



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Um estudo sobre os desafios na conciliação da vida
pessoal e profissional enfrentados por mulheres em
cargos de liderança na empresa**

Sabrina Maffeo Sideris

Trabalho de Conclusão de Curso

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, junho de 2023.



Sabrina Maffeo Sideris

**Um estudo sobre os desafios na conciliação da vida
pessoal e profissional enfrentados por mulheres em
cargos de liderança na empresa**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a): Ana Claudia Oliveira da Silva Pinheiro

Rio de Janeiro
Junho de 2023.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à minha família, Diana, Giovanni, Vera, Cesar, Esthon, Luca, Patricia, Arthur, Sylvia, Natalia e Caio por me dar todo o suporte necessário para enfrentar os desafios desses anos de universidade, acreditando sempre no meu potencial e permitindo que este sonho se tornasse realidade, além de me proporcionar todo sentimento de afeto, amor e carinho que cabe no peito. Nada seria possível sem a confiança de vocês em mim.

Gostaria de agradecer também à minha orientadora, Professora Ana Claudia, por toda sua atenção, paciência e empatia, se mostrando muito disponível e presente, contribuindo fortemente para esta pesquisa. E aos demais professores do curso, que estiveram presentes em minha trajetória, por todo o conhecimento compartilhado.

Às minhas amigas de faculdade, Hannah, Maria Luiza e Victória por estarem comigo desde o primeiro período e compartilhando cada momento com muita alegria, vocês são muito importantes para mim. Obrigada também aos meus amigos do intercâmbio, Mabi, Pedro e Thiengo, por tornarem a minha experiência completamente inesquecível e sempre estarem ao meu lado em momentos de maior necessidade e também de maior divertimento. Não poderia deixar de citar minhas amigas de infância da escola, Carol, Cecilia, Julia e Isa, por fazerem parte de todo meu crescimento pessoal e acadêmico, vocês ajudaram a moldar tudo que sou hoje.

E por fim, sou imensamente grata ao que a PUC-RIO me permitiu vivenciar nessa trajetória, lembro dos primeiros meses de aula quando recebi a notícia de que havia conseguido uma bolsa de estudos com desconto de 65% na mensalidade, acho que posso considerar um dos dias mais felizes da minha vida. Só tenho a agradecer pela oportunidade que me foi proporcionada, e torço para que muitos outros possam tê-la também.

Resumo

Sideris, Sabrina, M. Um estudo sobre os desafios na conciliação da vida pessoal e profissional enfrentados por mulheres mães que atuam em cargos de liderança nas empresas. Rio de Janeiro, 2023. 46 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente trabalho consiste no estudo e compreensão das maiores dificuldades que as mulheres enfrentam quando passam pelo período de maternidade enquanto permanecem atuando em um cargo de gestão de equipes e necessitam conciliar o foco na carreira com os afazeres domésticos e criação dos filhos. Com base nisso, através de uma pesquisa qualitativa, foram realizadas entrevistas com seis mulheres mães que atuam ou atuaram em cargos de liderança em empresas, tanto privadas quanto públicas. Em suma, o estudo entende como essencial o apoio das pessoas que rodeiam essas mulheres, formando uma rede de apoio social que possibilita um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional das mesmas.

Palavras-chave

Maternidade; Liderança; Liderança feminina; Rede de Apoio Social; Carreira; Desigualdade de Gênero.

Abstract

Sideris, Sabrina, M. A study on the challenges in reconciling personal and professional life faced by woman mothers who work in leadership positions in companies. Rio de Janeiro, 2023. 46 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present work consists of the study and understanding of the greatest difficulties that women face when they go through the maternity period while they remain working in a team management position and need to reconcile the focus on their career with household chores and raising children. Based on this, through a qualitative research, interviews were conducted with six mothers who work or have worked in leadership positions in companies, both private and public. In short, the study considers the support of the people around these women to be essential, forming a social support network that enables a balance between their personal and professional lives.

Keywords

Maternity; Leadership; Female leadership; Social Support Network; Career; Gender Inequality.

Sumário

1. Introdução	6
1.1. Contexto do Estudo e Relevância do Tema	6
1.2. Objetivo Geral	8
1.2.1. Objetivos Específicos.....	8
1.3. Delimitação da Pesquisa.....	9
2. Referencial Teórico.....	10
2.1. Contexto Histórico da Mulher no Mercado de Trabalho.....	10
2.2. Liderança Feminina.....	13
2.3. Carreira e Vida Pessoal	17
2.4. Redes de Apoio Social	19
3. Metodologia.....	21
3.1. Método da Pesquisa	21
3.2. Coleta de Dados	22
3.3. Entrevista e Análise de Dados	23
3.4. Limitações do Método	24
4. Análise das Pesquisas.....	25
4.1. Vida Pessoal	25
4.2. Redes de Apoio Social	28
4.3. Carreira e Suporte das Empresas	30
4.4. Liderança Feminina.....	34
5. Conclusão.....	37
5.1. Sugestões e Recomendações para Pesquisas Futuras	39
6. Referências Bibliográficas	40
Anexo 1	44

1. Introdução

1.1. Contexto do Estudo e Relevância do Tema

Muitos discursos desde a Antiguidade, constroem uma sociedade onde a desigualdade de gênero é vista como algo natural e formalizada com uma diferença entre homens e mulheres, instituindo uma determinada identidade sobre as características de cada gênero, tais discursos influenciam a sociedade como eu todo e passam a definir a vida das mulheres. Devido ao fato de a história do corpo feminino ser contada pelo ponto de vista masculino, a “natureza feminina” foi estabelecida como unicamente voltada para a reprodução e maternidade (TEDESCHI, 2010). Foi atribuído à mulher o papel de “cuidadora” do lar, enquanto o homem deveria desempenhar o papel de “provedor” da família e por isso, nesse sentido, o mercado de trabalho foi desenvolvido para o gênero masculino (LEITE, 2017).

Tedeschi (2010) afirma que a sociedade foi moldada baseada na perspectiva masculina, afetando historicamente o modo como a mulher é vista e compreendida na sociedade. Segundo o autor, a expansão dos estudos de gênero contribui para a redefinição do significado do feminino.

Entretanto, a partir do século XX as conquistas femininas no mercado de trabalho ganham maior visualização, trazendo à tona a divisão do trabalho baseada em gênero (MILTERSTEINER, OLIVEIRA, HRYNIEWICZ, SANT’ANNA, MOURA, 2020). Nesse sentido, mulheres começam a ser inseridas na sociedade, adentrando nas atmosferas políticas, organizacionais e educacionais.

Com o passar dos anos, foi se inserindo no mercado de trabalho e o fluxo das mulheres no mercado de trabalho representa uma reviravolta na história das mulheres e nas relações entre elas e os homens (MARUANI, 2003). Porém, devido a todo contexto histórico, o gênero feminino apresenta dificuldades até os dias de hoje para ingressarem ou se manterem no meio corporativo. “Não apenas no mercado de trabalho, como nas atividades domésticas, ainda persistem manifestações de poder e dominação que homens exercem ao longo da história, embora hoje, mais sutis” (MILTERSTEINER, OLIVEIRA, HRYNIEWICZ, SANT’ANNA, MOURA, 2020, p.407).

Em uma escala crescente, mulheres passam a compartilhar com os homens o papel de prover renda, sem que os homens assumissem a responsabilidade das tarefas domésticas de maneira igualitária. O trabalho

reprodutivo abrange muitas responsabilidades para a sobrevivência e bem-estar das famílias e é de extrema importância para a sociedade, porém, não é valorizado (LEITE, 2017). Os afazeres domésticos deveriam ser partilhados igualmente entre os gêneros considerando que as mulheres ganharam seu espaço no mercado de trabalho e precisam conciliar os dois, entretanto, até os dias atuais, as mulheres ainda possuem maior responsabilidade que os homens nesse quesito, sem receber o devido valor e reconhecimento.

Apesar da mudança cultural na sociedade, a maternidade continua sendo afirmada como um fator muito forte de cultura e identidade feminino devido a uma forte ligação com o corpo e natureza, porém, estamos vivenciando um momento da busca pela equidade na responsabilidade parental, onde homens e mulheres possuam responsabilidades igualitárias na criação do filho (SCAVONE, 2001). Devido à dificuldade de conciliação entre a maternidade e a carreira, muitas mulheres necessitam de redes de apoio como suporte na criação e nos cuidados dos filhos, geralmente avós são maiores suportes antes da busca pela creche.

As mulheres, além de conquistarem seu espaço no mercado de trabalho, elas vêm ocupando cargo de liderança nas empresas. De acordo com um estudo realizado pela Grant Thornton (2022), 38% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres em 2022 em empresas de médio porte. Estudos afirmam que pessoas, conscientemente e inconscientemente, associam que homens possuem características mais aptas a liderar do que mulheres (EAGLY, 2007; HEILMAN, 2001). Mulheres são consideradas mais comunais, fornecendo uma gestão mais empática, enquanto os homens são considerados mais acéticos, manifestando mais agressividade e autonomia (EAGLY, 2007; HEILMAN, 2001).

Decorrente das questões apresentadas, no qual a sociedade é influenciada a acreditar que os homens possuem características mais propícias a gerir equipes, mulheres líderes normalmente possuem dificuldades de manter um estilo de liderança apropriado e eficiente, muitas se esforçam para substituir as características mais comunais que possuem pela maneira mais acética do homem de liderar, perdendo a essência feminina (EAGLY, 2007; HEILMAN, 2001).

No atual cenário, mulheres e homens que ocupam o mesmo cargo de liderança, muitas vezes ainda presenciam uma diferença de gênero, seja em desvalorização salarial ou técnica.

A dificuldade de chefiar das mulheres é uma realidade, há constante questionamento, teste e preconceito. Para uma mulher, gerenciar homens, principalmente os mais velhos, pode ser um desafio, não é algo comum e as

peças ainda não estão acostumadas a esse tipo de relacionamento (HRYNIEWICZ, VIANNA, 2018).

Em suma, devido ao poder da luta feminina ao longo dos anos, mulheres adquiriram direitos e deveres na sociedade, deixando de focar toda sua vida nos cuidados do lar e buscando se escolarizar para adentrar ao mercado de trabalho, gerando também capital para o núcleo familiar. Porém, permanecendo muito responsáveis pelos afazeres domésticos e maternos, tornando um grande desafio a conciliação dos dois fatores.

A principal relevância do estudo é, portanto, apontar e entender quais são esses principais obstáculos enfrentados pelas mulheres mães que atuam ou já atuaram em um cargo de gerência no mundo corporativo e precisam conciliar a vida doméstica e a vida profissional todos os dias.

Esse estudo pode ser relevante para a área de Gestão de Pessoas, tal qual é entendida a importância do suporte das empresas às mulheres que passam pela maternidade e desejam continuar crescendo profissionalmente. Também pode ser relevante a estudantes de administração, pois aborda temas como estilos de liderança e liderança feminina, além de analisar o ponto de vista das mulheres em relação ao suporte e apoio recebido das empresas trabalhadas.

Sendo assim, a central pergunta do estudo é: quais são as principais dificuldades vivenciadas por mulheres que são mães e atuam ou já atuaram em cargos de liderança em conciliar sua vida pessoal e sua vida profissional?

Com o intuito de possibilitar resposta para a questão levantada, a seguir, são apresentados os objetivos da pesquisa.

1.2. Objetivo Geral

Compreender os maiores desafios de mulheres que optaram por seguir uma carreira profissional e atuam ou atuaram em cargos de liderança, e necessitam ou necessitaram balancear a vida profissional e a vida pessoal, incluindo a maternidade e afazeres domésticos.

1.2.1. Objetivos Específicos

O vigente estudo possui como objetivo geral compreender os principais desafios vivenciado pela liderança feminina buscando conciliar plano carreira

profissional e vida pessoal. Portanto, são determinados como objetivos intermediários os seguintes:

- Compreender os principais aspectos que dificultam o dia a dia de trabalho das mulheres;

O propósito do estudo se inicia com a identificação e o entendimento de quais são as dificuldades mais relevantes para mulheres com cargos mais altos nas empresas, no geral.

- Averiguar a atual postura das empresas em relação á mulheres com famílias, verificar se possuem plano de cargos e salários;

A averiguação e análise do comportamento de empresas diante da situação vivida por inúmeras mulheres e como esse comportamento vem se modificando ao longo dos anos.

- Identificar o que as lideranças femininas têm utilizado para minimizar os desafios encontrados ao longo da sua carreira para conciliar a vida profissional e pessoal.

Finalmente, entender com as entrevistadas, qual atitudes foram e estão sendo tomadas por elas para conseguir de fato conciliar ou facilitar a conciliação de sua vida pessoal com a vida profissional.

- Compreender quais redes de apoio essas mulheres possuem para ajudá-las.

1.3. Delimitação da Pesquisa

A delimitação do escopo deste trabalho terá como escopo a investigação de maiores dificuldades de mulheres mães nascidas e moradoras da cidade do Rio de Janeiro, com uma faixa etária entre 40 e 60 anos, e precisam ter experiência de trabalhos gerências em empresas públicas ou privadas, podem estar atuando nos cargos atualmente ou não. Não há restrições no número de filhos, ou restrições quanto a classe social ou raça.

A pesquisa irá abordar questões sobre carreira, vida pessoal e liderança, permitindo a análise das principais dificuldades no dia a dia das mulheres.

2. Referencial Teórico

Neste capítulo são discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

O referencial teórico está dividido em três sessões, aprofundando os conhecimentos no qual a pesquisa será baseada. Respetivamente, a primeira sessão está focada nos conceitos relacionados a liderança feminina. A segunda sessão aborda estudos relacionados a carreira, bem-estar e vida pessoal de mulheres em posições de gestão dentro de empresas. Por fim, a terceira e última sessão apresenta a união dos fatores anteriores, ou seja, reforça a interligação dos dois fatores mencionados e como é feita a conciliação entre os conceitos referidos.

2.1. Contexto Histórico da Mulher no Mercado de Trabalho

Como mencionado por Scott (1992), em séculos passados, houve uma naturalização da divisão do trabalho de acordo com os gêneros, definidos pelas características biológicas de cada sexo, onde o sexo masculino se encontrava responsável por prover as melhores condições para o sustento e mantimento da família, enquanto o sexo feminino se encontrava responsável por gerar naturalmente a família, ou seja, procriar os filhos, cuidar deles e realizar diversas tarefas domésticas, sendo restringidas a afazeres dentro de seu lar.

Mulheres foram criadas, por muitos anos, para apenas para cuidar, sendo ensinadas desde crianças que possuem o dever de procriar e se tornar mãe, gerar uma família e realizar as tarefas domésticas sem dividi-las com o marido, sempre o respeitando (D'ÁVILA, 2019). “É como se a mulher já tivesse nascido preparada para a maternidade, enquanto o homem precisaria passar por um processo de amadurecimento para tornar-se preparado para a paternidade” (ROCHA-COUTINHO, BARBOSA, 2007, p.165). Havendo com isso, uma discrepância muito grande entre o instinto de cuidados materno e o paterno.

Existe um conceito pelo qual o gênero feminino é tratado como um ser dominado, ou até mesmo um gênero fragilizado, podendo ser observado como essa conduta sociocultural afeta o comportamento individual e vice-versa (PERROT, 2007).

A luta feminina em busca de condições mais apropriadas e dignas de trabalho vem acontecendo há muitos anos e foi representada por diversos nomes importantes de movimentos feministas no decorrer da história (COHEN, 2009).

As mulheres sequer eram incentivadas a aprender a ler, suas habilidades deveriam sempre ser voltadas ao trabalho manual e doméstico, deixando-as sem escolaridade alguma (COHEN, 2009).

Mulheres ao longo da história foram rotuladas como submissas e incapazes de enfrentar novos desafios. Suas responsabilidades eram limitadas a atividades domésticas. (FEITOSA, ALBUQUERQUE, 2019).

Com as referências acima, pode-se perceber que mulheres ocuparam um cargo de doméstica e cuidadora do lar por muitos anos na sociedade, não possuindo direito de voz na sociedade, levando o homem a ser visto como um sexo superior e se responsabilizar por todas as responsabilidades cívicas, possuindo um lugar no mercado de trabalho e com objetivo de prover para a sua família.

Apenas a partir da modernidade que surge uma nova visão de divisão de trabalho baseado no gênero, onde as mulheres participam de determinadas posições empregatícias, porém, sendo posicionadas sempre abaixo do gênero masculino na hierarquização das empresas, além de receber salários baixos, desiguais e insuficientes para o mantimento de uma qualidade de vida digna (SCOTT, 2012).

Na antiguidade, vivia-se em um universo onde a força física era o fator mais importante para a sobrevivência no planeta, utilizava-se da força para liderar entre outros humanos, privilegiando, neste caso, o sexo masculino por serem naturalmente mais fortes do que o sexo feminino, porém, hoje vivemos em um ambiente completamente distinto e as competências mais qualificadas para liderar são, por exemplo, a inteligência, a criatividade e a capacidade de inovação. Esses atributos são plenamente encontrados tanto em mulheres quanto em homens, onde questões biológicas ou hormonais não estão envolvidas no processo. Conclui-se que o mundo evoluiu, mas as ideias de gênero ainda deixam a desejar (ADICHIE, 2012).

Naturalmente, o número de mulheres existentes no mundo é superior ao número de homens, porém, a maioria dos cargos de liderança e prestígio são destinados a homens (ADICHIE, 2012). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2019), 37,3% de cargos gerenciais são ocupados por mulheres, enquanto 62,2% são ocupados por homens. E, segundo dados da

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD, 2019), a população brasileira é composta por 48,2% de homens e 51,8% de mulheres.

Ainda hoje, mesmo mulheres que possuem emprego fora de casa não são responsáveis apenas pela nutrição e pelos cuidados físicos de seus filhos, mas também pela educação, definindo assim, o destino das famílias. Ao homem, na maioria das vezes focado na realização profissional, falta tempo para assumir a responsabilidade de educar os filhos (ROCHA-COUTINHO, 1994).

Pesquisas mostram que dentre os fatores relacionados à maternidade, a presença de um filho pequeno em casa é o que mais interfere na presença feminina no mercado de trabalho, o fator que mais dificulta a atividade produtiva feminina, a criação dos filhos consome muito o tempo das mulheres e em geral, a taxa de atividade de mães com filhos menores de 2 anos é mais baixa. É importante destacar também que as taxas de atividade das mães retornam a reduzir quando seus filhos têm idades superior a 14 anos, muito ocasionado pela preocupação das mesmas em relação aos filhos, considerando já uma idade em que há uma circulação mais livre pelas ruas e sujeição á más influências (Relatório CNPq, 2007).

E sobre a história das mulheres, podemos afirmar que:

Essa história, no qual somos herdeiros(as) ainda nos cerca, nos acompanha, nos limita. Mas, nos espaços sociais dessas narrativas oficiais, também existiu um lugar, um outro espaço, dentro do hegemônico, e esse é o da História das Mulheres. Existiu nas profundezas do confinamento do pensamento, dentro dos muros mais sólidos, e talvez, mais intocáveis, num território marcado pela exclusão das capacidades do humano (TEDESCHI, 2012).

É possível perceber a longa trajetória feminina até a atualidade, muitos direitos conquistados através de lutas e uma drástica mudança no estilo de vida, apresentando uma inserção gradual no mercado de trabalho.

O aumento da participação feminina no mercado também leva ao aumento de mulheres em cargos de liderança nas empresas e requer adaptação feminina para os novos tempos. A realização das mulheres se volta cada vez mais para a esfera de trabalho, que antes era exclusiva à esfera familiar, associando também a busca pela independência financeira que resulta em liberdade, superando a subordinação masculina. Atualmente, ao buscar posições mais estratégicas nas organizações, necessitam quebrar os estereótipos de fragilidade (MILTERSTEINER, OLIVEIRA, HRYNIEWICZ, SANT'ANNA, MOURA, 2020).

“Ao resistir aos paradigmas hegemônicos de liderança e gestão, incorporando políticas e práticas mais humanas e empáticas, todavia, dão espaço

a revoluções comportamentais almeçadas pela sociedade” (MILTERSTEINER, OLIVEIRA, HRYNIEWICZ, SANT’ANNA, MOURA, 2020, p.16).

A mudança de cultura na sociedade contemporânea acarretou a inserção de mulheres no mercado de trabalho, ocupando cada vez mais, espaços de alta gerência dentro do universo corporativo. Diante disso, houve o surgimento de um novo modelo de liderança para as empresas, com características diferentes do modelo masculino. Com isso, se iniciam os estudos voltados para o escopo da liderança feminina e suas particularidades.

2.2. Liderança Feminina

Liderança é o processo de influenciar e induzir pessoas condizente com a necessidade e a situação, as levando a realizar seus objetivos (CHIAVENATO, 2003). É possível definir liderança como uma atividade de influência realizada entre o líder e o seu liderado e os resultados gerado a partir desta troca entre eles, a fim de atingir objetivos (DAY e ANTONAKIS, 2012).

“A liderança é uma categorização estudada há muitas décadas para entender o processo social de uma organização, em relação a capacidade de um líder em influenciar seus liderados para alcançar metas” (SANTOS, DIÓGENES, 2019, p.2).

Um líder e seu modo de liderar interfere no comportamento dos colaboradores de uma empresa em relação as suas atitudes, sua motivação e desempenho, afetando o nível de comprometimento (SILVA, NUNES, ANDRADE, 2019).

Segundo Araújo (2006), existem três estilos de liderança:

- Democrático: Esse modelo possui um estilo participativo, com média intervenção do líder no acompanhamento dos funcionários, o líder democrático envolve sua equipe nas tomadas de decisão, compartilhando com eles sua responsabilidade de liderança, colocando em discussão todas as decisões importantes. Ademais, a definição das tarefas também é definida em conjunto.
- Liberal: Esse modelo possui uma intervenção quase nula do líder, é o time que discute e toma todas as decisões, o líder só participa e interfere quando é solicitado. Também fica por conta dos colaboradores definir suas tarefas e como irão performá-las.
- Autocrático: Esse modelo se difere de todos os outros, o líder centraliza todas as tomadas de decisão nele mesmo, não incluindo o time no

processo decisório. O líder define a tarefa de cada liderado e determina como elas serão realizadas.

O contexto organizacional influencia no estilo de liderança a ser adotado pelo líder. E, por mais distintos que os estilos sejam, nenhum deles pode ser menosprezado (BOTELHO, KROM, 2010). Cada gestor possui características de gestão distintas, muito influenciadas por experiências profissionais e também pelo ambiente de trabalho.

Ao decorrer dos anos, as empresas buscam se basear na relevância da subjetividade humana, ou seja, o desejo, a inovação, a criatividade e a vontade de crescer junto a empresa. Com isso, discussões em relação a um estilo de liderança feminino são cada vez mais comuns, porém, mulheres sentem dificuldades ao liderarem de tal maneira devido a preconceito e estereótipos de gênero ainda existentes no ambiente corporativo (MILTERSTEINER, OLIVEIRA, HRYNIEWICZ, SANT'ANNA, MOURA, 2020).

Mulheres vêm se mostrando plenamente capazes de exercer uma boa liderança nas empresas como um todo, sendo cuidadosas com as pessoas, considerando seus pensamentos e sentimentos, ideias e opiniões e conciliando de uma maneira sábia as necessidades da empresa com a necessidade das pessoas (CARREIRA, MENCHU, MOREIRA, 2006).

A partir do estudo de lideranças surge a liderança transformacional, onde líderes prezam por preocupações e necessidades de seus liderados, sendo um apoio para que estes vejam os problemas de uma maneira diferenciada, inspirando os liderados na busca dos objetivos com mais carisma e confiança. Devido a essas novas características de liderança, o estudo sobre liderança feminina entra em vigor (SANTOS, DIÓGENES, 2019)

Goleman (2002) diz que os líderes eficazes possuem um aspecto fundamental em comum: o alto grau de inteligência emocional, caracterizando-a como uma demanda de liderança primordial, especialmente em níveis hierárquicos mais altos da empresa. O gestor pode apresentar infinitas qualidades, mas caso não apresente um elevado grau de inteligência emocional, não será um grande líder.

A inteligência emocional consiste em alguns pilares fundamentais:

- Autoconsciência: Habilidade de entender suas emoções e atitudes (GOLEMAN, 1995);
- Autodisciplina: Habilidade de orientar seus impulsos e desejos desorganizados, tende a refletir antes de fazer (GOLEMAN, 1995);

- Motivação: Gostar do que faz, sentir um propósito no trabalho e tende a seguir as metas com afinco (GOLEMAN, 1995);
- Empatia: Habilidade de compreender a situação do outro, se colocar no lugar do próximo, treina pessoas de acordo com suas respostas emocionais (GOLEMAN, 1995);
- Habilidade social: Capacidade de gerir relacionamentos e de desenvolver networks (GOLEMAN, 1995).

As empresas passam a buscar fortemente características consideradas mais presente no sexo feminino do que no sexo masculino, dentre elas, versatilidade, empatia e capacidade de perceber e conciliar interesses diversos (CORONATO; LINS; YURI, 2012).

Gestoras mulheres possuem um índice de avaliação superior a gestores masculinos em quase todos os quesitos que abrangem o conceito de inteligência emocional (ARCOVERDE, 2016).

A educação vem sendo o principal meio de ingresso das mulheres nas carreiras profissionais, a atual conjuntura mundial valoriza conhecimentos e qualidades como a capacidade de inovação para a ocupação de cargos de liderança, dando ênfase na competência interpessoal dos profissionais (FEITOSA, ALBUQUERQUE, 2019). Sendo assim, vantajoso para a imersão das mulheres em cargos de liderança nas organizações.

Um estudo realizado pela *Hay Group* com 55 mil funcionários de níveis hierárquicos distintos aponta que a maior diferença entre gestores homens e mulheres é no “autoconhecimento emocional”, onde aproximadamente 18% das profissionais utilizam essa habilidade de maneira competente, comparado a apenas 10% dos gestores homens, gerando uma chance mais alta de resultados de excelência vindo de mulheres. Já no quesito empatia, as mulheres apresentaram resultados 45% superior aos homens. Basicamente, apenas a competência no qual a performance se mostrou igual foi autocontrole emocional (ARCOVERDE, 2016).

A psicóloga Ines Wichert (2011) declara que, as mulheres, na maioria das vezes, possuem um estilo de liderança mais democrático, estimulante, independente e incisivo do que os homens.

Um dos fatores que colaboram para o sucesso das mulheres na liderança é a maternidade, estudos vêm apontando que a maternidade é uma ótima fonte de estudo para gestores porque demanda de muitas habilidades como saber organizar, ensinar, guiar, monitorar, lidar com distúrbios, entre outras (HELGESEN, 1990).

Geralmente, mulheres tendem a uma visão de negócio mais ampla, enquanto o homem tende a focar mais no que eles consideram mais relevantes na tarefa em mãos (HELGESEN, 2010). Além disso, as decisões de carreira das mulheres, normalmente, são motivadas por “motivos intrínsecos” como é denominado pelo psicólogo Steven Pinker, onde estes são motivos particularmente significativos para elas, dificilmente são motivadas por dinheiro ou status (HELGESEN, 2010).

O conceito de liderança possui diversos significados para diversos autores, pode-se perceber que antigamente era um termo atribuído apenas ao sexo masculino, porém atualmente empresas investem cada vez mais em lideranças femininas, pois possuem características propícias ao sucesso quanto líderes.

Para que as mulheres possam ocupar lugares e papéis diferenciados no mundo empresarial é preciso romper barreiras, inclusive culturais, além da falta de tempo para qualificação profissional, pouco reconhecimento e estereótipos relacionados a gênero (FEITOSA, ALBUQUERQUE, 2019, p.6).

Devido a estereótipos relacionados a gêneros, fenômenos como “*queen bee*” ocorrem no dia a dia de empresas.

O fenômeno da “*queen bee*” voltou a ser destacado na mídia e se caracteriza por mulheres que alcançam cargos bem-sucedidos e se distanciam de outras mulheres, apresentando um “mau comportamento” com outras mulheres que trabalham na mesma empresa. É um termo usado para representar mulheres que não oferecem suporte a outras dentro do mundo corporativo (MARVIN, 2006)

Um resultado de empresas com a presença de *queen bees* em cargos de liderança é uma baixa oportunidade para mulheres em cargos mais abaixo no nível hierárquico. (DERKS, VAN LAARB, ELEMERS, 2016)

No comentário de Derks, Van Laarb e Elemers, “Talvez o mais devastador seja o fato de que os comportamentos e atitudes das *queen bees* podem servir para legitimar a atual desigualdade de gênero” (DERKS, VAN LAARB, ELEMERS, 2016, p. 457, tradução livre).

Ao abrir mão de certos aspectos de feminilidade, para melhor inclusão em ambiente masculinos, mulheres concretizam algumas normas de gênero impostas pela sociedade (GALVANE, SALVARO, MORAES, 2015).

Em suma, após unir os pontos colocados por muitos autores voltados para o assunto de liderança e liderança feminina, é possível perceber que o desenvolvimento de uma boa liderança envolve um processo de influência,

motivação e gestão de equipe, além da presença essencial do alto nível de inteligência emocional.

Dentre os motivos do sucesso da liderança feminina, pode-se descartar o alto nível de inteligência emocional como uma das fortes habilidades feminina, sendo também conquistada através da maternidade, agregando positivamente às capacidades de gerência do gênero feminino. Porém, ainda se entender a necessidade de luta contra os estereótipos relacionados a gênero enfrentado no mundo corporativo, mulheres ainda presenciam dificuldades por serem do sexo feminino, causando o aparecimento de fenômenos como, por exemplo, o *queen bee*, anteriormente citado.

2.3. Carreira e Vida Pessoal

Inúmeras mulheres não percebem o quão impactante a formação acadêmica é em suas vidas, exceto mulheres privilegiadas e nascidas em famílias ricas que incentivam o desenvolvimento intelectual de suas filhas (JAWIN, 1979). Relatos de um autor da década de 70 sobre a relação das mulheres com os estudos e a profissionalização. Porém, de acordo com a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2019, mulheres brasileiras são mais instruídas do que os homens, entre a população de 25 anos ou mais, 40,4% dos homens brasileiros não possuem instrução ou somente o ensino fundamental completo, comparado a 37,1% das mulheres brasileiras. Agora, comparando em relação a nível superior completo, 19,4% das mulheres possuem, enquanto apenas 15,1% dos homens possuem.

Todavia, nem sempre a situação foi desta maneira, o nível de instrução entre a faixa etária de 65 anos ou mais revela que as mulheres possuem um nível de instrução relativamente inferior ao dos homens. (IBGE, 2019).

Uma melhor jovem e bem-sucedida profissionalmente influencia outras mulheres jovens a se tornarem também bem-sucedidas, criando uma corrente que ultrapassa gerações. Trazendo um exemplo, uma doutora que se tornou uma ginecologista pioneira no ramo foi influenciada por Marie Curie, uma química na qual um dia trabalhou junto (VALERIE, 1987).

Mulheres que trabalham necessitam de outra mulher para ajudá-las. Coloque de outra maneira: mulheres que trabalham geralmente necessitam de que outra mulher trabalhe para elas. Existem exceções à regra, porém, normalmente, se uma mulher trabalha fora de casa ela têm algum tipo de substituta dela

mesmo. E, regularmente, se aplica também se ela trabalha de casa (VALERIE, 1987, p.32, tradução livre).

Um aspecto em comum em praticamente todos os casos em que as mulheres contratam uma funcionária para ajudar com os filhos é a dificuldade de confiar em uma pessoa de fora do núcleo familiar dentro de sua própria casa todos os dias, cuidando de sua família enquanto trabalha fora de casa (VALERIE, 1987).

De modo geral, uma grande dificuldade de mães trabalhadoras de classe média brasileira de conciliar a maternidade com o trabalho é o fato delas continuarem a se ver com a responsabilidade da educação e cuidados infantis, mesmo podendo dividir a responsabilidade com o marido ou familiares (ALMEIDA, 2007). Já na classe popular, as mulheres parecem ter mais facilidade de compartilhar a responsabilidade dos filhos com familiares (ALMEIDA, 2007).

Quando o assunto em pauta é o trabalho feminino, é necessário retomar aos debates sobre este ser um meio de independência e sobre a desvalorização social dos afazeres domésticos, pois a escolha de ter filhos e trabalhar não é uma decisão simples e fácil. Antigamente, não era nem uma escolha que a mulher poderia fazer. Existe uma prorrogação da maternidade por mulheres da atualidade, principalmente mulheres mais escolarizadas e inseridas no mercado de trabalho, que se encontra cada dia mais competitivo (FABBRO, HELOANI, 2010). A escolha de prorrogar a maternidade é muito decorrente do avanço educacional e profissional das mulheres, que levou a uma priorização de alavancagem no âmbito profissional antes de pensar em filhos.

No momento presente, mulheres se encontram em praticamente todos a esfera de trabalho, seja formal ou informal, porém, estar no mercado de trabalho e ter, ao mesmo tempo, uma família é uma tarefa desafiadora. De acordo com uma pesquisa realizada com enfermeiras que também são mães, estas expressam o sentimento de culpa pela sua ausência em casa, muitas vezes provocando um afastamento emocional entre as mulheres e seus filhos e companheiros (SPINOLA, SANTOS, 2003).

“O cuidado com as crianças é uma questão perturbadora para a mulher trabalhadora” (FABBRO, HELOANI, 2010, p.182). O instinto maternal feminino se encontra muito abalado quando há necessidade de delegar os cuidados de seus filhos a uma terceira pessoa, além de causar uma preocupação constante.

Mulheres desejam ser bem-sucedidas profissionalmente, e devem trabalhar, porém, a mensagem que é passada a elas todos os dias é de que estão deteriorando seus filhos e suas famílias e possuir uma carreira de sucesso não é

aceitável (BRZEZINSKI, 2015). “Vou constatar o óbvio: sucesso para mulheres têm um preço muito mais alto do que para homens” (BRZEZINSKI, 2015, p.36).

A mulher se desenvolveu em distintos âmbitos sociais ao conseguir conciliar vida doméstica, acadêmica e profissional, levando a uma inserção em espaços que eram considerados masculinos e majoritariamente masculinos (FEITOSA, ALBUQUERQUE, 2019).

Muitas mulheres se questionam se é possível ser completa em todas as áreas de suas vidas e, quando se fala em sucesso sendo uma mulher trabalhadora, o foco é muito voltado para a carreira, obrigações profissionais e metas conquistadas, porém, pouco se fala dos desafios pessoais que também precisam ser enfrentados. As dificuldades de precisarem abrir mão de estar com os filhos para ir trabalhar todos os dias, as dificuldades de conseguir manter uma casa arrumada e roupas limpas, muitas vezes manter o casamento saudável, além de prezar por manter os hobbies, atividades que agregam bem-estar e a vida social ativa. Todos esses fatores são importantes na vida pessoal das mulheres e devem ser considerados para uma vida de sucesso, além da trajetória profissional.

2.4. Redes de Apoio Social

Nos dias atuais, de acordo com diversos estudos sobre o assunto, é possível analisar que mulheres que trabalham geralmente necessitam de uma rede de apoio social, ou seja, necessitam do suporte de outras pessoas que se dispõem a dar apoio nessa fase delicada, sejam elas funcionárias, familiares, entre outras. Conclui-se que muito desafios ainda são enfrentados quando são deparadas com a conciliação entre o emprego e a vida pessoal, principalmente, vida familiar.

O termo ‘rede’ pode ser utilizado em diversos campos de estudo e possui mais de um significado. Podem ser classificadas como um sistema de trocas, envolvendo pessoas mediante a acordos ou alianças. (NÓBREGA, MELO, DINIZ, VILAR, 2019)

Brito e Koller (1999), definem rede de apoio social como um conjunto de pessoas relevantes e sistemas que compõe relações recebidas e percebidas de um indivíduo.

O apoio social pode ser dividido em certas classificações: apoio emocional, caracterizado por palavras de conforto e cuidado; apoio informacional, caracterizado por orientações e apoio instrumental, caracterizado por serviços em prol da resolução de problemas. (JULIANIO, YUNES, 2014).

De acordo Juliano e Yunes (2014), os laços sociais duradouros são muito importantes para prover ajuda em tempos de necessidade, permitindo com mais facilidade o enfrentamento e superação de momentos de crise.

O apoio também pode ser recusado pelo receptor, pesquisadores entendem que, apesar de familiares apresentarem uma grande pressão social sobre prover suporte, o receptor do suporte pode não o aceitar por receio das obrigações que provêm desse apoio, e pode desejar manter uma independência de outros familiares. O apoio oferecido pode também não ser o que o receptor está necessitando no momento (RAPOPORT, 2003).

Normalmente, a busca pelo apoio começa antes mesmo da mulher engravidar, e estudos mostraram avós maternas e maridos são a principal fonte de apoio. Porém, pais que enfrentam problemas no trabalho tendem a ser pais menos envolvidos (RAPOPORT, 2003).

Levando em consideração o contexto familiar, a chegada de um filho irá acarretar uma mudança de rotina e busca por resolução de diversas situações nunca antes presenciadas pela família, a rede de apoio é fundamental para a adaptação à nova conjuntura (RAPOPORT, PICCININI, 2006).

É possível perceber que a rede de apoio é majoritariamente dominada pelo auxílio de avós, seguido de outros familiares. Após os 6 primeiros meses, a creche também é uma opção muito buscada pelas mães (RAPOPORT, 2003).

Segundo Rapoport e Piccinini (2006):

Um comportamento de apoio dado precocemente pode evitar que o indivíduo desenvolva estratégias pessoais para lidar com a situação, o que poderia reduzir a solicitação de ajuda no futuro. Por outro lado, o apoio dado tardiamente pode levar o indivíduo a um sentimento de fracasso (p. 87).

De modo geral, dificilmente mulheres mães que pretendem permanecer no mercado de trabalho após a decisão de ter um filho conseguem conciliar tudo sem o suporte de uma rede de apoio social, influenciando diretamente no dia a dia da maternidade.

3. Metodologia

3.1. Método da Pesquisa

Para atingir o objetivo da pesquisa, se faz necessário utilizar técnicas de caráter exploratório, buscando analisar as dificuldades enfrentadas por mulheres quando assumem cargos de liderança nas organizações, utilizando o método qualitativo de pesquisa.

A pesquisa qualitativa é definida como aquela que privilegia a análise de micro processos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise (MARTINS, 2004, p.289).

De acordo com PERÉZ (2012), a pesquisa quando qualitativa, resulta em uma ênfase nas peculiaridades e processos das entidades estudadas e analisadas que não é possível serem examinados apenas em termos de quantidade, frequência ou volume, pois são construções sociais que exigem de uma relação mais íntima entre o pesquisador e o grupo social estudado.

Devido ao fato de o método qualitativo surgir com novos aspectos, ir em busca do significado e estar na perspectiva do sujeito, trazer novas descobertas e explicar significados, este é utilizado quando não há um amplo conhecimento sobre o objeto de estudo. No decorrer da pesquisa, constantemente aparecem relações entre variáveis, motivações e comportamentos inesperados (SERAPIONI, 2000).

Para o desenvolvimento do projeto, foi utilizado um levantamento bibliográfico sobre o tema, abordando um referencial teórico dos seguintes tópicos: “contexto histórico da mulher no mercado de trabalho”, “liderança feminina” e “carreira e vida pessoal”.

Após análise inicial, com objetivo de compreender de forma mais profunda os desafios presentes no cotidiano de mulheres mães que atuam em cargos de liderança em empresas, foi realizada uma série de entrevistas com um roteiro baseado em perguntas que direcionam as entrevistas ao assunto abordado, porém, com toda a liberdade para o(a) entrevistado(a) responder da maneira livre, expressando tudo que considera relevante ao tema proposto.

Segundo Mattar (1994), existem duas etapas de classificação de uma pesquisa, sendo estes os dados primários, com a finalidade de atender os objetivos específicos da pesquisa, investigando com pessoas que tenham conteúdo sobre o assunto. A outra etapa se baseia nos dados secundários, onde estes já foram coletados, ordenados e analisados. Neste estudo, foram utilizados dados primários e secundários.

3.2. Coleta de Dados

Segundo Gil (2002, p.100), “A coleta de dados na pesquisa experimental é feita mediante a manipulação de certas condições e a observação dos efeitos produzidos”.

Conforme mencionado acima, o estudo contém dados primários caracterizado por entrevistas que abrangem mulheres, de todas as idades e classes sociais, que passaram pela experiência da maternidade e já atuaram ou atuam em posições de liderança dentro de uma empresa, conduzidas por um roteiro que aborda três temas em específico: carreira, liderança e vida pessoal. Para entender melhor sobre o nicho estudado, houve a necessidade de entrevistar 6 participantes voluntárias.

A pesquisa de caráter qualitativo foi aplicada com um roteiro semiestruturado e participantes e dividida em três temas: carreira, liderança e vida pessoal para atender os objetivos finais do estudo. O grupo de entrevistadas foi composto por seis mulheres distintas residentes da cidade do Rio de Janeiro, sem restrições de idade ou classe social, porém, a maioria tem entre 40 e 50 anos, se encaixam no padrão de classe média do Rio de Janeiro, são brancas e possuem ensino superior completo, com o fator da maternidade e de atuação em cargo de liderança em comum. Dentre elas, apenas a entrevistada 6 é uma mulher preta que reside na Baixada Fluminense, Zona Norte do Rio de Janeiro. A maioria delas exerceu a função de líder em empresas privadas, com a exceção de apenas uma.

A seguir temos os perfis pessoais e profissionais das entrevistadas:

Quadro 1: Perfil pessoal e profissional das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Setor de Atuação	Formação	Número de Filhos
1	46	Gastronômico	Nutricionista	1

2	55	Econômico	Engenheira Eletrônica	2
3	63	Cosméticos	Administradora de empresas	2
4	51	Tecnológico	Analista de Dados	3
5	66	Tecnológico	Técnica em Eletrônica	2
6	38	Gastronômico	Contadora	2

Ademais, o estudo abrange dados secundários caracterizado por coletas de pesquisas bibliográficas já analisadas e publicadas acerca do assunto, como as citações do referencial teórico, por exemplo. A fim de embasar conceitualmente a temática de referência do estudo, possibilitando o maior entendimento do contexto social e histórico de mulheres mães e trabalhadoras na sociedade, visando abordar sua trajetória ao longo dos anos tanto no âmbito pessoal, quanto profissional.

3.3. Entrevista e Análise de Dados

Segundo Gil (2002, p.117), “É fácil verificar como, entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade”.

Ainda de acordo com Gil (2002), a estratégia para a realização de entrevistas considera duas etapas fundamentais, que são a especificação dos dados e a escolha e formulação das perguntas. O entrevistador deverá ser muito habilidoso ao registrar as respostas para que o faça exatamente como foi dito, além de garantir que as respostas estejam completas e responda ao que foi perguntado.

Neste capítulo, serão apresentados os dados que foram levantados e analisados por meio de entrevistas com seis mulheres distintas, no período entre março e maio de 2023. Cada entrevista seguiu um roteiro semiestruturado que foi apresentado previamente para os participantes que voluntariamente concordaram em participar. Todas as entrevistas foram gravadas para possibilitar a extração do máximo de informações relevantes possível.

Em prol de uma análise mais profunda sobre o tema, como citado acima, a pesquisa realizada é qualitativa, com tipo narrativo, com foco na história oral gravada, onde o pesquisador é o questionador e o ouvinte da entrevista. Trabalhando com o melhor cenário para as participantes, as entrevistas foram realizadas de maneira online através do aplicativo de videoconferências, “Zoom”.

A primeira etapa se caracterizou na seleção das devidas participantes, considerando seus perfis e nível de interesse no projeto. Os perfis selecionados foram mulheres mães que atualmente vivem no Rio de Janeiro e atuaram em diversas posições de liderança em empresas públicas ou privadas.

A segunda etapa, após selecionar e entrevistar as seis participantes, consiste em captar as principais informações que foram passadas por elas após codificar todas as entrevistas e separar por grupos as falas mais relevantes para cada tema abordado na pesquisa. Entender quais foram as falas mais semelhantes e as falas mais distintas dentre as mulheres entrevistadas.

Após o estudo através de pesquisas bibliográficas, sobre mulheres mães no mercado de trabalho ao longo da história do universo, é necessário comparar e entender o quão próximo esses estudos são da realidade do dia a dia das participantes das entrevistas.

3.4. Limitações do Método

Assim como todas as metodologias de pesquisa, o método de pesquisa qualitativa apresenta algumas limitações.

Uma questão inicial debatida nas críticas à pesquisa qualitativa é a questão da representatividade, que se deve ao fato de a metodologia trabalhar com unidades sociais, priorizando determinados estudos de casos, que se entende como um grupo, um indivíduo, uma comunidade. Levando a uma representatividade limitada da sociedade como um todo. Ademais, uma segunda questão abordada nas críticas é a subjetividade da pesquisa qualitativa, resultado de uma aproximação entre o entrevistador e o entrevistado, podendo ser motivo de dúvidas em relação ao caráter científico do conhecimento gerado (MARTINS, 2004).

Em seguida, haverá uma análise dos resultados da pesquisa.

4. Análise das Pesquisas

Nas entrevistas realizadas, as mulheres tiveram toda a liberdade para expressar suas experiências negativas ou positivas dentro do mercado de trabalho, iniciando desde os primeiros empregos até a aposentadoria caso estejam aposentadas, passando pela vivência da maternidade e conciliação dos interesses pessoais com a vida profissional.

4.1. Vida Pessoal

A valorização social ligada ao trabalho, à maternidade e aos cuidados infantis são parte de um conjunto de significados históricos e constituem uma matriz sócio-histórica do sujeito. Assim, os significados históricos que uma mulher atribui ao trabalho e a maternidade são mobilizados nas situações cotidianas que envolvem a vida pessoal e profissional (ALMEIDA, 2007).

O primeiro tema tinha como objetivo entender as questões da vida pessoal das entrevistadas, como funciona a rotina na casa delas com os cuidados com os filhos, como os maridos ajudam na rotina de casa caso sejam casadas, como as tarefas do lar são divididas e quem são as pessoas responsáveis por elas e principalmente, se elas dependem ou dependeram de uma rede de apoio formada por outras mulheres para conseguirem conciliar as responsabilidades da casa com as responsabilidades profissionais.

Como mencionado no referencial teórico, mulheres se encontram em muitas esferas de trabalho, porém, trabalhar e ter uma família é uma tarefa difícil de conciliar, levando mulheres a se sentirem culpadas por estarem mais distantes de seus filhos devido à sua dedicação profissional e construção de uma carreira. Além da pressão social de acreditar que precisam estar totalmente envolvidas na criação dos filhos a todo tempo em prol de serem boas mães. E muitas vezes, por outro lado, se sentem culpadas por não entregarem a melhor performance no trabalho. Ademais, muitas precisam manter também o relacionamento conjugal saudável e ativo.

A entrevistada 1 menciona um pouco sobre a necessidade da mulher de saber administrar com muito afinho o seu lado emocional quando engravida de um filho e precisa conciliar os cuidados dele com o trabalho, muitas vezes precisando deixar muitas demandas de trabalho de lado e entregando menos do que

normalmente entrega, causando um desconforto e fazendo com que a mesma se sinta culpada por não apresentar o seu melhor.

Nas palavras da entrevistada 1,

“Eu acho que o problema é muito mais conciliar a demanda, a sensibilidade, o emocional, por ser mãe, por ser mulher, por ser esposa, por ser profissional. Conciliar tudo isso, eu acho que é muito mais um trabalho interno. Você como pessoa. Na minha história. Porque quando você é mãe, você vai ter que pegar seu filho 5 horas na creche. Então, para isso, você já sai mais cedo do trabalho. E você se sente também culpado por não entregar. Então, existe aí um ciclo vicioso de controle de ansiedade, controle emocional, controle de entrega.”

Já a entrevistada 3 acredita que normalmente a maternidade não é um empecilho para a mulher, contanto que o filho nasça com saúde. Acredita que um marido que não apoia a mulher em sua carreira é um fator muito mais decisivo na carreira de uma mulher. Ela comenta, inclusive, de uma questão pessoalmente que viveu com seu ex-marido, pai de seus filhos, onde ele se incomodava com o tanto que ela trabalhava, sendo esse um dos principais motivos para a separação do casal.

Mencionou a entrevistada 4 que “Um dia meu ex-marido chegou para mim e falou, olha, eu quero que você escolha entre eu e o seu trabalho e eu respondi: não me pergunta de novo porque você não vai gostar da resposta.”

Após contar uma experiência pessoal de sua vida, concluiu seu ponto de vista com a seguinte afirmação:

A entrevistada 3 comentou:

“Então, filho normalmente não é o empecilho para a mulher, a não ser que o filho seja uma criança que tenha nascido problemática e a mãe realmente precise abandonar a carreira para cuidar dele. Com filhos saudáveis, você vai levando. Agora, se o marido não apoiar, não respeitar a posição da mulher, as oportunidades que as mulheres têm, ele pode provocar esses questionamentos na mulher e ela fazer com que ela tenha que optar por ele ou pela carreira.”

Já a entrevistada 4 viveu algumas experiências negativas em sua trajetória profissional, uma delas foi na avaliação anual da empresa onde houve uma falta de reconhecimento devidamente proporcional a sua competência somente pela sua necessidade de se ausentar na época da licença maternidade, ou seja, recebeu uma nota abaixo do que realmente merecia por ter escolhido a maternidade para sua vida.

Outro exemplo citado por ela também foi relacionado a um laque de reconhecimento, onde o gestor entregou a outra pessoa um prêmio referente a um trabalho que ela quem havia feito e minimizou seu erro através da gravidez.

Segue o primeiro exemplo:

“Eu ouvi de gerentes que eram, assim, sensacionais, não eram preconceituosos no dia a dia. Mas na minha avaliação anual falaram que eu era sensacional, sempre cumpria todas as metas, ótima profissional, porém, como entrei de licença

maternidade, eu não receberia a nota máxima naquele ano, e que era para ficar contente com o que tinha para mim.”

Agora o segundo exemplo:

“Eu estava grávida e ia sair de licença maternidade em duas semanas depois. Aí um colega de time foi premiado pelo meu gerente por um trabalho que quem tinha feito era eu. Eu achei super estranho e fui questioná-lo, pois ele sabia que eu que tinha feito tal trabalho e ele me respondeu que precisou dar o prêmio para o meu colega porque ele estava muito desmotivado e que eu não precisava ficar triste porque deveria focar no bebê que estava por nascer.”

Ou seja, diferentemente da entrevistada 3, a entrevistada 4 encontrou obstáculos em sua trajetória por optar pela maternidade, mesmo que, com um filho saudável e uma gravidez sem grandes preocupações. É possível observar com clareza nos exemplos da entrevistada 4 uma discriminação estrutural, onde o preconceito de gênero não é explícito, mas está presente, de maneira mais implícita e presente no cotidiano, tornando ainda mais complexa a experiência da maternidade.

Uma outra questão levantada pela entrevistada 3 que atrapalha no desenvolvimento profissional de mulheres é o fato de caber a elas resolver tudo que acontece dentro de casa ou na família, tornando os homens muito mais dependentes e as mulheres muito mais independentes e ágeis para resoluções de problemas.

Nas suas palavras,

“Acho que 90% das mulheres que conheço ou mais, sempre cabe a elas resolver as coisas da família. Por exemplo, a faxineira que pediu demissão, ou algum cano que arrebentou e nós que temos que providenciar o cara que conserta, ou quando se trata de doenças na família, até mesmo dos sogros. Tudo é a mulher que resolve gerando uma carga muito grande em cima de nós. Nos relacionamentos, os homens são muito mais dependentes do que as mulheres.”

Ademais, também foi mencionado pela entrevistada 4 que têm um filho homem, que é necessário ensiná-los e educá-los desde novos a entender que os afazeres de casa devem ser divididos entre homens e mulheres de maneira igualitária, abolindo a ideia de que eles devem apenas “ajudar” as mulheres nas tarefas domésticas.

Quando nos referimos a desigualdade de gênero, não podemos deixar de falar do contexto histórico que permeia até hoje na sociedade onde mulheres são majoritariamente responsáveis pelos afazeres do lar e muitas vezes, os homens entendem sua parcela de obrigações como uma “ajuda” às mulheres da casa, tornando-as as verdadeiras responsáveis por tamanha responsabilidade diária. Tarefas domésticas são trabalhos diários que demandam muito esforço e devem ser compartilhados igualmente entre gêneros, como menciona a entrevistada.

Nas palavras da Entrevistada 4,

“Os nossos homens, e eu tenho filho homem hoje, e eu tento prestar atenção nisso, mas eu acho que os nossos homens ainda não são educados para entender que não é ajuda, eu não quero uma ajuda. Não é para eles ficarem esperando que eu peça para fazer alguma coisa, tem que tomar atitude, ir lá e fazer, né?”

Coincidentemente, a entrevistada 2 mostrou ter o mesmo pensamento que a entrevistada 4, com a seguinte fala:

“Eu acho que também faz parte do nosso papel de mulher educar os nossos filhos, para melhorar a cabeça dos nossos filhos homens, entendeu? Porque o problema é que as próprias mulheres educam seus filhos de uma forma machista. E aí isso fica retroalimentado o resto da vida.”

Além da necessidade de abolir a reprodução desses comportamentos onde a mulher se vê responsável por todas as responsabilidades do lar, a entrevistada 2 comenta, através de exemplos pessoais, que é preciso atuar também nos padrões impostos pela sociedade sobre como uma mulher deve se comportar e quais atitudes são atribuídas ao estereótipo feminino, sendo ele, diferente do estereótipo feminino.

“Então, tem algumas brincadeirinhas que aconteceram comigo ao longo da vida, até com meu próprio marido. Por exemplo, eu sempre tive uma carcaça muito dura, aí meu marido ocasionalmente brincada falando que não se casou com uma mulher, eu me casei com uma engenheira. Por ser engenheira, sempre trabalhei em ambientes muito masculinos, então já escutei muita piadinha machista. E, quando percebem que há uma mulher no mesmo ambiente, falam que eu sou o amigo homem deles.”

O fato da entrevistada 2 ser engenheira e conviver em ambientes muito masculinos, aumenta as chances de conviver com certos tipos de brincadeiras e piadas relacionadas à estereótipos e que representam uma discriminação estrutural sutil e camuflada em “brincadeiras”.

4.2. Redes de Apoio Social

Segundo Rapoport (2003), quando acontece o nascimento de um filho, a vida toda do casal é modificada, especialmente a vida das mães. A adaptação das mulheres às mudanças é influenciada por fatores individuais e ambientais, principalmente, o apoio que ela recebe das pessoas que estão por perto, especialmente o pai do bebê. Esse é caracterizado como um dos fatores principais que influencia no bem-estar da mulher mãe.

É interessante perceber que na fala de todas as mulheres sobre sua vida pessoal e como somente foi possível conciliar tudo e continuar no mercado de trabalho porque puderam contar com uma rede de apoio, na maioria das vezes, composta por outras mulheres.

Como já foi mencionado anteriormente no estudo, rede de apoio consiste em pessoas que estão dispostas e disponíveis para ajudar, participando ativamente do crescimento e desenvolvimento dos filhos das mulheres na qual ajudam. Normalmente, a rede de apoio social é composta pela avó e pelo pai, além de babás e o restante dos familiares. Desde o momento da gravidez, dependendo do contexto familiar, já é necessário pensar em uma rede de apoio sólida.

Com foco nesse tema, a entrevistada 6 conta uma história pessoal muito impactante sobre ela teve ajuda da prima para cuidar da filha recém-nascida e até amamentá-la enquanto ela precisava trabalhar muitas horas por dia pois atuava em um cargo de liderança e o supervisor precisava dela na empresa. Nas suas palavras:

“Quando eu tive a ajuda da minha prima, que começou a tomar conta dela para mim, na época ela também tinha um filho, são três meses de diferença de idade entre o filho dela com a minha, então ela chegou até a amamentar a minha filha, na época como ela ainda tinha leite, então a Inês conseguiu ficar até os seis meses de idade só no peito entre o meu e o dela.”

A entrevistada 1 também necessitou do suporte familiar e comentou que não teria conseguido sem o suporte do marido e da mãe que precisou passar muito tempo em sua casa, retornado para casa apenas aos finais de semana. Ela conta que:

“Eu não conseguiria ter o cargo de liderança quando eu tivesse minha filha se eu não tivesse o apoio 100% do meu marido e principalmente da minha mãe, que teve que morar na minha casa até o ano de idade, praticamente, ela só voltava pra casa dela no fim de semana.”

O mesmo para a entrevistada 3:

“Minhas filhas nunca foram impedimento para mim em relação à minha carreira. Eu continuei fazendo carreira internacional, elas quando possível me acompanhavam, quando não era possível, ficavam com meus pais. Na época que me mudei para São Paulo á trabalho, elas ficaram com meus pais aqui no Rio de Janeiro por questões escolares, principalmente.”

Já a entrevistada 2 em nenhum momento solicitou ou precisou da ajuda de familiares, ela se considera muito independente e nunca gostou que sua mãe ou sogra se intrometessem e opinassem em sua vida, por isso, contou com o suporte apenas de uma funcionária que trabalhou com ela muitos anos e conseguia auxiliar nos cuidados com os filhos e nos afazeres domésticos. Como mencionado anteriormente, o receptor do apoio social pode não aceitar o suporte que lhe é oferecido, muitas vezes por preferir manter uma certa independência de seus familiares, representado por este caso. Conforme narra a entrevistada:

“Eu sou uma pessoa muito independente, e aí a gente tem o ônus e o bônus disso. Eu nunca deixei que minha sogra ou minha mãe viessem para minha casa para dar ‘pitaco’. Eu nunca quis que ninguém se metesse na minha vida. Então eu acho que como eu não quero isso, eu não posso pedir ajuda. Realmente a minha rede

de apoio é uma empregada, que é uma pessoa que está comigo esses anos todos. Meu marido também trabalha bastante.”

É o mesmo caso da entrevistada 5: “Eu tinha empregadas... A minha empregada trabalha comigo há mais de 30 anos. Então, é uma pessoa de total confiança.”

Já a entrevistada 4 utilizava do auxílio da mãe, da sogra e de duas funcionárias para conseguir realizar as viagens de trabalho que ela e o marido precisavam fazer. Ela conta que:

“Eu tinha minha mãe que me ajudava muito, que foi fundamental, minha sogra também ajudava muito e, além disso, tinha duas pessoas que trabalhavam comigo, então era uma rede de apoio para eu conseguir viajar o que eu tinha que viajar, porque o meu marido também, eventualmente, tinha que viajar.”

Em suma, todas as mulheres que foram entrevistadas necessitaram de muitos suportes para conseguir se manter em seus cargos da época e, mesmo assim, com grande dificuldade, além de sentir culpa por não estarem cem por cento presentes na vida de seus filhos.

A seguir, será feita uma análise mais aprofundada na trajetória de carreira das entrevistadas.

4.3. Carreira e Suporte das Empresas

Segundo Goldin (2021), são conceitos de gênero enraizados na cultura da nossa sociedade que provocam mulheres ambiciosas a atrasarem suas vidas profissional, em prol da vida familiar do casal. Para o autor, carreira e família disputam a ocupação de um mesmo espaço, resultando na necessidade de um foco maior em um dos dois. Portanto, geralmente mulheres migram para profissões mais flexíveis e menos remuneradas, quando não abandonam a carreira para permanecer em casa cuidando dos filhos.

Ainda segundo Goldin (2021), a questão que deve ser levantada é: o que pode ser feito para diminuir a diferença salarial entre gêneros? O autor afirma que é interessante encorajar mulheres a competir mais e ensiná-las a negociar de maneira mais eficaz, porém, o impacto dessas mudanças seria pequeno.

Dois pontos devem ser analisados para diminuição do problema. O primeiro consiste nas decisões tomadas por casais sobre o compartilhamento de responsabilidades na criação dos filhos e o segundo, se refere ao custo da flexibilidade de tempo e horários no trabalho.

Na segunda etapa da entrevista, o objetivo era entender sobre toda a trajetória profissional das entrevistadas e entender todas as etapas de carreira que

as levaram até um cargo de gestão. Como mencionado nas referências teóricas, quando trazemos o assunto de trabalho e carreira feminina em pauta é importante relembrar que este é um meio de independência e liberdade para o gênero feminino e antigamente, não era uma escolha.

Nas entrevistas, cada uma apresentou suas particularidades e desafios no trajeto. A entrevistada 5, assim como a entrevistada 6, por exemplo, começaram sua carreira muito jovens, com muitas responsabilidades desde cedo devido a dificuldades financeiras que enfrentavam na época. A entrevistada 5 comenta:

“Comecei a trabalhar em uma empresa do setor de tecnologia muito cedo, com 17 anos. Eu fiz Escola Técnica Federal, curso de eletrônica. Primeiro na área técnica, durante uns 15, 20 anos trabalhei na área técnica e depois os outros anos na área de vendas.”

A entrevistada 5 iniciou uma trajetória em uma multinacional na área na qual estava se especializando. Já a entrevistada 6, iniciou sua carreira, e rapidamente já começou a exercer um cargo de liderança. Nas suas palavras:

“Eu exerço cargo de liderança desde os 19 anos de idade, praticamente na primeira empresa que eu trabalhei. Depois de três meses que entrei na empresa, eu já assumi um cargo de liderança, então eu já comecei a gerenciar uma equipe com 20 pessoas.”

Ao mesmo tempo em que ela exercia um cargo de liderança, fazia faculdade de ciências contábeis. Porém, a empresa na qual trabalhava não possuía um vínculo empregatício correto, então a entrevistada correu atrás de outras oportunidades. Narra que:

“Aí eu sentia necessidade de trabalhar com a carteira assinada. Fui trabalhar como estagiária, porque eu já fazia faculdade, no escritório de contabilidade. Assim que eu fui contratar ainda como estagiária, eu engravidei do meu primeiro filho. A empresa, mesmo grávida, me efetivou para eu poder ter os direitos, para poder ter meu filho e tudo. Aí eu tive ele, entrei na licença de maternidade, quando acabou a licença, entrei de férias.”

Neste caso, houve uma gravidez não planejada ainda na época da faculdade e do estágio, porém, ela teve todo suporte necessário da empresa para prosseguir trabalhando com direito a licença maternidade. É muito comum que mulheres tirem férias logo após o fim da licença maternidade para conseguirem passar o máximo de tempo possível em casa cuidando do recém-nascido, muitas empresas já possuem esse hábito enraizado em sua cultura.

Porém, muitas mulheres, por receio de permanecerem muito tempo afastadas de seus empregos, acabam retornando o quanto antes. É o exemplo da entrevistada 2 que contou uma experiência pessoal dentro da empresa em que trabalhava:

“Eu me interessei por um processo seletivo interno da empresa, mas na época eu estava no final da gravidez do meu primeiro filho, eu não estava bem, tive problema de pressão e passava muito mal, então precisei ficar de repouso. Justamente quando estava de repouso foi a prova de redação do processo

seletivo. Eu estava de licença médica, mas um servidor veio na minha casa aplicar a prova na mesma hora dos outros candidatos porque não queria ficar de fora.”

Ou seja, para participar do processo seletivo interno da empresa para uma vaga que almejava muito, optou por fazer a prova de redação mesmo estando de repouso devido a um final de gravidez conturbada. Ela narra que:

“Logo após a prova, meu filho nasceu, e uma semana depois fui chamada para uma avaliação com a psicóloga. Quando ela descobriu que eu tinha acabado de ter filho, começou a questionar como eu iria fazer caso passasse para a vaga, porque exigia uma mudança de cidade, ficou questionando como faria com meu filho e o que meu marido pensaria a respeito. No fim, disse que eu tinha o perfil, mas a vaga não era para mim porque eu estava abrindo mão da minha vida pessoal. Apesar de tudo, eu passei no processo e retornei 3 semanas antes do fim da licença maternidade.”

Essa experiência vivenciada pela entrevistada demonstra com clareza a insuficiência de preparo das empresas em relação a oportunidades de crescimentos para mulheres grávidas e mães, houve uma desconsideração da competência profissional da mulher e o critério seletivo passou a ser a vida pessoal da mesma.

O relato acima reforça o patriarcado estrutural ainda presente na sociedade atual, onde é questionado sobre o pensamento do marido em relação às atitudes da mulher quanto ao seu desenvolvimento profissional. Além disso, é inegável que existe uma cobrança de cuidados com os filhos muito superior a cobrança que é destinada aos homens pais, exigindo das mulheres um nível de esforço muito mais elevado para alavancar a vida profissional.

Conforme expõe a Entrevistada 2, “O filho é dos dois, o filho é meu e do meu marido, não é só mais meu do que dele, é tudo igual.”

Esse foi o sentimento expressado pela entrevistada, onde a mesma não sente que a cobrança da criação do filho é dividida igualmente entre ela e o respectivo pai da criança. Tanto as mães quanto os pais possuem a mesma parcela de responsabilidade e todos do âmbito profissional deveriam enxergar desta maneira. Ainda se percebe necessária a mudança de pensamento em relação ao tema no ambiente corporativo.

Em contrapartida, a entrevistada 3 também perdeu uma oportunidade em razão da licença maternidade, porém, ela entende que se estivesse na mesma posição do seu supervisor, teria tomado a mesma decisão, porque devido a sua ausência, não seria possível promovê-la ao cargo que precisava ser ocupado de imediato. Ela narra que:

“Na época em que minha segunda filha nasceu, surgiu uma oportunidade na minha área, mas foi dada a outra pessoa porque eu estava de licença. Mas é essa é uma questão da vida, se eu estivesse na empresa, na posição do meu chefe, eu teria feito a mesma coisa. Então, a vida da mulher realmente é muito mais exigente, você tem que estar preparada para isso.”

Como mencionado anteriormente, a vida profissional da mulher que vivencia a maternidade é mais rigorosa. Um outro exemplo foi dado pela entrevistada 6 que voltou a trabalhar após a licença maternidade de sua segunda filha e precisou levá-la ao trabalho diariamente para amamentar, como vemos abaixo:

“Depois que minha filha nasceu, eu também precisei voltar a trabalhar muito rápido. Quando eu voltei, eu amamentava ela no peito, ela ia comigo para o meu trabalho com o motorista que me levava e me buscava. Eu levava carrinho e tudo, mas não eram todos os dias da semana, eram alguns dias que eu tinha operações importantes para fazer na empresa, aí ele me disponibilizava a sala dele para eu poder amamentar porque a empresa não podia ficar todo esse tempo sem o meu trabalho.”

Neste caso, a entrevistada, que era uma liderança essencial e de extrema confiança da empresa por já trabalhar nela a oito anos, precisou retornar com urgência ao trabalho logo após o nascimento de sua filha, que de acordo com a entrevistada, foi uma gravidez conturbada, porque a empresa não se preparou corretamente para a licença da mesma. O responsável da empresa alegava confiar muito em seu trabalho e não se programou para colocar outra pessoa para atuar em sua posição temporariamente, responsabilizando-a de retornar mais rapidamente ao trabalho. Era uma empresa de pequeno porte. Ou seja, mais um exemplo que demonstra os obstáculos do dia a dia.

Agora trazendo dois exemplos de duas entrevistadas que exerceram o cargo de liderança em uma multinacional do ramo tecnológicos, tiveram uma experiência positiva em relação a maternidade, com bastante suporte e apoio da empresa.

Comenta a Entrevistada 5 que “Em relação a maternidade foi bem tranquilo, nunca tive nenhum problema com a empresa. Ela era muito grande então tinha toda uma estrutura.”

Já segundo a Entrevistada 4, “Eu saí de licença maternidade e voltei no meu mesmo lugar, o meu trabalho e a minha função estavam lá, assim, preservados.”

Ambas entrevistadas acima trabalharam na mesma multinacional e entenderam que a empresa possuía uma boa estrutura para suportar a licença maternidade de suas funcionárias com tranquilidade, podemos perceber essa diferença entre empresas de pequeno e grande porte.

Além desse ponto, é interessante trazer que essa mesma empresa possuía uma política muito forte de inclusão feminina dentro de seus setores, foi um dos destaques das entrevistadas, elas comentaram que na época na qual iniciaram na organização, mulheres ainda não eram muito visadas pelo mundo corporativo, porém, mostrando um diferencial no mercado, a empresa atuava fortemente na busca pela equidade dos sexos dentro do ambiente de trabalho.

Nas palavras da entrevistada 5,

“Então, era um processo que a empresa tinha naquela época, onde já existia uma pressão corporativa de ter mais mulheres na empresa. Então, a gente é produto de uma pressão corporativa de haver mais mulheres, porque era uma divisão basicamente masculina.”

E prossegue:

“Eu posso dizer que, no princípio, quando eu entrei lá, a empresa era representada 100% por liderança masculina, mas eu sou testemunha do esforço que foi feito para conseguir colocar as mulheres, e aos poucos, o cenário foi mudando.”

Percebe-se que empresas altamente reconhecidas no mercado sofrera, uma pressão muito grande no passado para um aumento da inclusão dentro de seu quadro de funcionários. Até os dias atuais, muito se discute sobre diversidade e inclusão dentro do mundo corporativo e existe uma cobrança externa em relação a isso, resultando em um aumento de liderança femininas dentro do mercado de trabalho.

Porém, a empresa precisa estar preparada para lidar corretamente com a licença maternidade das funcionárias, apoiando da melhor maneira possível para que não haja falta de oportunidade para mulheres mães crescerem e se desenvolverem cada vez mais.

4.4. Liderança Feminina

O avanço do papel da liderança feminina, a participação e o reconhecimento das mulheres como líderes, empreendedoras e inovadores são fatores de imposição para os padrões discriminatórios, encontrados tanto no mercado de trabalho quanto na área acadêmica (RANGA; ETZKOWITZ, 2010).

Por fim, adentrando na terceira etapa da pesquisa, é analisado o perfil de liderança das entrevistadas e considerações que foram percebidas com seus anos de experiência em cargos de liderança, com objetivo de obter uma visão de como se caracteriza o estilo de liderança feminino dentro do mundo corporativo.

Como já mencionado no referencial teórico, existem três estilos de liderança, sendo eles: democrático, autocrático e liberal. De acordo com estudos também apresentados acima, mulheres normalmente possuem um estilo de liderança mais democrático e estimulantes, com uma visão de negócio mais ampla. Mulheres vêm se destacando por sua liderança voltada para o cuidado com os colaboradores, conciliando os interesses da empresa aos interesses da equipe liderada por elas. Acima de tudo, de acordo com Goleman (2022), líderes de sucesso possuem um alto grau de inteligência, sendo configurado como uma demanda primordial de liderança.

Interligando as pesquisas do referencial teórico e as entrevistas, a Entrevistada 3 fez uma observação sobre acreditar que a mulher possui uma visão muito mais abrangente do negócio, quando comparada ao homem, dizendo que “Tem uma coisa que as mulheres fazem que é imbatível. As mulheres têm uma visão 360 graus muito maior do que os homens.”

Ademais, é interessante perceber que 4 dentre 6 entrevistadas comentaram, cada uma com suas palavras, que enxergam a liderança feminina como uma liderança mais empática e acolhedora, buscando sempre ensinar o time. Nas palavras da Entrevistada 3, “Mulheres são muito mais compreensivas e muito mais agregadoras. Eu me destacava porque sempre treinava as pessoas ao meu redor, conversava com elas e fazia equipes multidisciplinares para discutir os projetos.”

De forma semelhante, a Entrevistada 5 comenta:

“Eu acho que a mulher é mais protetora em termos da sua equipe, se elas presenciam alguma coisa errada, elas avisam, acredito que homens muitas vezes deixavam muitas coisas largadas. Sabe que não está legal, mas deixa o cara errar mesmo assim. A gerência feminina, eu acho que ela abraça mais a equipe.”

Comenta a Entrevistada 4 “Eu acho que as mulheres são mais empáticas, parece que elas têm mais sentimento do que os homens. Os homens são movidos a resultados, sem generalizar, eu acho que as mulheres são mais empáticas.”

A Entrevistada 6 considera de forma similar, expondo que “Porque eu exerço uma liderança muito humanizada.”

Pode-se concluir um resultado quase unânime das entrevistas ao que diz respeito a percepção de liderança feminina, com características mais voltadas ao emocional, trabalhando na base da compreensão e ensinamentos, com senso maior de trabalho em equipe. Comparando os resultados com o contexto histórico social, mulheres possuem instintos maternos fortes de proteção e acolhimento, gerando pontos positivos na atuação como liderança.

Outro ponto levantado por algumas entrevistadas foi o fato de repetidas vezes, precisarem se adequar a um estilo de liderança mais masculino para serem respeitadas e ouvidas por todos, muitas vezes precisaram falar mais alto para impor respeito.

Expõe a Entrevistada 2:

“Então, o que acontece na prática, o que a gente percebe, e eu sempre me preocupei muito com isso, é que no modelo de liderança, você acaba vendo mulheres que acabam se masculinizando, ou mantendo um estereótipo masculino, ao invés de ser uma feminina e pura e simples.”

Em sentido similar, a Entrevistada 4 comenta:

“Eu acho que a gente precisa se esforçar mais do que os homens para liderar, talvez. Estar mais disponível, mostrar que você quer mais. E eu vejo, assim... Eles

têm mais voz ativa, nós as vezes precisamos nos esforçar muito para sermos ouvidas.”

Esse fenômeno onde mulheres necessitam se “masculinizar” para se adequar em ambientes majoritariamente masculinos devido à grande ocupação de homens em cargos de liderança é conhecido como fenômeno da “*queen bee*” e representa o fato de mulheres ainda não serem totalmente respeitadas e ouvidas de maneira natural com características de liderança próprias, com aspectos femininos.

Ao abrir mão de certos aspectos de feminilidade, para melhor inclusão em ambiente masculinos, mulheres reparam normas de gênero impostas pela sociedade (GALVANE, SALVARO, MORAES, 2015).

É interessante perceber como as respostas das entrevistadas se assemelham nesse último tópico estudado. A percepção das mulheres sobre características e estilos de liderança feminina é muito similar entre si e representa a vivência nas empresas desde os anos 70 até os dias atuais.

A entrevistada 4 conta que “A sociedade como um todo vem evoluindo muito em relação a desigualdade de gênero, mas ainda tem muito o que evoluir.”

De fato, a evolução ao longo dos anos no que diz a inclusão feminina foi muito crescente e eficaz, porém, ainda existem muito pontos a serem aprimorados.

5. Conclusão

Quando mulheres entram em cena atuando em cargos de gestão nas empresas, percebe-se um grande impacto nas estruturas organizacionais, além de seus conhecimentos técnicos, conseguem trazer uma visão mais humanitária, empática, inclusiva e agregadora para os setores, compartilhando conhecimentos e agregando cada vez mais valor em suas áreas de atuação.

Em diversas situações, a forma mais humanizada de gestão das mulheres é vista e entendida como uma fragilidade, algo negativo que demonstra fraqueza por parte da gestora, por isso, muitas mulheres alteram propositalmente seu modo de gerir e liderar, para adquirirem mais respeito em meio a ambientes masculinos, porém, essa percepção de fragilidade apenas por ser um modo de gerir diferente do modo masculino é errônea e provem de pensamentos machistas.

Quando mulheres precisam mudar sua maneira de comportamento para se enquadrar no padrão masculino de certos ambientes, elas perdem sua essência e enfatizam todos os padrões de gêneros impostos pela sociedade, que regulariam e categorizam certas atitudes como atitudes de um determinado gênero.

Nesse sentido, comentam Galvane, Salvaro e Moraes: “Ao lançarem mão de certa essencialidade feminina, como forma de inclusão em espaços considerados masculinos, as mulheres reificam normas reguladoras de gênero” (GALVANE, SALVARO, MORAES, 2015, p. 304).

No decorrer da pesquisa e do estudo, foi possível identificar diversos fatores que dificultam a vida corporativa da mulher, como por exemplo, atitudes machistas, falta de reconhecimento, falta de um preparo necessários por parte da empresa para a entrada da mulher em licença maternidade, a quase obrigação da conciliação entre tarefas do lar e trabalho, um conjugue que não dá devido suporte necessário para que elas se destaquem, entre outras. Esses fatores levam as mulheres a enfrentarem maiores desafios que os homens para adentrar e permanecer no mercado de trabalho.

É possível perceber que, por mais que as empresas disponibilizem o tempo de licença maternidade e na maioria das vezes, providenciam as férias delas logo em seguida para que fiquem mais tempo em casa, muitas ainda precisam se organizar melhor para suprir o período de ausência das mulheres.

Além disso, normalmente existe um plano de desenvolvimento e crescimento para mulheres que cogitam a maternidade dentro das organizações, porém, muitas vezes ocorre perda de oportunidades devido ao tempo de ausência

da licença maternidade, por mais que seja uma oportunidade de total merecimento. Decorrente disso, muitas mulheres se veem na obrigação de voltar o mais rápido possível ao trabalho, algumas interrompem o tempo de licença, como foi o caso de uma das entrevistadas.

Para amenizar a dificuldade na conciliação, todas as entrevistadas buscaram por suportes e redes de apoio, contando principalmente com ajuda familiar e de empregados, caso haja condições financeiras para tal. Às vezes, há também o apoio paternal. Não houve entrevistada que não necessitou de uma rede de apoio social na jornada profissional.

Entende-se que para amenizar os desafios, as mulheres precisam organizar e planejar muito bem o seu dia a dia, utilizando o máximo de suporte que conseguem e negociando com seus superiores para flexibilizarem os horários de trabalho, a fim de conciliar demandas pessoais.

Em suma, devido a um contexto histórico onde o patriarcado sempre foi muito presente na sociedade e as definições de tarefas baseadas no sexo eram muito rígidas, mulheres eram predestinadas ao trabalho doméstico e limitadas do direito de estudar e trabalhar. Apesar de toda a luta das mulheres em busca da evolução, ainda vivenciamos no dia a dia muitas situações que ainda representam comportamentos que refletem o pensamento do passado, principalmente no ambiente de trabalho, dado ao fato da ausência das mulheres nas empresas quando entram em período de maternidade.

Resumindo um pouco todas as falas das entrevistadas, elas precisaram batalhar com mais afinco que os homens para conquistar a trajetória de carreira que almejavam, enfrentando diversas questões nas quais precisaram avaliar se realmente valeriam a pena. Outra questão que também se mostrou clara com a pesquisa foi o fato de muitas mulheres preferirem não avançar muito na carreira para poder se dedicar mais aos filhos, optam por permanecer em posições de menor nível hierárquico para conseguir conciliar a vida pessoal com a vida profissional e encontrar mais tempo para cuidar, educar e participar da criação dos filhos.

A principal contribuição deste estudo foi mostrar os empecilhos enfrentados por mulheres ao longo de sua vida devido a um contexto de desigualdade de gênero que ainda existe na sociedade, que as torna as principais responsáveis pelas responsabilidades domésticas, além de dificultar sua credibilidade quando estão inseridas em um nível de gerência dentro do ambiente corporativo.

Conclui-se que, um dos principais caminhos a serem seguidos é enfatizar o entendimento de que as diferenças existem entre nós e todos devem ser

respeitados e acolhidos da melhor forma, independentemente das características, o fator produtivo de mudança e evolução começa no conhecimento, entender que um ambiente diverso traz mais benefícios a longo prazo do que ambientes com um menor índice de diversidade. Estamos em constante aprendizagem quanto sociedade e sempre em busca de melhorias.

5.1. Sugestões e Recomendações para Pesquisas Futuras

Como desdobramentos futuros, essa mesma linha de estudo pode ser desenvolvida através da investigação sobre as diferenças de dificuldades enfrentadas por mulheres mães de diferentes classes sociais, visto que o estudo não fez uma comparação monetária e de condições de vida entre as mulheres entrevistadas. Ademais, um estudo mais aprofundado na interferência das ondas do feminismo no cotidiano das mulheres e como a luta feminista ajudou a chegar na sociedade em que vivemos hoje.

6. Referências Bibliográficas

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. **Sejamos Todos Feministas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

ALMEIDA, Leila Sanches de. **Mãe, Cuidadora e Trabalhadora: As Múltiplas Identidades de Mães que Trabalham**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rdpsi/a/chXjpfGr4HKSHFw4BJzrvFG/?lang=pt>>. Acesso em 20/05/2023.

ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARBOSA, Patrícia Zulato; RCOHA-COUTINHO, Maria Lucia. **Maternidade: Novas Possibilidades, Antigas Visões**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <https://www.scielo.br/j_pc/a/X3dyWtRFFFfy8wnyZMgzgYd/?lang=pt>. Acesso em 16/05/2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Conheça o Brasil – População: Quantidade de Homens e Mulheres**. Disponível em <<https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>>. Acesso em 02/06/2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais da Mulheres do Brasil**. 2ª edição. IBGE, 2021.

BRZEZINSKI, Mika. **Grow Your Value: Living and Working to Your Full Potential**. Nova York: Weinstein Books, 2015.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

CHIAVENTA, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2023.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CORONATO, M.; LINS, M. N.; YURI, F. **A guerra dos sexos acabou?** São Paulo: Editora Época, São Paulo, 2012.

D'ÁVILA, Manuela. **Por que lutamos?: Um livro sobre amor e liberdade**. São Paulo: Editora Planeta, 2019.

DAY, D; & ANTONAKIS, J. **The Nature of Leadership**. Los Angeles: Sage, 2012. Disponível em <[https://www.scirp.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2640783](https://www.scirp.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2640783)>. Acesso em 07/05/2023.

DERKS, Belle; VAN LAAR, Colette; ELLEMERS, Naomi. **The Queen Bee Phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women**. The Leadership Quarterly. Disponível em <<https://web.pdx.edu/~mev/PS%20399%20WIN%202020/Derks%20et%20al%20Queen%20Bee.pdf>>. Acesso em 11/05/2023.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda L. **Women and the Labyrinth of Leadership**. Harvard Business Review. Disponível em <<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>>. Acesso em 17/05/2023.

FABBRO, Márcia Regina Cangiani; HELOANI, José Roberto Montes. **Mulher, Maternidade e Trabalho Acadêmico**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v28n2/v28n2a04.pdf>>. Acesso em 09/05/2023.

GALVANE, Fabia ALberton da Silva; SALVARO, Gioavana Ilka Jacinto; MORAES, Adriana Zomer de. **Mulheres em Cargos Profissionais de Chefia: o Paradoxo da Igualdade**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/fractal/a/Mj33hZ6gnyT4Sk5gp9c8GGN/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em 24/05/2023.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 1996.

GOLEMAN, Daniel. **What makes a leader?** In: Harvard Business Review, v. 76, n. 06, pp. 93-102, nov./dez., 1998.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **Primal Leadership: Realizing The Power of Emotional Intelligence**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002. Disponível em <https://archive.org/details/isbn_9781578514861/page/n7/mode/2up?view=theater&q=efficient+leader>. Acesso em 18/05/2023.

GROVE, Valerie. **The Compleat Woman: Marriage, Motherhood, Career: Can She Have It All?** Disponível em <<https://archive.org/details/compleatwomanmar0000grov/mode/2up>>. Acesso em 02/06/2023.

HELGESEN, Sally. ***The Female Advantage: Women's Ways of Leadership***. Disponível em <https://openlibrary.org/search?q=The+female+advantage+%3A+women%27s+ways+of+leadership&mode=ebooks&has_fulltext=true>. Acesso em 13/05/2023.

HELSEGEN, Sally. ***The Female Vision: Women's Real Power at Work***. Disponível em <https://openlibrary.org/search?mode=ebooks&q=The+female+vision+%3A+women%27s+real+power+at+work&has_fulltext=true> . Acesso em 13/05/2023.

JULIANO, Maria Cristina Carvalho; YUNES, Maria Ângela Mattar. **Reflexões sobre rede de apoio social como mecanismo de proteção e promoção de resiliência**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/asoc/a/BxDVLkfcGQLGXVwnHp63HMH/>>. Acesso em 03/06/2023.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; et al. **Liderança Feminina: Percepções, Reflexões e Desafios na Administração Pública**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjyCbWjsr5bkQnnZ7bm/>>. Acesso em 01/06/2023.

Mulheres tem mais inteligência emocional. Portal Valor Econômico. Disponível em <<https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2016/03/08/mulheres-tem-mais-inteligencia-emocional.ghtml>>. Acesso em 10/06/2023.

NÓBREGA, Valeska Cahú Fonseca da; MELO, Ricardo Henrique Vieira de; et al. **As Redes Sociais de Apoio para o Aleitamento Materno: Uma Pesquisa-Ação**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/DG9yT5KhWRNC3SY4ty7XMkC/>> Acesso em 16/05/2023.

PERROT, Michelle. **As Mulheres ou os Silêncios da História**. São Paulo: EDUSC, 2007.

RANGA, Marina; ETZKOWITZ, Henry. ***Athena in the World of Techne: The Gender Dimension of Technology, Innovation and Entrepreneurship***. Portal Scielo. Disponível em <https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-27242010000100001&lng=en&nrm=iso&tlng=en>. Acesso em 10/06/2023.

RAPOPORT, Andrea. **Da gestação ao primeiro ano de vida da do bebê: apoio social e ingresso na creche**. Porto Alegre (RS): Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2003. Disponível em

<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2456/000370129.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 07/05/2023.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lucia. **Tecendo por Trás dos Panos: A Mulher Brasileira nas Relações Familiares**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1994.

SCAVONE, Lucia. **Maternidade: Transformações na Família e nas Relações de Gênero**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/icse/a/NzTkJrXYGPHDZ3sQRbR9tc/>>. Acesso em 03/06/2023.

SCOTT, Joan. **História das Mulheres**. In: BURKE, Peter (Org.). *A Escrita da História*. São Paulo: Novas perspectivas, Unesp, 1992.

SPINDOLA, Thelma; SANTOS, Rosângela da Silva. **Mulher e trabalho: a história de vida de mães trabalhadoras de enfermagem**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rlae/a/tnKdQSY5VFTMFtBHLKjhddz/?lang=pt>>. Acesso em 04/05/2023.

TEDESCHI, Losandro Antonio. **Alguns Apontamentos sobre História Oral, Gênero e História das Mulheres**. Dourados: UFGD, 2014. Disponível em <[https://omp.ufgd.edu.br/omp/index.php/livrosabertos/catalog/view/31/37/108-1-\(46\)](https://omp.ufgd.edu.br/omp/index.php/livrosabertos/catalog/view/31/37/108-1-(46))>. Acesso em 25/05/2023.

PERRHI, Losandro Antonio. **As Mulheres e a História: Uma introdução Teórico-Metodológica**. Dourados: UFGD, 2012. Disponível em <[https://omp.ufgd.edu.br/omp/index.php/livrosabertos/catalog/view/56/60/208-1-\(27\)](https://omp.ufgd.edu.br/omp/index.php/livrosabertos/catalog/view/56/60/208-1-(27))>. Acesso em 30/05/2023.

TOLEDO, Luciano Augusto Toledo; SHIAISHI, Guilherme de Farias. **Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso**. Disponível em <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/288/195>>. Acesso em 14/05/2023.

TOMAZELA, Cleoni Vera. **Relatos sobre Inteligência Emocional por Mulheres Líderes**. Dissertação de Pós-Graduação par a Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2018. Disponível em <<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/tede/2545/2/CleoniVeraTomazelaDissertacao2018.pdf>>. Acesso em 04/06/2023.

Women in Business 2022. Portal GrantThornton. Disponível em <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2022/>>. Acesso em 03/06/2023.

BRITO, R. C.; KOLLER, S. H. Desenvolvimento humano e redes de apoio social e afetivo. *In*: CARVALHO, Alysson Massote (org.). **O mundo social da criança: natureza e cultura em ação**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

ALMEIDA, Leila Sanches. **Mãe, cuidadora e trabalhadora: as múltiplas identidades de mães que trabalham**. Portal Scielo Brasil. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rdpsi/a/chXjpfGr4HKSHFw4BJzrvFG/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 04/06/2023.

FASSINI, Raquel; BRAGAGNOLO, Leticia; SANTOS, Ana. **Liderança feminina e capacidade inovadora nas organizações**. Disponível em <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/21312#preview>> Acesso em 01/06/2023.

IBGE. **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Disponível em <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>>. Acesso em 30/05/2023.

SANTOS, Nicole; DIÓGENES, Carla. **Liderança Feminina: Um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança**. Disponível em <<https://sipe.uniaraguaia.edu.br/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>> Acesso em 01/06/2023.

RAPOPORT, Andrea; PICCININI, Cesar. **Apoio social e experiência da maternidade**. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/jhgd/article/view/19783>> Acesso em 10/06/2023.

Anexo 1

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Agradecer pela presença do entrevistado e por aceitar contribuir para a elaboração do TCC e explicar o objetivo da pesquisa.

Solicitar autorização da gravação da entrevista e informar que tanto a identidade empresa como sua própria identidade, permanecerão anônimas em toda a pesquisa, sendo solicitada a gravação, apenas para posterior transcrição do áudio e coleta de material.

Informações demográficas: nome, idade, sexo, estado civil, escolaridade, renda(?), número de filhos e idade deles, núcleo familiar, cargo atual na empresa, tempo de empresa.

Deixar um espaço para a pessoa comentar sobre a trajetória profissional.

Carreira:

- 1- Em quantas empresas você já trabalhou?
- 2- Qual o tamanho da equipe de liderados por você?
- 3- Em qual cargo você iniciou na empresa atual?
- 4- Qual foi a trajetória profissional percorrida para chegar a um cargo de liderança na empresa?
- 5- Em algum momento da trajetória você percebeu um preconceito de gênero por parte de superiores ou colegas de trabalho? Acha que esse preconceito te impediu de conseguir algo que você considerou merecido?
- 6- No seu ambiente de trabalho, cargos de liderança são majoritariamente ocupados por colaboradores do sexo feminino ou masculino?
- 7- Existem muitas mães trabalhando atualmente em sua empresa? E em cargos de liderança?
- 8- Quais são as políticas voltadas a maternidade na sua atual empresa? Considera elas eficazes?
- 9- Quando você passou pela maternidade, encontrou dificuldades no quesito profissional, por exemplo, falta de suporte da empresa?

- 10- A empresa atual possui um plano de carreira bem definido? Acredita ser importante para diminuir a desigualdade de gênero?

Liderança:

- 11- Você considera o seu estilo de liderança mais liberal, onde os colaboradores ficam à vontade para fazer conduzir as tarefas, sem necessidade de um acompanhamento constante; um estilo mais democrático, onde os colaboradores são encorajados a participar das tomadas de decisão e o líder se mostra bastante presente como facilitador e mediador, ouvindo e fornecendo feedbacks ou um estilo mais autocrático, centralizando as decisões em você, com pouco espaço para questionamentos e participação dos colaboradores? Não existe um modelo certo ou errado, são apenas estilos diferentes de liderança.
- 12- Homens e mulheres normalmente apresentam características de liderança diferentes, uma liderança masculina tendem a ser mais autoritárias e centralizadoras, possuindo uma visão mais ampla, rigorosa e controlada das situações. Enquanto, normalmente, o sexo feminino tende a uma liderança mais liberal e democrática, sendo mais organizadas, empáticas e sensível aos detalhes. Nenhuma liderança é superior a outra. Você considera a sua forma de liderar diferente dos líderes do sexo masculino da empresa na qual você é/foi líder?
- 13- Em algum momento, você acredita que precisou adaptar sua forma de liderar para se enquadrar em uma liderança mais “masculina” devido a estereótipos relacionados ao gênero?
- 14- Em algum momento sentiu que o líder de sexo masculino é mais ouvido/respeitado do que o líder de sexo feminino nas empresas? Se sim, Acredita que impacta/impactou no seu dia-a-dia na empresa? Precisou tomar alguma atitude para que houvesse uma mudança de comportamento das pessoas?

Vida pessoal:

- 15- Quais foram as principais dificuldades na conciliação da maternidade com as responsabilidades profissionais?
- 16- Necessitou de uma rede de apoio para essa conciliação, ou seja, necessitou da ajuda de um grupo de pessoas para conseguir conciliar? Se sim, qual foi ela?
- 17- Necessitou, necessariamente, da ajuda de outras mulheres para essa conciliação?

18- Você é a principal responsável pelos afazeres domésticos do lar? Se sim, como foi conciliá-los aos afazeres na empresa?

19- Algo mais a acrescentar? Alguma observação final?

Agradecimentos e considerações finais.