram a trabalhar por causa dos salários, mas por satisfação em produzir. Algumas também mencionaram resgatar, ao voltar para o trabalho, uma independência para viver sobre os seus próprios termos, demonstrando uma sensação de empoderamento e de liberdade. Relataram também um ganho de

maturidade após a maternidade, que gerou um comportamento profissional mais seguro e determinado. Em contrapartida, inicialmente, constatou-se um sentimento de perda e estranhamento com o novo local de trabalho, provocado pela idade mais avançada, desatualização, falta de ritmo e distanciamento em termos de posição e prestígio frente aos antigos colegas de trabalho, que seguiram suas trajetórias profissionais de maneira linear. Muitas entrevistadas sofreram para reconquistar a autoconfiança e estabelecer novamente a sua posição no mercado de trabalho. Algumas relataram também enfrentar preconceitos devido ao longo período de interrupção, por conta da maternidade. No tocante às relações profissionais e familiares, todas as mulheres entrevistadas relataram a dificuldade de encontrar um ajuste certo, para atender de forma excelente todas as demandas da sua vida. Mesmo tendo conseguido empregos que oferecessem flexibilidade e autonomia, conseguir um equilíbrio saudável segue sendo o maior desafio delas.

O estudo em questão foi conduzido de forma cuidadosa com as entrevistadas, que ao contar esta parte de suas trajetórias de vida, reviveram momentos muito intensos. Muitas se emocionaram durante as entrevistas e relataram a importância de resgatar essas experiências que trouxeram tanto amadurecimento para elas. Ao final da pesquisa, foi perguntado a elas se, caso pudessem voltar atrás no tempo, tomariam a decisão de se afastar das suas carreiras para se dedicarem inteiramente a maternidade. Com exceção de uma, todas as demais disseram que viveriam tudo novamente para estar com seus filhos.

Percebeu-se que algumas entrevistadas expressaram uma imensa gratidão aos seus maridos, que ao assumirem as responsabilidades financeiras da casa, permitiram a elas que deixassem as suas carreiras para se dedicarem aos filhos. Elas reconheceram os ganhos que obtiveram no período em casa, seja por terem se afastado da realidade contundente de seus trabalhos anteriores e/ou devido as recompensas que receberam na fase da domesticidade privilegiada, como acompanhar o crescimento dos filhos e ter tempo e recursos para redirecionar suas carreiras (caso este tenha sido o desejo). Porém, elas não enxergaram que, ao assumir essa posição, seus maridos também foram beneficiados, ao terem mais tempo disponível para investir em suas carreiras, e se omitirem de compartilhar as atividades domésticas e de cuidado. Possivelmente, por ser um trabalho não remunerado e desvalorizado perante a sociedade, elas não perceberam a grande

valia que ofereceram as suas famílias, ao tomar para si essas responsabilidades. Quando decidiram voltar para o mercado de trabalho, essas entrevistadas continuaram perpetuando o compromisso feminino com a casa e, de maneira a equilibrar as demandas do trabalho e da família, precisaram encontrar empregos ou profissões que oferecessem flexibilidade. Enquanto isso, o trabalho dos homens permaneceu intocável e prioritário. Diante desse contexto, a adesão ao movimento *opt-out* corroborou para a subordinação da mulher à família e, para a desigualdade de gênero e o privilégio da elite masculina no mercado de trabalho.

Diante do exposto, a pesquisa em questão permitiu visualizar, de uma perspectiva mais próxima, as diferentes fases do processo vivenciado pelas mulheres que aderiram ao movimento *opt-out*, em função da maternidade, e os meios que precisaram encontrar para voltar ao trabalho. A jornada profissional delas ainda não chegou ao fim, e, hoje, elas possuem uma visão mais crítica sobre as dificuldades que envolvem a organização do trabalho e da família no Brasil, e a missão de colaborar de maneira expressiva para a mudança de valores em prol da igualdade de gênero no mundo do trabalho. Em termos gerais, os resultados desta dissertação reforçam a necessidade por políticas públicas que favoreçam as famílias quanto à conciliação das demandas familiares e profissionais, e de uma cultura corporativa que adote medidas para atender às necessidades familiares e de vida de todos os seus funcionários.

## **5.2.**

### **Limitações da pesquisa e pesquisas futuras**

Embora este estudo tenha apresentado alguns resultados relevantes, ele não ficou isento de limitações, algumas das quais podem ser fonte de inspiração para pesquisas futuras. Esta pesquisa considerou uma amostra homogênea de mulheres qualificadas, que contam com um nível socioeconômico privilegiado e experiências de emprego bem sucedidas, o que faz parte da realidade de uma minoria de mulheres brasileiras. Portanto, os resultados desta dissertação podem apresentar uma generalização limitada, com um possível viés de resposta. Um estudo que incluía uma diversidade maior de mulheres, levando em consideração diferentes origens étnicas e sociais, cujas experiências, oportunidades e estratégias podem diferir, seria uma etapa crítica nessa linha de pesquisa.

Como este estudo se concentrou especificamente nas mulheres, pesquisas futuras que incluam homens na amostra e contrastem suas experiências com as de mulheres seriam valiosas. Apesar dessas limitações, este estudo fornece dados valiosos que nos ajudam a entender melhor as complexidades da trajetória de carreira das mulheres, após a experiência da maternidade.

ABRAMO, L. W. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho: uma força de trabalho secundária?** [s.l.] Universidade de São Paulo, 2007.

ALBISTON, C. R. Bargaining in the shadow of social institutions: Competing discourses and social change in workplace mobilization of civil rights. **Law and Society Review**, v. 39, n. 1, p. 11–49, 2005.

ALVESSON, M. Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research. 2003.

ANDRADE, L. F. S.; MACEDO, A. D. S.; OLIVEIRA, M. D. L. S. a Produção Científica Em Gênero No Brasil: Um Panorama Dos Grupos De Pesquisa De Administração. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 48–75, 2014.

BAKER, M. Choices or constraints? Family responsibilities, gender and academic career. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 41, n. 1, p. 1–18, 2010.

BARBOSA, P. Z.; ROCHA-COUTINHO, M. L. Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. **Redalyc**, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: [s.n.].

BARNETT, R. C. **On Multiple Roles: Past, Present, and Future**. [s.l.] Elsevier Inc., 2008.

BELKIN, L. **A Revolução Opt-Out - The New York Times**, 2003.

BENNETTS, L. **The Feminine Mistake: Are we giving up too much?** New York: Voice/Hyperion, 2007.

BERNARD, H. R. **Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approaches**. AltaMira P ed. Lanham, MD: [s.n.].

BIESE, I. **Opting Out and In: on womens careers and new lifestyles**. first ed. New York: Routledge, 2017.

BIESE, I.; CHOROSZEWICZ, M. Opting out: professional women develop reflexive agency. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 38, n. 6, p. 619–633, 2019.

BIROLI, F. **Gênero e Desigualdades - Limites da democracia no Brasil**. 1. ed. São Paulo: [s.n.].

BOUSHEY, H. Are Women Opting Out? Debunking the Myth. **Center for Economic and Policy Research, Briefing ...**, n. November, p. 1–16, 2005.



BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: [s.n.].

CABRERA, E. F. Opting out and opting in : understanding the complexities of women ' s career transitions. **Career Development Internationa**, 2007.

CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving Up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers Out. **Gender, Work and Organization**, v. 21, n. 1, p. 57–70, 2014.

CARVALHO NETO, A. M. DE; TANURE, B.; ANDRADE, J. EXECUTIVAS : CARREIRA , MATERNIDADE , AMORES E PRECONCEITOS \* FEMALE EXECUTIVES : CAREER , MOTHERHOOD , LOVE AND PREJUDICE EJEUTIVAS : CARRERA , MATERNIDAD , AMORES Y PREJUICIOS Antonio Moreira de Carvalho Neto Professor do Programa de Pós Gradua. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

CHO, S.; CRENSHAW, K. W.; MCCALL, L. Toward a field of intersectionality studies: Theory, applications, and praxis. **Signs**, v. 38, n. 4, p. 785–810, 2013.

CLANCE, P. R.; IMES, S. A. The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. **Psychotherapy: Theory, Research & Practice**, v. 15, n. 3, p. 241–247, 1978.

COHANY, S. R.; SOK, E. Trends in labor force participation of married mothers of infants. **Monthly Labor Review**, v. 130, n. 2, p. 9–16, 2007.

CORRELL, S. J.; BENARD, S.; PAIK, I. Getting a job: Is there a motherhood penalty? **American Journal of Sociology**, v. 112, n. 5, p. 1297–1338, 2007.

COSSMAN, B. The “Opt Out Revolution” and the Changing Narratives of Motherhood: Self Governing the Work/Family Conflict. **Journal of Law & Family Studies**, v. 11, p. 407–426, 2009.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: métodos quantitativo, qualitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: [s.n.].

CUDDY, A. J. C.; FISKE, S. T.; GLICK, P. When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 701–718, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. [s.l.] Newbury Park: Sage, 2005.

DESSEN, M. A.; BRAZ, M. P. Rede social de apoio durante transições familiares decorrentes do nascimento de filhos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 16, n. 3, p. 221–231, 2000.

EAGLY, A. H.; CHIN, J. L. **Through the Labyrinth: The Truth about how Women Become Leaders**. [s.l.] Harvard Business Review Press, 2007.

EBY, L. T. The Boundaryless Career Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages. **Group and Organization Management**, v. 26, n. 3, p. 343–368, 2001.

ELY, R. J.; STONE, P.; AMMERMAN, C. Rethink What You “Know” About High-Achieving Women. **Harvard Business Review**, 2014.

FERNANDES NATHALIA. **Feminismo Materno: o que a profissional descobriu ao se tornar mãe**. 1ª ed. São Paulo: Pólen, 2019.

FERREIRA, J. B. et al. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45, 2015.

FILIPPE, M. Licença para Escolher. **Revista Exame - Abril**, p. 56–58, 27 nov. 2019.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: [s.n.].

FRANCO, M. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Brasília: [s.n.].

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: [s.n.].

GOMES, A. G. et al. Maternidade em idade avançada: aspectos teóricos e empíricos. **Interação em Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 99–106, 2008.

GRANT-VALLONE, E. J.; ENSHER, E. A. Opting in between: Strategies used by professional women with children to balance work and family. **Journal of Career Development**, v. 38, n. 4, p. 331–348, 2011.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. ' Academy of Management Review Sources of Conflict Between Work and Family Roles'. **Academy of Management review**, v. 10, n. 1, p. 76–88, 1985.

HERMAN, C.; KIRKUP, G. Learners in transition: The use of ePortfolios for women returners to science, engineering and technology. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 45, n. 1, p. 67–76, 2008.

HERR, J. L.; WOLFRAM, C. D. WORK ENVIRONMENT AND OPT-OUT RATES AT MOTHERHOOD ACROSS HIGH-EDUCATION. v. 65, n. October, 2012.

HEWLETT, A. Executive women and the myth of having it all. **Harvard Business Review**, 2002.

HEWLETT, S. A. **Top Talent: Keeping Performance Up When Business Is Down**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2009.

HEWLETT, S. A.; LUCE, B. C. **Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success**. [s.l.] Harvard Business Review, 2005.

HIRSHMAN, L. R. **Get to Work: A Manifesto for Women of the World**. New York: Viking, 2006.

HOOBLER, J.; WAYNE, S.; LEMMON, G. Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 939–957, 2009.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em**

**2018, mulher recebia 79,5% do rendimento do homem.** Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mulheres dedicam mais horas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas, mesmo em situações ocupacionais iguais a dos homens.** Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24266-mulheres-dedicam-mais-horas-aos-afazeres-domesticos-e-cuidado-de-pessoas-mesmo-em-situacoes-ocupacionais-iguais-a-dos-homens>

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira.** Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>

JONES, B. D. **Women who opt out: The debate over working mothers and work-family balance** *Women Who Opt Out: The Debate over Working Mothers and Work-Family Balance*, 2012.

KLEVEN, H.; LANDAIS, C.; SØGAARD, J. E. Children and gender inequality: Evidence from Denmark. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 11, n. 4, p. 181–209, 2019.

KUPERBERG, A.; STONE, P. The media depiction of women who opt out. **Gender and Society**, v. 22, n. 4, p. 497–517, 2008.

LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N. É possível ter tudo? Carreira, maternidade e extensão da jornada na contemporaneidade. In: CARVALHO NETO, A.; VERSIANI, F. (Eds.). **Mulheres Profissionais: quem é o sexo frágil?** first ed. Belo Horizonte, MG: PUC MINAS, 2018. p. 295.

LEMOS, A. H. C.; GOTTLIEB, L. S. N.; COSTA, A. DE S. M. DA. Pressure, Performance and Prestige: Dilemmas for Contemporary Professionals. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 79, p. 539–552, 2016.

LEONE, E. T. Renda familiar e trabalho da mulher na Região Metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90. **Ie/Unicamp**, p. 2–28, 1999.

LIMA, G. S. et al. O Teto de Vidro das Executivas Brasileiras. **Revista PRETEXTO**, v. 14, n. 4, p. 65–80, 2014.

LOVEJOY, M.; STONE, P. Opting Back In: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out. **Gender, Work and Organization**, v. 19, n. 6, p. 631–653, 2012.

MACHADO, C.; NETO, V. The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil. †**Getulio Vargas Foundation (EPGE-FGV)**, 2016.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. **Academy of Management Executive**,

v. 19, n. 1, 2005.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The Opt-Out Revolt: why people are leaving companies to create Kaleidoscope Careers**. 1st. ed. Mountain View, California: Davies-Black Publishing, 2006a.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. **The opt-out revolt: why people are leaving companies to create kaleidoscope careers**. 1. ed. [s.l.: s.n.].

MALLON, M.; WALTON, S. Career and learning: The ins and the outs of it. **Personnel Review**, v. 34, n. 4, p. 468–487, 2005.

MANSUR, L. H. B. Experiências de mulheres sem filhos: a mulher singular no plural. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 23, n. 4, p. 2–11, 2003.

MCGRATH, M.; DRISCOLL, M.; GROSS, M. Back in the Game: Returning to Business After a Hiatus. **Wharton Center for Leadership and Change**, n. June, p. 1–39, 2005.

MCINTOSH, M. J.; MORSE, J. M. Situating and constructing diversity in semi-structured interviews. **Global Qualitative Nursing Research**, v. 2, 2015.

MCKIE, L.; BIESE, I.; JYRKINEN, M. **“The best time is now!”: The temporal and spatial dynamics of women opting in to self-employment** *Gender, Work and Organization*, 2013.

MILLER, W.; KERR, B.; REID, M. A National Study of Gender Based Occupational Segregation in Municipal Bureaucracies: Persistence of Glass Walls? **Public Administration Review**, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 10. ed. São Paulo: [s.n.].

MORGADO, A. P. D. V. **A Mulher Invisível: sentidos atribuídos a mulher e ao trabalho na gerência intermediária**. [s.l.] Fundação Getulio Vargas, 2012.

MORGADO, A. P. V.; TONELLI, M. J. Mulheres Executivas: o velho e o novo nos estudos sobre gênero e trabalho. In: CARRIERI, A. P.; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. (Ed.). **Gênero e Trabalho: Perspectivas, Possibilidades e Desafios no Campo Dos Estudos Organizacionais**. 1ª ed. Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2016.

OLIVEIRA, L. B. DE; CAVAZOTTE, F. DE S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418–437, 2013.

OLIVEIRA, R. D. **Elogio da diferença: o feminino emergente**. São Paulo: [s.n.].

PANTELI, N. Returning to IT: Employment and Development after a Career Break in the United Kingdom. **Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work**, v. 16, n. 3, p. 133–150, 2006.

PANTELI, N.; PEN, S. Empowering women returners in the UK high-tech industry. **Personnel Review**, v. 39, n. 1, p. 44–61, 2010.

POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. **Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in?** *Journal of Vocational Behavior*, 2013.

RAGO, M. **Entre a história e a liberdade: Luce Fabbri e o anarquismo contemporâneo**. [s.l: s.n.].

REA, L. M.; PARKER, R. A. Desenvolvendo perguntas para pesquisas. In: REA, L. M.; PARKER, R. A. (Eds.). **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 57–75.

ROCHA-COUTINHO, M. L. **Tecendo por trás dos panos. A mulher brasileira nas relações familiares**. Rio de Janeiro: [s.n.].

ROSE, S.; HARTMANN, H. The Long-Term Gender Gap. **Challenge**, v. 47, n. 5, p. 30–50, 2004.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa administrativa. **Revista de Administração UFSM**, 2009.

SANTOS, C. M. .; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. **Percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente**. São Paulo: [s.n.].

SCHNEER, J. A.; REITMAN, F. The interrupted managerial career path: A longitudinal study of MBAs. **Journal of Vocational Behavior**, v. 51, n. 3, p. 411–434, 1997.

SELMİ, M.; CAHN, N. R. Women in the Workplace : Which Women , Which Agenda ? **Gender L. & Pol'y**, v. 7, 2006.

SHARP, J. A.; PETERS, J.; HOWARD, K. **The Management of a Student Research Project**. 3. ed. London: [s.n.].

SHAW, S.; TAYLOR, M.; HARRIS, I. Jobs for the girls: A study of the careers of professional women returners following participation in a European funded updating programme. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 3–4, p. 179–189, 1999.

STONE, P. The Rhetoric and Reality of “Opting Out”. **Contexts**, v. 6, n. 4, p. 14–19, 2007.

STONE, P.; HERNANDEZ, L. A. The all-or-nothing workplace: Flexibility stigma and “opting out” among professional-managerial women. **Journal of Social Issues**, v. 69, n. 2, p. 235–256, 2013.

STONE, P.; LOVEJOY, M. Fast-track women and the “choice” to stay home. **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 596, n. November, p. 62–83, 2004.

STONE, P.; LOVEJOY, M. **Opting Back in: what really happens when mothers go back to work**. First ed. Oakland, California: University of California Press, 2019.

STORY, L. Many Women at Elite Colleges Set Career Path to Motherhood. **New York Times**, 2005a.

STORY, L. Many women at elite colleges set career path to motherhood. **New York Times**, 2005b.

SUPER, D. The life span, life space approach to career development. In: **Career Choice and Development**. 2<sup>a</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. p. 197–261.

TERJESEN, S. Senior women managers' transition to entrepreneurship: Leveraging embedded career capital. **Career Development International**, v. 10, n. 3 SPEC. ISS., p. 246–259, 2005.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 2. ed. Rio de Janeiro: [s.n.].

VAVRUS, M. D. Opting out moms in the news: Selling new traditionalism in the new millennium. **Feminist Media Studies**, v. 7, n. 1, p. 47–63, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: [s.n.].

WALLIS, C. The Case for Staying Home. **TIME Magazine**, 2004a.

WALLIS, C. The case for staying home: Why more young moms are opting out of the rat race. **TIME**, 2004b.

WARNER, J. **The Opt-Out Generation Wants Back In** **The New York Times**, 2013.

WILLIAMS, J.; MANVELL, J.; BORNSTEIN, S. **Opt Out" Or Pushed Out?: How the Press Covers Work/family Conflict: the Untold Story of why Women Leave the Workforce**, 2007. Disponível em: <[www.uchastings.edu/site\\_files/WLL/OptOutPushedOut.pdf](http://www.uchastings.edu/site_files/WLL/OptOutPushedOut.pdf)>

ZIMMERMAN, L. M.; CLARK, M. A. Opting-out and opting-in: a review and agenda for future research. **Career Development International**, v. 21, n. 6, p. 603–633, 2016.