

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**PAULA SOFFIATTI**

**CONCILIANDO MATERNIDADE E CARREIRA:  
O PAPEL DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS**

**RIO DE JANEIRO  
2022**

**PAULA SOFFIATTI**

**CONCILIANDO MATERNIDADE E CARREIRA:  
O PAPEL DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS**

Dissertação para obtenção do grau de mestre  
apresentada à Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas.

Orientadora Acadêmica: Profa. Dra. Lucia  
Barbosa de Oliveira

RIO DE JANEIRO  
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Soffiatti, Paula

Conciliando maternidade e carreira: o papel dos recursos organizacionais e pessoais / Paula Soffiatti. -- 2022.

62 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Lucia Barbosa de Oliveira.  
Inclui bibliografia.

1. Maternidade. 2. Profissões. 3. Família e trabalho. 4. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal. 5. Mulheres - Emprego. I. Oliveira, Lucia Barbosa de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 305.43

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

**PAULA SOFFIATTI**

**"CONCILIANDO MATERNIDADE E CARREIRA: O PAPEL DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS".**

DISSERTAÇÃO APRESENTADO(A) AO CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE(A) EM ADMINISTRAÇÃO.

DATA DA DEFESA: 30/11/2022

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**PRESIDENTE DA COMISSÃO EXAMINADORA: PROFª LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA**

**PROFª LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA**  
**ORIENTADOR(A)**

**PROFª JULIANA ARCOVERDE MANSUR KOPP**  
**MEMBRO INTERNO**

**PROFª FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE**  
**MEMBRO EXTERNO**

RIO DE JANEIRO, 30 DE NOVEMBRO DE 2022.

---

**PROFº/ª FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS**  
**DIRETOR(A)**

---

**PROFº ANTONIO DE ARAUJO FREITAS JUNIOR**  
**PRÓ-REITOR DE ENSINO, PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**

Dedico este trabalho ao meu marido Juliano e aos meus filhos  
Pedro, Anna e Emma que fazem tudo valer a pena!  
E dedico a todas as mulheres que brilham sendo mães  
e profissionais competentes.  
Juntas vamos mudar o mundo!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a minha família que me deu todo o apoio necessário para empreender esta jornada, em especial ao meu marido Juliano que compreende e atua sistematicamente exercendo sua responsabilidade parental.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e incentivaram a conciliar a maternidade e a minha carreira profissional.

Agradeço aos professores da EBAPÉ que contribuíram muito para o meu crescimento como pesquisadora.

Agradeço em especial a Lucia Oliveira, minha orientadora, pelas preciosas contribuições e por me abrir um mundo novo de conhecimento.

E aos meus colegas que conheci já no primeiro período do mestrado e que se tornaram amigos para a vida, me apoiando e motivando nesta jornada, chamados carinhosamente de “Heroes”: Antonella, Diego, Igor, Leonice, Luis, Paulo e Renata.

## RESUMO

**Objetivo:** O presente estudo tem como objetivo analisar como mulheres que são mães e ocupam posição de gestão em organizações públicas ou privadas conciliam maternidade e carreira e o papel dos recursos pessoais e do trabalho nesse processo.

**Metodologia** Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória com a participação de 18 mulheres que atuam em grandes organizações situadas no Brasil. A teoria de demandas e recursos do trabalho (*JD-R theory*) serviu de lente teórica para a análise dos dados.

**Resultados:** A análise mostrou que a maternidade traz desafios para a carreira dessas profissionais, associados ao acúmulo de demandas no âmbito profissional e doméstico. Os resultados corroboram alguns aspectos da teoria de demandas e recursos do trabalho, pois foram identificados recursos do trabalho (apoio do supervisor, flexibilidade de horários e trabalho remoto) e recursos pessoais (autoeficácia, otimismo e competências gerenciais) que influenciam de forma positiva a conciliação entre maternidade e carreira. A pesquisa também evidenciou o preconceito e a discriminação vividos por algumas dessas mulheres, podendo ser entendidos como mais uma demanda organizacional. Adicionalmente, ao mesmo tempo em que a maternidade emerge como um elemento impulsionador de novas habilidades que contribuem para a carreira dessas gestoras, por outro lado a busca por maior equilíbrio trabalho-família leva algumas delas a renunciar a posições mais elevadas na hierarquia de suas organizações.

**Limitações:** A autora é gestora e mãe de três filhos, o que pode ter influenciado a interpretação dos resultados.

**Contribuições práticas:** Espera-se que os resultados do estudo contribuam para uma melhor compreensão da maternidade e seus desdobramentos, e permitam o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais que permitam equilibrar as demandas desenvolvendo a carreira das mulheres que são mães e gestoras.

**Contribuições para a sociedade:** Com este estudo pretende-se ampliar o debate sobre a necessidade de políticas públicas e organizacionais de apoio à carreira de mulheres, especialmente as que são mães, de forma a viabilizar sua maior representatividade em posições de liderança.

**Palavras-chave:** Maternidade; Carreira; Teoria de demandas e recursos do trabalho; Conflito trabalho-família.

**Categoria do artigo:** Dissertação de mestrado.

## ABSTRACT

**Objective:** The present study aims to identify the role of the job resources and personal resources in maternity and professional life balance of women that are managers and the influence of maternity in their professional's career.

**Methodology:** The nature of this research is qualitative and exploratory with semi structured interviews with 18 adults' women that are managers in different companies in Brazil.

**Results:** Maternity brings challenges for the conciliation of the mother role and professional role, due to the emerging of new domestic demands and workload in domestic environment and working environment. The results confirm some aspects of the JD-R theory by identifying some job resources and personal resources that positively influence the balance between maternity and career and as a result, a stronger engagement with their work, reducing the negative impact of the conflict between work-family and family-work. Among the job resources identified are the home office, flexibility during the working hours and supervisor support. In the personal resources field are auto efficacy, organizational self-esteem and optimism that contributes to the conciliation and balance of both roles. Maternity is a catalyst for acquiring new abilities and skills that can develop the manager's careers but due to the homework conflict they choose not to develop their careers.

**Limitations:** Due to the fact the author is a manager and mother of three kids, this may have influenced her perception on the findings.

**Applicability of the work:** The study can contribute to a better comprehension of maternity and career by identifying certain resources that can contribute to balance de different family and work demands enabling organizations to develop better policies to support maternity at the workforce and career development.

**Contributions to Society:** This study can provide insights for organizations and government to better develop policies to support maternity and improve the gender inequality in the high-level hierarchy in organizations.

**Key words:** Maternity, Career, Job demands, Personal demands, Work-family conflict.

**Article category:** Master's Dissertation



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Modelo de demandas e recursos do trabalho _____	16
Figura 2 – Modelo expandido de demandas e recursos do trabalho _____	19

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 2 – Perfil das Participantes _____	22
Quadro 3 – Categorias de análise _____	23
Quadro 4 – Prioridades em relação ao trabalho e à família _____	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>10</b>
2.1	Maternidade e carreira	10
2.2	O conflito entre trabalho e família	15
2.3	O modelo de demandas e recursos do trabalho	16
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b>	<b>21</b>
3.1	Coleta de dados	21
3.2	Análise de dados	22
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>24</b>
4.1	Maternidade e carreira	24
4.2	Demandas do trabalho e da maternidade	27
4.3	Preconceito e discriminação: mais uma demanda do trabalho	30
4.4	Recursos do trabalho na conciliação dos papéis	35
4.5	Recursos pessoais	40
4.6	Rede de apoio na conciliação dos papéis	47
4.7	Maternidade e carreira: uma questão de prioridade	49
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>51</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>54</b>
	<b>APÊNDICE – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A maternidade é um fenômeno que, à luz das transformações sociais e econômicas vividas nas últimas décadas, vem sendo ressignificada para as mulheres. A necessidade de complementar a renda familiar e a busca pela independência, associada aos avanços médicos na área de anticoncepção, tornam a decisão pela maternidade um fenômeno influenciado por diversos fatores de ordem social, subjetiva e biológica (SCAVONE, 2001). Na visão sociológica contemporânea, a maternidade é um elemento cultural fortemente ligado à identidade feminina (SCAVONE, 2001).

De acordo com Greenhaus e Kossek (2014), a nova configuração familiar onde mulheres e homens buscam desenvolver sua carreira traz uma nova perspectiva sobre a relação entre trabalho e família. Para a mulher, conciliar a maternidade e a carreira envolve atender às demandas tanto do trabalho quanto da família, e quando os papéis desempenhados nesses dois domínios são mutuamente incompatíveis, acontece o conflito (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). No domínio da família ainda recai sobre a mulher a responsabilidade primordial pelo cuidado com os filhos, reforçada muitas vezes pelas próprias mulheres (ROCHA COUTINHO, 2008). Segundo dados do IBGE de 2019, as mulheres dedicaram 21,4 horas semanais aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos enquanto os homens dedicaram 11 horas semanais (IBGE, 2021).

No domínio profissional, de acordo com o modelo de demandas e recursos do trabalho (do inglês, *job demands-resources model* ou *JD-R model*), há dois processos psicológicos diferentes que podem gerar tensão ou promover o engajamento. No processo de desgaste, as demandas do trabalho geram tensões que podem levar à exaustão, enquanto no processo motivacional, os recursos do trabalho contribuiriam para o engajamento (DEMEROUTI *et al.*, 2001). Segundo seus propositores, as demandas do trabalho são aspectos de ordem física, social ou organizacional que exigem esforço mental ou intelectual do funcionário, enquanto os recursos do trabalho são fatores que atenuam essas demandas (DEMEROUTI *et al.*, 2001). Posteriormente, Xanthopoulou *et al.* (2007) propuseram que os recursos pessoais também poderiam contribuir para reduzir tensões e promover o engajamento.

Considerando o contexto em que muitas mães buscam desenvolver sua carreira profissional e, ao mesmo tempo, lidam com demandas relacionadas ao trabalho e à maternidade, a pergunta que orientou a presente pesquisa foi a seguinte: qual é o papel dos recursos do trabalho e dos recursos pessoais na conciliação destes papéis?

Dessa forma, este estudo teve por objetivo compreender o papel dos recursos do trabalho e dos recursos pessoais na conciliação da maternidade e da carreira de mães que atuam como gestoras em organizações de grande porte no Brasil. Como objetivos específicos, busca-se compreender: (1) como esta profissional vivencia as demandas no trabalho e na família; (2) quais são os recursos do trabalho e os recursos pessoais mobilizados na conciliação entre carreira e maternidade; (3) como a maternidade influencia a carreira desta profissional.

Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória com 18 mulheres que são mães de crianças com até 15 anos de idade e que ocupam cargos de liderança em grandes empresas no Brasil.

O tema maternidade e carreira é relevante na medida em que a maternidade segue sendo um elemento essencial para a identidade das mulheres, ao mesmo tempo em que a carreira é importante pois traz realização profissional e independência para a mãe. Para este grupo de mulheres, que são mães e gestoras, a carga de demandas é desigual se comparada às mulheres sem filhos e aos homens. Sendo assim, identificar quais recursos são mobilizados por elas representa uma oportunidade valiosa para todas as mulheres que buscam sua realização pessoal e profissional. Nesse sentido, o presente estudo busca contribuir com esta discussão ao considerar o papel tanto dos recursos do trabalho quanto dos recursos pessoais no engajamento dessas mulheres com seu trabalho e sua carreira e na conciliação dos papéis de mãe e profissional. Na revisão da literatura conduzida para a realização deste trabalho, não foram encontrados estudos sobre o papel dos recursos pessoais e do trabalho com foco em mulheres que são mães e gestoras, lacuna que procuramos preencher.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está organizado em três seções. Em primeiro lugar, aborda-se a literatura nacional e internacional sobre o tema maternidade e carreira. Em seguida, aborda-se a literatura sobre conflito trabalho-família, uma vez que a dificuldade das mulheres na conciliação de seus papéis de mãe e profissional é um de seus desdobramentos. Por fim, é discutido o modelo de demandas e recursos do trabalho (do inglês, *Job Demands-Resources Model* ou *JD-R Model*), que serviu de aporte teórico para a presente pesquisa (DEMEROUDI *et al.*, 2001, BAKKER; DEMEROUDI, 2017), incluindo os recursos pessoais, posteriormente agregado ao modelo (XANTHOPOULOU *et al.*, 2007, 2009).

### 2.1 Maternidade e carreira

Ao longo do século XX, a mulher passou a ocupar gradativamente o domínio público. O modelo de maternidade tradicional, onde a mulher exercia fundamentalmente o papel de mãe restrito ao domínio privado se modifica para um modelo moderno de maternidade, onde a mulher desempenha diversos papéis, entre eles o de mãe. (SCAVONE, 2001; ROCHA-COUTINHO, 2008). Porém esta transição se deu de forma desigual, uma vez que a mulher acumulou as demandas do domínio privado e público, instaurando-se a lógica da dupla responsabilidade feminina (SCAVONE, 2001).

A reorganização do domínio público que passa a ser ocupado também pelas mulheres trouxe mudanças no modelo tradicional de família onde o homem era o provedor e a mulher se restringia ao domínio privado cuidando do lar e dos filhos. Neste novo modelo contemporâneo da família existem possibilidades diversas de representação do homem e da mulher além da mulher que trabalha fora, homem “dono-de-casa”, casais homossexuais, mulher chefe de família, entre outros (NEGREIROS; FÉRES-CARNEIRO, 2004).

Nesta nova realidade em que a mulher conquista seu espaço, cidadania e visibilidade profissional, ela carrega ainda o peso dos valores arraigados do modelo de família tradicional. Segundo Negreiros, em estudo baseado em pesquisa realizada com mulheres nos segmentos médios de grandes centros urbanos no Brasil, a “nova” mulher vive um paradoxo destes dois modelos: o novo modelo que surge de forma desequilibrada já que a mulher incorpora novos papéis no domínio público enquanto os homens não incorporaram papéis no domínio privado e o modelo antigo que não se encaixa mais no contexto socioeconômico atual (NEGREIROS; FÉRES-CARNEIRO, 2004).

Com todas as transformações sociais e econômicas vividas nas últimas décadas, como a necessidade de complementar a renda familiar, a sobrecarga de papéis desempenhados pelas mães e profissionais, associadas aos avanços médicos na área de anticoncepção, a decisão pela maternidade tornou-se um fenômeno influenciado por diversos fatores de ordem social, subjetiva e biológica (SCAVONE, 2001). Garcia e Viecili (2018) pontuam que embora a relação da mulher com o trabalho mude em função da maternidade e das novas demandas, os benefícios sociais, cognitivos e emocionais do trabalho fazem com que estas profissionais se

mantenham motivadas a conciliar os papéis de mãe e profissional. Na visão destas mulheres, os papéis de mãe e de profissional não são excludentes, mas complementares (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012).

O desequilíbrio na conciliação dos papéis da maternidade e carreira não é uma questão só no Brasil. Um estudo realizado por Sylvia Ann Hewlett, em 2002 na qual foram entrevistadas 10% das mulheres executivas nos Estados Unidos revela que o desejo das mulheres é ter tudo: carreira bem-sucedida e filhos, mas na prática, são elas que têm que assumir a maior parte das atividades domésticas relacionadas aos filhos. Segundo a pesquisa, somente 9% das mulheres tem ajuda em casa com as tarefas escolares das crianças, preparação das refeições e cuidado com as crianças quando estão doentes (HEWLETT, 2002).

No Brasil, as mulheres dedicaram 21,4 horas semanais aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos, o que representa quase o dobro do tempo dedicado pelos homens: 11 horas semanais (IBGE, 2021). Estudo feito com executivas brasileiras também apontou este desequilíbrio: no contexto da família as executivas eram as principais responsáveis pela gestão da casa e cuidado dos filhos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Estes dados demonstram que a mulher ainda é a responsável primordial pelas atividades no domínio privado em especial pelo cuidado com os filhos (ROCHA-COUTINHO, 2008).

Por não conseguir gerir as duas demandas esta mulher pode tomar decisões que afetam sua carreira profissional. Estudos sugerem que existe uma tendência das mães, após o nascimento dos filhos, buscarem alternativas como escolher trabalhos com carga horária reduzida para que possam se adaptar a rotina de cuidado com os filhos restringindo sua carreira profissional (CUKROWSKA-TORZEWSKA; MATYSIAK, 2020; QUINTO; HOSPIDO; SANZ, 2021; CHEN; ZHANG; ZHOU, 2021;). Segundo Hennekam et al. (2019), a escolha por um trabalho com uma carga horária menor funciona também como uma barreira ao crescimento profissional da mulher e reforça o estereótipo de que a mulher é a principal cuidadora dos filhos. Na Espanha, a probabilidade de mulheres que são mães trabalharem meio período aumenta 38% um ano após o nascimento do primeiro filho enquanto para os homens esta probabilidade diminui em 15% (QUINTO; HOSPIDO; SANZ, 2021). Nos Estados Unidos, mais de 40% das mulheres que possuem um trabalho de dedicação total na área científica deixam o setor ou mudam para um trabalho de meio período depois do primeiro filho (GALLARDO, 2020).

Outras mães, em função das poucas oportunidades e limitações de ordem social e econômica, passam a atuar na informalidade, contribuindo para o aumento da precariedade do trabalho (GUIGINSKI; WAJNMAN, 2019).

Outra opção encontrada por algumas mães para ter mais tempo com os filhos e obter recursos é ingressar em uma carreira empreendedora buscando um trabalho com mais autonomia. Estudo realizado com mães americanas com formação universitária demonstram que o empreendedorismo representa uma alternativa para as mulheres equilibrarem a jornada dupla com o objetivo de ter mais autonomia para organizar sua carga horária e ao mesmo tempo adquirir sustentabilidade financeira (CAI; STEPHENS; WINTERS, 2019). A pesquisa de

Guiginski e Wajnman (2019) feita no Brasil sugere que a presença de filhos aumenta as chances de a mulher mudar de um regime de trabalho assalariado para um regime autônomo.

O adiamento da maternidade também é um elemento que pode ser considerado na conciliação da maternidade e da carreira. Segundo estudos realizados em países europeus, existem duas forças opostas que, dependendo da sua intensidade, podem provocar o adiamento da maternidade. A primeira é de ordem biológica, relacionada a questões de fertilidade e amadurecimento da mulher, e a segunda é de ordem sociocultural. O resultado deste estudo demonstrou que o adiamento da decisão é maior em países onde prevalece a visão tradicional da mulher como cuidadora do lar e dos filhos. Por outro lado, em países onde já existem práticas institucionais e políticas públicas de apoio à mãe no mercado de trabalho, o adiamento é menor (BRATTI; TATSIRAMOS; 2011; D'ALBIR; GREULICH; PONTIÈRE, 2017).

Dependendo do grau de intensidade das demandas domésticas e profissionais, a mulher pode acabar por abdicar de sua carreira. Segundo Ladge et al. (2017), a decisão de abandonar o trabalho está fortemente ligada ao conflito trabalho-família e ao grau de autoconfiança desta profissional sobre sua condição de mãe. Segundo resultados da pesquisa, o apoio do supervisor tem papel decisivo na redução do conflito trabalho-família e no aumento da autoconfiança da mãe. Quanto maior a autoconfiança como mãe, menores as chances de a mulher sair da empresa. Os autores ressaltam também que, além das políticas favoráveis à família, as organizações precisam fortalecer sua cultura, para que gestores e pares sejam mais sensíveis às questões relacionadas à maternidade. Outro estudo sugere que as mães que optam por deixar sua carreira para cuidar dos filhos admitem que caíram na armadilha de desempenhar o papel primordial de mãe e sentem-se angustiadas por não trabalharem (NOMAGUCHI; BROWN, 2011), o que demonstra que a carreira é um fator de realização pessoal para estas mulheres.

Apesar dos desafios e das novas demandas advindas com a maternidade, muitas mulheres continuam a sua busca para se realizar profissionalmente e desenvolver uma carreira pois acreditam que maternidade e carreira são dimensões complementares de sua vida (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). As mulheres que são mães e que se mantêm no mercado de trabalho enfrentam desafios como: a penalidade pela maternidade, a exigência que lhe é imposta para atender as demandas dos filhos gerando uma sobrecarga de demandas, o retorno ao trabalho após a licença e a prioridade do tempo com os filhos o que pode reforçar o fenômeno do “teto de vidro”. Por outro lado, existem recursos que apoiam esta mulher tanto no trabalho quanto na família como as redes de apoio e recursos do trabalho como uma jornada flexível de trabalho e o apoio do supervisor, temas que serão detalhados a seguir.

A penalidade salarial que é imposta às mães é uma realidade em diversos países. Em estudos realizados nos países da Europa, identificou-se que o impacto na diferença salarial das mães é em média de 3.6% a 3.8% menor e após análise regressiva, este percentual está associado principalmente a perda de experiência e estabilidade profissional assim como interrupções relacionadas aos filhos (CUKROWSKA-TORZEWSKA; MATYSIAK, 2020). Em uma empresa de serviços líder na China, uma pesquisa constatou que inicialmente a diferença salarial é bem pequena; porém após os 35 anos, a diferença salarial entre as mães e os homens é de 40% (CHEN; ZHANG; ZHOU, 2021). Estudos feitos na Austrália confirmam também que

as mulheres têm uma perda salarial de 5% no primeiro filho e 4% no segundo filho quando comparadas as mulheres que não têm filhos (LIVERMORE; RODGERS; SIMINSKI, 2011). Na Noruega também se observa o impacto da penalidade pela maternidade e na média o impacto negativo é de 2 a 3 vezes maior sobre as mulheres que trabalham em um regime dedicado se comparado a mulheres em um regime de trabalho parcial (COOLS; STROM, 2016). Um estudo realizado conduzido na América Latina constatou que o impacto da penalidade pela maternidade varia de 12% no Brasil a 21% no Chile (VILLANUEVA; LIN, 2019).

Esse novo contexto laboral e essa nova perspectiva sobre a maternidade implicam em conflitos e sobrecarga de trabalho para a mulher. Isso porque ainda existe a percepção de que a mulher é a responsável primordial pelos filhos, reforçada muitas vezes pelas próprias mulheres (ROCHA COUTINHO, 2008) e a exigência da própria mulher de ser uma boa profissional e uma boa mãe. Esta postura que a mulher se impõe altas exigências tanto no âmbito profissional quanto pessoal pode levar à exaustão (NIEMISTÕ et al., 2021). Além disso a sobrecarga de tarefas limita o tempo que esta profissional teria para se dedicar a seu desenvolvimento pessoal e profissional, levando à perda de capital intelectual (CUKROWSKA-TORZEWSKA; MATYSIAK, 2020).

Pesquisa realizada na Holanda corrobora esta visão da mulher como a principal cuidadora dos filhos: mulheres que decidiram manter seu horário de trabalho enquanto seus cônjuges optaram pela jornada reduzida para cuidar do filho foram duramente criticadas (HENNEKAM *et al.*, 2019). Já Hennekam et al. (2019) apontam um receio de mulheres em fazer uso dos programas e benefícios oferecidos por sua organização, por medo de um impacto negativo em sua carreira. Na área acadêmica por exemplo, este dilema também se apresenta. A estratégia de muitas universidades com foco em altas demandas de trabalho, alta performance e competitividade regulado pela hegemonia masculina, não cria um ambiente confortável para a coexistência da excelência acadêmica e a maternidade uma vez que fazer uma pausa no trabalho para se dedicar ao cuidado com os filhos pode ser prejudicial a carreira (ARMENTI, 2004; HUOPALAINEN; SATAMA, 2019). Esta visão só reforça o estereótipo de que maternidade significa menos comprometimento com os resultados criando a percepção de que as mulheres têm que dispender um esforço maior para desenvolver a carreira acadêmica mesmo tendo a mesma formação acadêmica e qualificação dos homens (KMEC, 2013).

Um outro aspecto importante ainda na conciliação dos papéis é o retorno da licença maternidade. Segundo Garcia e Viecili (2018), o retorno ao trabalho é um momento importante com sentimentos ambíguos: por um lado a mãe sofre a angústia de deixar eu filho após meses de dedicação além de insegurança do retorno, mas por outro sente falta de ampliar seu papel social e se desenvolver profissionalmente e por isso é importante que as organizações, a família e a rede de apoio atuem de forma a trazer segurança e tranquilidade neste retorno.

Um dos aspectos sobre carreira é a questão do tempo com os filhos. Muitas mulheres entendem que desenvolver sua carreira e atingir cargos mais altos na organização implicará em prejuízo do tempo e qualidade com seus filhos e por isso renunciam ao desenvolvimento de sua carreira ou optam por estagná-la até um certo nível contribuindo para o endosso do fenômeno do “teto de vidro”. O teto de vidro (*glass ceiling*) é a expressão utilizada para definir a existência



de uma barreira quase invisível, mas firme, que dificulta a ascensão da mulher a cargos mais altos na hierarquia das organizações (COTTER *et al.*, 2001).

Segundo Serafim e Bendassolli (2006) existe uma outra vertente que pode explicar o fenômeno do “teto de vidro” que não passa pela discriminação ou pelo comportamento entre os gêneros, mas pelo conflito da mulher entre a carreira e a maternidade. Em outras palavras, a mulher pode ultrapassar o teto se adotar uma postura individualista e priorizar os seus próprios interesses de carreira, renunciando a sua condição biológica reprodutiva, da família e da tradição.

Um fator que pode contribuir para diminuir a carga de exigências no âmbito doméstico é a constituição de redes de apoio formadas por parentes próximos e pela contratação de serviços de cuidados da casa e das crianças (NIEMISTÖ *et al.*, 2021; ROCHA-COUTINHO, 2004). A figura do pai ou cônjuge também surge como um importante aliado no equilíbrio das demandas da mulher.

A pesquisa de Quek *et al.* (2011) demonstra que, para diminuir o nível de cobrança sobre as mães, é fundamental que os pais se repositionem nesta dinâmica familiar, assumindo também a posição de principal responsável pelos filhos, e que as instituições passem a tratar os pais como parte fundamental da educação e do cuidado com os filhos. Na Alemanha, um estudo feito com mulheres que são mães e profissionais aponta o papel fundamental do parceiro ou cônjuge no suporte para a volta da mulher, agora mãe, ao mercado de trabalho (BRÖCKEL, 2018). Outro estudo realizado no Brasil com servidoras públicas demonstrou que o apoio do cônjuge foi fundamental para que elas pudessem voltar ao mercado de trabalho (MARTINS; SCHMIDTS; PICCININI, 2019).

Além da rede de apoio existem recursos do trabalho que podem ajudar esta profissional na conciliação da maternidade e da carreira. Políticas organizacionais de benefícios e o apoio do supervisor para que esta mãe possa fazer uso dos benefícios oferecidos e ter flexibilidade de horário para conciliar as demandas é fator crucial para conciliação da carreira e da maternidade (PREMEAUX; ADKINS; MOSSHOLDER, 2007).

Pesquisa feita com mulheres mães e profissionais de empresas europeias da área de ciência, tecnologia e engenharia aponta que a criatividade e a liderança de seus superiores imediatos foram fundamentais para a sustentabilidade de suas carreiras. O estudo concluiu que as políticas de benefícios à maternidade são importantes, mas que as organizações também precisam trabalhar no sentido de transformar a visão de empregados e gestores para que estes possam efetivamente apoiar a carreira das mães profissionais (HERMAN; LEWIS, 2012). Ladge *et al.* (2017), em estudo realizado com mulheres que se tornam mães pela primeira vez, apontam que os gestores contribuem para a redução do conflito trabalho família e para a retenção destas profissionais.

## 2.2 O conflito entre trabalho e família

Segundo Greenhaus e Beutell (1985), quando os papéis desempenhados no domínio da família e do trabalho são mutuamente incompatíveis acontece o conflito. Este pode ser causado quando as demandas do trabalho afetam negativamente o cumprimento das demandas na família denominado conflito trabalho-família ou quando as demandas da família afetam o domínio do trabalho denominado conflito família-trabalho. Os autores identificaram três formas de conflito. O primeiro seria causado pela disputa do tempo, quando os papéis desempenhados no trabalho e na família competiriam pelo tempo disponível, por exemplo, quando as demandas do trabalho consumiriam o tempo que seria dedicado a família. A segunda forma de conflito estaria ligada a pressão exercida em um domínio causando irritabilidade, fadiga e ansiedade, influenciando o papel desempenhado no outro domínio. A terceira forma de conflito envolve o comportamento associado aos diferentes papéis. Por exemplo, no trabalho é esperado um comportamento mais agressivo e direto, enquanto em casa é esperado um comportamento mais calmo e acolhedor com a família. O conflito nesta forma, aconteceria por exemplo quando o indivíduo adotasse um comportamento agressivo (relativo ao domínio do trabalho) no domínio da família.

Uma meta-análise sobre o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho aponta que as demandas do trabalho – dedicação ao trabalho, horas trabalhadas, estresse no trabalho – podem causar o conflito trabalho-família. Quando funcionários têm menos suporte de seus pares e do supervisor, ou quando têm menos flexibilidade no trabalho, também sofrem mais o conflito trabalho-família. Da mesma forma, quando funcionários dispõem de flexibilidade no trabalho, habilidade de gerenciar seu tempo e um estilo cooperativo, eles experimentam menos conflitos (BYRON, 2005).

Bakker, Demerouti e Dollard (2008) conduziram uma pesquisa com casais em que ambos trabalham e concluíram que as demandas do trabalho aumentam o conflito trabalho-família. O argumento é que, sob excesso de demandas, o funcionário não consegue relaxar e cuidar das responsabilidades familiares e acaba por sobrecarregar o parceiro. Recuero et al. (2021) sugerem que existe uma relação positiva entre os conflitos trabalho-família e família-trabalho e o *burnout* e apontam que o conflito família-trabalho contribui significativamente para a exaustão das mulheres. Os autores chamam a atenção para a importância de se analisar esses conflitos sob a perspectiva do gênero.

Conciliar a maternidade e a carreira envolve inúmeras demandas nos domínios pessoal e profissional e, muitas vezes, uma esfera afeta negativamente a outra. A conciliação do papel de mãe e de profissional é um desafio, uma vez que o esforço e tempo dedicado ao trabalho pode comprometer o tempo com a família e vice-versa. Além disso, o papel desempenhado em um domínio pode gerar ansiedade e frustração, afetando o desempenho do papel no outro (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

Neste contexto de demandas domésticas e laborais e de conflitos entre os dois domínios, surge a necessidade de se estabelecer um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ou seja, busque-se um alto engajamento nos domínios do trabalho e não-trabalho com o mínimo de conflito entre os papéis desempenhados o que seria denominado *work life balance* ou WLB (SIRGY;

LEE, 2018). Apesar de não haver uma única definição amplamente aceita, o WLB é um constructo influenciado por dois processos: o desgaste e o enriquecimento entre trabalho e família e concluem que o conflito entre trabalho e família reduz o equilíbrio entre trabalho e família ou *work life balance* (WLB). Os autores propõem ainda a expansão do conceito de família incluindo os momentos de lazer e amigos, por exemplo (BANSAL; ARGAWAL, 2020).

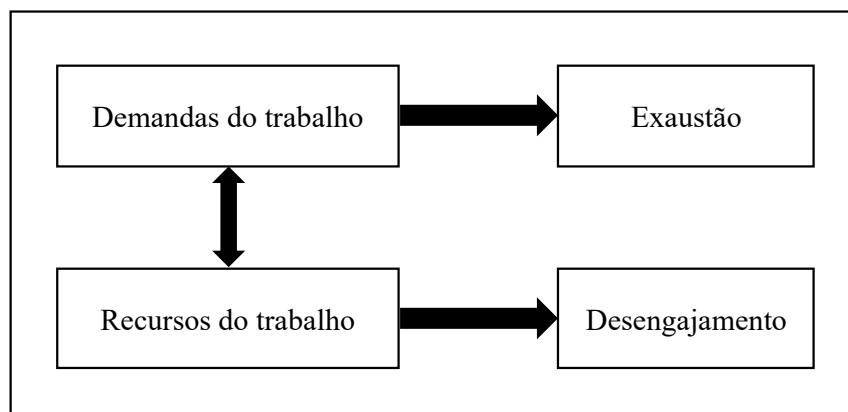
A profissional que em alguns momentos precisa se ausentar do trabalho para atender as demandas dos filhos e em outros renuncia ao tempo com os filhos para atender às demandas do trabalho busca o equilíbrio trabalho-família e, para isso, mobiliza recursos de ordem organizacional e pessoal. Sendo assim, torna-se relevante compreender como a conciliação entre maternidade e carreira é influenciada pelas demandas nas esferas pessoal e profissional e pelos recursos do trabalho e pessoais, conforme discutido a seguir.

### 2.3 O modelo de demandas e recursos do trabalho

O modelo de demandas e recursos do trabalho (*JD-R model*) foi proposto inicialmente por Demerouti et al. (2001) com o objetivo de identificar possíveis antecedentes do *burnout*. Segundo os autores, as condições de trabalho poderiam ser categorizadas de duas formas: demandas ou recursos do trabalho. Enquanto as demandas contribuiriam para a exaustão, a falta de recursos favoreceria o desengajamento, sendo que a combinação de demandas excessivas e falta de recursos levariam ao *burnout*. Segundo essa conceituação, a exaustão é definida como uma fadiga extrema causada por tensões prolongadas de ordem física, afetiva e cognitiva relacionadas ao trabalho (DEMEROUDI *et al.*, 2001). Já o desengajamento refere-se ao distanciamento do trabalho e envolve uma forte rejeição emocional, cognitiva e comportamental do trabalho (BAKKER; DEMEROUDI; VERBEKE, 2004).

Ainda de acordo com o modelo, na forma como inicialmente proposto, as demandas do trabalho influenciariam de forma mais determinante os sentimentos de exaustão, enquanto a falta de recursos do trabalho seria um antecedente do desengajamento (DEMEROUDI *et al.*, 2001), conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1 – Modelo de demandas e recursos do trabalho**



Fonte: Baseado em Demerouti et al. (2001)

As demandas do trabalho podem ser definidas como “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço físico e/ou psicológico sustentado” (DEMEROUTI *et al.*, 2001, p. 501). Já os recursos do trabalho são definidos como “aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que (1) reduzem as demandas do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados; (2) são funcionais para o alcance de metas de trabalho; (3) estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento” (DEMEROUTI *et al.*, 2001, p. 501).

Em sua pesquisa, Demerouti et al. (2001) consideraram cinco demandas do trabalho e seis recursos do trabalho. As demandas são: (1) carga de trabalho, relacionado ao esforço físico necessário para executar o trabalho; (2) pressão do tempo, que compreende o desgaste gerado para cumprir tarefas em um curto período; (3) interações emocionalmente exaustivas com os clientes, envolvendo o esforço psicológico na interação com os clientes; (4) trabalho em turno, relacionado ao esforço de adaptação a uma jornada de trabalho que não é favorável à saúde ou à vida pessoal e familiar do funcionário; (5) ambiente de trabalho desfavorável, relacionado a aspectos físicos como luz, barulho, material inadequado que podem gerar um esforço adicional para a execução das tarefas.

Já os recursos propostos por Demerouti et al. (2001) englobam: (1) *feedback* sobre o desempenho; (2) recompensas, relacionado ao reconhecimento do funcionário pelo supervisor; (3) controle sobre o trabalho, que envolve o grau de autonomia que o funcionário tem para exercer suas tarefas; (4) participação na tomada de decisão, que se refere ao grau de participação do funcionário nas decisões que influenciam o seu trabalho; (5) segurança no trabalho, que consiste no nível de segurança de manter-se no emprego; (6) apoio do supervisor, que refere-se à proximidade e suporte do supervisor com seus funcionários.

Posteriormente, outros estudos foram realizados, contribuindo para o enriquecimento das variáveis relacionadas às demandas e aos recursos do trabalho. Em sua pesquisa, por exemplo, Bakker, Demerouti e Verbeke (2004) incluíram o conflito trabalho-família como uma demanda do trabalho, na medida em que a dificuldade na conciliação entre os papéis pessoais e profissionais contribuiria para a exaustão do trabalhador. Já Bakker, Demerouti e Euwema (2005) incluíram demandas físicas do trabalho e a qualidade da relação líder-liderado, enquanto Xanthopoulou et al. (2007) analisaram a influência da dissonância emocional.

Mais recentemente, uma meta-análise de estudos longitudinais relacionados ao modelo JD-R, incluindo 74 artigos, mostrou que suas premissas básicas se sustentam: as demandas do trabalho têm impacto significativo no *burnout* e os recursos do trabalho contribuem para o engajamento no trabalho (LESENER; GUSY; WOLTER, 2019).

Uma extensão do modelo JD-R foi proposta por Xanthopoulou et al. (2007), incluindo os recursos pessoais. Os autores estabeleceram uma relação entre a teoria da conservação de recursos e o modelo JD-R, uma vez que em ambos os modelos os recursos apresentam um papel importante na relação entre as demandas e o estresse, podendo atuar como uma proteção mediante situações de altas demandas.

Segundo Hobfoll (1989), a perda de recursos é o primeiro mecanismo gerador de estresse para o indivíduo, e em face da adversidade, as pessoas tendem a mobilizar os recursos existentes para enfrentá-la. Mesmo sem a adversidade, o indivíduo retém recursos ou tenta acumular mais recursos com o objetivo de estar preparado para a possibilidade de perdê-los no futuro. Dentre as categorias de recursos estão características pessoais do indivíduo, tais como autoestima e o controle sobre o ambiente no qual se está inserido, entre outros.

Considerando estes pontos, Xanthopoulou et al. (2007) incorporaram ao modelo JD-R os recursos pessoais, relacionados à habilidade do indivíduo de atuar com sucesso no ambiente no qual está inserido além de ser capaz de influenciar este ambiente (HOBFOLL *et al.*, 2003). Os três recursos pessoais considerados pelos autores foram: a autoeficácia, relacionada à percepção do indivíduo de que ele é capaz de atender às demandas; a autoestima organizacional (*organizational-based self-esteem*), definida como o grau no qual o funcionário se autorrealiza através das funções que desempenha na organização (PIERCE *et al.*, 1989), e o otimismo, construto que se refere à tendência de acreditar que tudo dará certo (SCHEIER; CARVER, 1985).

Na pesquisa, ficou evidente que os recursos pessoais exercem um papel mediador entre recursos do trabalho, engajamento e exaustão, além de atuarem como antecedentes dos recursos do trabalho. Em outras palavras, funcionários que dispõem de recursos do trabalho ativam seus recursos pessoais (autoeficácia, autoestima organizacional e otimismo) e sentem-se mais capazes de executar seu trabalho. Como resultado, apresentam menos cansaço e fadiga, além de sentirem-se mais confiantes e capazes de controlar o ambiente no qual trabalham, tornando-se mais engajados. Em resumo, a conclusão do estudo é que os recursos pessoais têm papel relevante no modelo de JD-R, pois juntamente com as demandas e os recursos do trabalho contribuem para explicar a exaustão e o engajamento no trabalho (XANTHOPOULOU *et al.*, 2007).

Segundo Schaufeli et al. (2002), o engajamento no trabalho pode ser definido como um estado mental positivo caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor envolve altos níveis de energia e resiliência mental, a dedicação refere-se ao senso de significado, entusiasmo e orgulho e, por fim, a absorção se caracteriza pela total concentração, felicidade e imersão no trabalho (SCHAUFELI; BAKKER, 2004; SCHAUFELI, 2012; SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Em um estudo longitudinal posterior, Xanthopoulou et al. (2009) identificaram uma relação de reciprocidade entre recursos do trabalho, recursos pessoais e engajamento no trabalho. Mais especificamente, os autores encontraram evidências de que funcionários autoeficazes, otimistas e que acreditam que são importantes para a organização vivenciam um maior engajamento, além de estarem mais preparados para mobilizar o suporte dos colegas, receber *feedback* e criar oportunidades no trabalho.

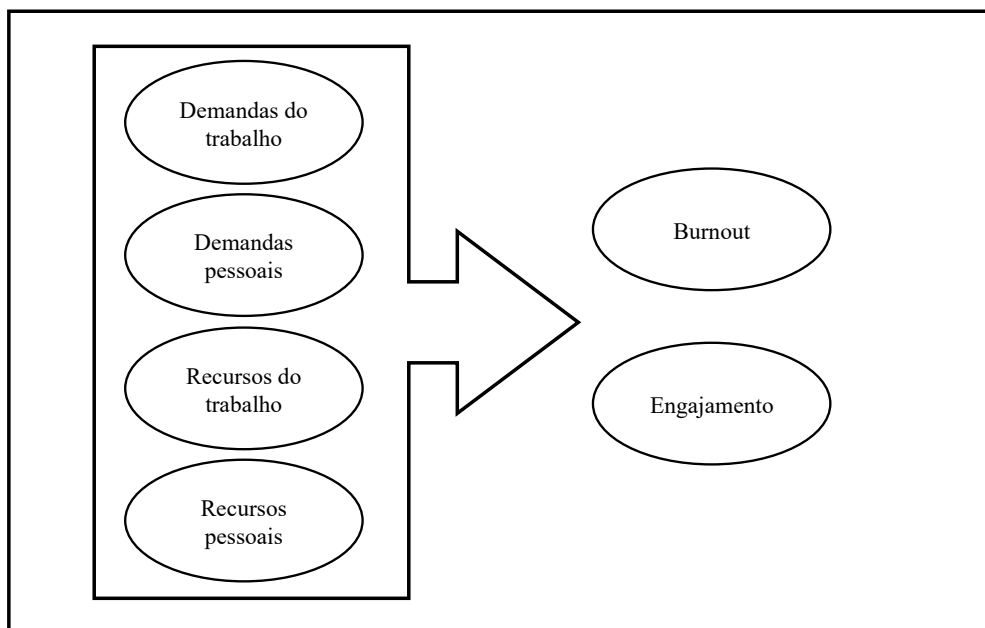
Outra adição ao modelo JD-R refere-se às demandas pessoais, definidas como “os requisitos que os indivíduos estabelecem para seu próprio desempenho e comportamento que os obrigam a investir esforço em seu trabalho e, portanto, estão associados a custos físicos e psicológicos” (BARBIER *et al.*, 2013, p. 751). Guglielmi et al. (2012), por exemplo, numa

pesquisa com diretores de escolas, propuseram o vício no trabalho (*workaholism*) como uma demanda pessoal que influenciaria o *burnout*. De forma análoga, traços de personalidade – e.g., perfeccionismo e neuroticismo – também foram mapeados como possíveis demandas pessoais (PRIETO *et al.*, 2008).

Em estudo realizado com o objetivo de identificar o papel dos recursos e demandas do trabalho sobre a percepção de sucesso dos pais no cuidado com os filhos, com base no modelo JD-R, ficou evidente que os recursos do trabalho têm papel relevante na dinâmica família-trabalho (MINOTTE, 2016). Bakker et al. (2011), aplicando o modelo JD-R como referência, analisaram a relação dos recursos do trabalho e das demandas de trabalho sobre o conflito trabalho-família. Neste caso, a sobrecarga de trabalho não gerou interferência no âmbito da família quando os recursos do trabalho eram abundantes. Os seguintes recursos do trabalho foram considerados na pesquisa: feedback, apoio do supervisor, oportunidade de desenvolvimento e participação nas decisões.

Como resultado das inúmeras aplicações e contribuições, o modelo JD-R foi expandido e passou a incorporar elementos relacionados às demandas e aos recursos tanto do trabalho quanto pessoais, ampliando a compreensão do fenômeno do *burnout* e do engajamento no trabalho (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Sendo assim, o modelo JD-R serviu de aporte teórico para a compreensão do papel dos recursos pessoais e do trabalho na conciliação da maternidade e carreira. Por se tratar de um estudo qualitativo, foram consideradas apenas as relações de influência direta, conforme apresentado na Figura 2.

**Figura 2 – Modelo expandido de demandas e recursos do trabalho**



Fonte: Adaptado de Bakker e Demerouti (2017).

A maternidade, combinada com uma posição de liderança no trabalho, envolve um conjunto de demandas que podem ser influenciadas de forma positiva ou negativa de acordo com os recursos que a mulher dispõe. Como a quantidade de demandas é desigual para as mulheres que são mães e gestoras, torna-se relevante compreender os recursos por elas mobilizados na conciliação entre maternidade e carreira.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se por uma abordagem qualitativa e exploratória, uma vez que se busca um conhecimento aprofundado das percepções e vivências das participantes – mães com uma carreira profissional (GOLDENBERG, 2011). Também em linha com os objetivos do estudo, foi definido o seguinte perfil das participantes: mulheres com filhos menores de 15 anos de idade e que ocupavam posição de liderança em organizações de grande porte no Brasil.

O período de zero a 15 anos de idade representa o período de maior dependência dos filhos com relação aos seus responsáveis sendo, portanto, um período de grande demanda para as mães e por isso a delimitação de idade para a realização da pesquisa. Do ponto de vista profissional, o perfil buscado é de mães que atuam ou já atuaram em cargos de liderança e possuem subordinados, pois o gestor tem uma trajetória de evolução na carreira que amplia a visão dos recursos do trabalho e pessoais. Finalmente, a escolha por empresas de grande porte está relacionada a complexidade na identificação dos recursos do trabalho. Em empresas de grande porte, espera-se que estes recursos estejam mais estruturados, facilitando a sua identificação.

#### 3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas. A divulgação da pesquisa foi feita no LinkedIn da autora e em suas redes de contato pessoais (E-mail, WhatsApp e Telegram) e a partir daí foi solicitado as candidatas que indicassem outros participantes de acordo com o perfil desejado através da técnica bola de neve (GOODMAN, 1961).

O roteiro de entrevista, disponível no Apêndice, foi estruturado em dois blocos. O primeiro é dedicado ao entendimento da trajetória de carreira e a experiência com a maternidade e o segundo trata da compreensão das demandas desta gestora e que recurso esta mãe mobiliza conciliar os papéis usando como aporte o modelo JD-R (DEMEROUTI *et al.*, 2001; XANTHOPHOLOU *et al.*, 2007). Em ambos os casos, busca-se compreender o papel dos recursos pessoais e organizacionais e sua influência na conciliação da maternidade e carreira das gestoras.

Após obter a lista dos potenciais participantes para a pesquisa, foi feito um primeiro contato para a confirmação dos requisitos básicos do perfil e então o agendamento da entrevista. As entrevistas foram conduzidas de forma virtual e foram gravadas mediante autorização da entrevistada. As entrevistas foram transcritas integralmente para então ser realizada a análise de conteúdo.

Foram entrevistadas 18 gestoras, com idade entre 36 e 49 anos, que atuam em empresas de capital privado e misto em diferentes indústrias: aeroviária, consultoria, educação, energia, indústria, logística, óleo e gás, seguro, tecnologia, telecomunicação e varejo. O quadro 2 apresenta o perfil das entrevistadas.



**Quadro 1 – Perfil das Participantes**

Entrevistada	Idade	Tipo de Empresa	Setor de atividade	Número de filhos	Idade dos filhos (anos)	Tem um parceiro?	Tempo como gestora (anos)
M1	48	Privada	Indústria	2	7 e 10	Sim	12
M2	43	Pública	Energia	2	12 e 13	Sim	1,2
M3	37	Mista	Óleo e gás	2	1 e 5	Sim	1
M4	38	Privada	Varejo	2	1 e 4	Sim	1,5
M5	36	Privada	Óleo e gás	2	1 e 7	Sim	4
M6	42	Privada	Seguro	1	5	Não	10
M7	38	Privada	Aeroviária	1	6	Não	4
M8	37	Mista	Óleo e gás	2	1 e 4	Sim	4
M9	39	Privada	Tecnologia	1	3	Sim	1
M10	36	Privada	Tecnologia	2	2 e 15	Sim	1
M11	49	Privada	Telecomunicações	2	11 e 15	Sim	6
M12	41	Privada	Consultoria	2	2 e 7	Sim	1
M13	40	Mista	Energia	1	4	Sim	11
M14	45	Privada	Varejo	2	9 e 9	Sim	10,5
M15	47	Privada	Tecnologia	2	5 e 11	Sim	11
M16	40	Privada	Educação	1	5	Sim	2
M17	37	Privada	Logística marítima	1	6	Sim	1,3
M18	41	Privada	Consultoria	2	7 e 9	Sim	1,5

### 3.2 Análise de dados

A estratégia adotada foi a análise de conteúdo, pois o objetivo era identificar os conceitos que poderiam emergir das entrevistas a partir da pergunta da pesquisa (SCHREIER, 2014). Foi feito inicialmente uma leitura flutuante com o intuito de preparar o material para a análise (BARDIN, 2009). Após a seleção e preparação do material, foi utilizada a estratégia de categorização, e depois de classificar todo o material, foi feita uma revisão para alinhamento do conteúdo com as categorias (SCHREIER, 2014).

As categorias iniciais foram definidas com base no modelo JD-R (DEMEROUTI *et al.*, 2001; XANTHOPOULOU *et al.*, 2007) e, em seguida, a partir do aprofundamento da análise, novas categorias e subcategorias foram inseridas. Este processo foi executado até o ponto de saturação, no qual não há mais adição de nenhuma subcategoria.

As categorias finais estão descritas no Quadro 3. Todo o trabalho de análise e categorização foi feito com apoio do software *Atlas.ti* e os resultados estão apresentados no próximo capítulo.

**Quadro 2 – Categorias de análise**

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Desafios e experiências com a maternidade	Desafios e experiências ligadas a maternidade: realização pessoal, prioridade da família, novas demandas e influência na carreira.
Demandas do trabalho	Carga de trabalho, pressão do tempo e pressão por resultados
Outra demanda do trabalho: Discriminação de gênero	Preconceito nas organizações com relação à maternidade e falta de recursos para suportar as necessidades da mãe.
Demandas Pessoais	Demandas de ordem doméstica relacionadas ao cuidado com os filhos.
Recursos do trabalho	Apoio do supervisor, <i>home office</i> , flexibilidade da jornada
Recursos pessoais	Autoeficácia, autoestima organizacional e otimismo.
Outros recursos pessoais	Resiliência, busca por desafios e habilidades gerenciais.
Rede de Apoio	Apoio que permite à mulher conciliar as demandas do trabalho e da maternidade: cônjuge, pais, sogros, avós, babás, apoio terceirizado de creches, escolas e apoio psicológico

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está estruturado em sete seções. A primeira seção aborda a experiência da maternidade, os desafios de ser mãe e a influência da maternidade na carreira destas gestoras. A segunda seção aborda as demandas que esta gestora enfrenta de ordem laboral e doméstica e o conflito entre os domínios do trabalho e da família. A terceira seção apresentamos a discriminação como uma demanda adicional do trabalho. A quarta seção traz os recursos do trabalho que contribuem para atenuar o impacto das demandas do trabalho e da maternidade. Na quinta seção abordamos os recursos pessoais que auxiliam na conciliação dos papéis de profissional e mãe, enquanto a sexta seção discute o papel da rede de apoio como um outro recurso pessoal importante na conciliação da maternidade e carreira da mulher. Por fim, a sétima seção aborda a questão da prioridade entre carreira e maternidade.

### 4.1 Maternidade e carreira

A maternidade, para algumas gestoras, representa profunda realização pessoal e coloca a família como uma prioridade em suas vidas. Porém, elas não se reduzem ao papel de mães, mas buscam se realizar profissionalmente e desenvolver sua carreira. Os relatos corroboram os resultados de Loureiro et al. (2012), pois para estas mulheres a maternidade e a carreira são elementos complementares e não excludentes para a sua realização profissional. No entanto, sua rotina tem elementos que trazem desgaste e desafios. Além das demandas do trabalho, as demandas de ordem doméstica precisam ser atendidas por estarem ligadas à vida de crianças que ainda não têm autonomia.

Com relação à experiência da maternidade, ela representa um espectro de emoções e percepções: existe o senso de felicidade, o amor envolvido e o orgulho de ser mãe, conforme relatos abaixo:

*É muito maravilhoso, né, a maternidade é maravilhosa. Eu amo minhas filhas, ela é só assim, tudo da minha vida, só que é, a gente tem muito trabalho, né? Depois que tem filhos, principalmente quando é muito pequenininho. (M8)*

*Era uma coisa que eu sempre imaginava, né? Sempre me imaginava a mãe, em algum momento iria casar, iria ser mãe. E realmente assim foram 2 gestações maravilhosas, né? Não tive problema nenhum. (M11)*

*Eu amo ser mãe. Eu adoro, acho que eu até lamento um pouco, que na correria do dia a dia, a gente acaba não conseguindo dar tanta atenção quanto o nosso coração deseja para as crianças. [...] Porque eu de fato amo, amo sair de bicicleta com os meninos, amo ir para a praia e aproveitar o ar livre com eles, a gente faz muito programa ao ar livre. (M12)*

Para outras mulheres, a maternidade envolveu muitos desafios nos primeiros anos da criança, em função desta transformação profunda na vida da mãe.

*Hoje em dia eu tento ter uma maternidade mais leve. Eu não quero que ela vire um fardo na minha vida, porque ela não é. Mas aquele amor, eu não sabia lidar com aquele amor, então eu não conseguia. [...]. Mas hoje em dia eu vejo que assim é muito melhor para ela estar na escola e para mim porque a gente precisa desse tempo, a gente precisa ter essa separação até para ela se desenvolver. Enfim, eu consigo enxergar isso hoje, mas eu demorei para chegar lá. (M9)*

*Então eu demorei a querer ser mãe. Não foi, eu não sou aquela pessoa, que tem um estilo a florado. Não. Eu sempre tive muito apego, não só a minha vida profissional, mas apego também a minha liberdade. Assim de ir e vir a qualquer momento, de não ter uma preocupação com o outro, quase um pouco egoísta até. Mas uma preocupação muito grande em como eu conseguiria equilibrar a maternidade com todas as minhas, os meus outros desejos de vida. (M14)*

A maternidade é um aspecto da jornada de cada uma. As gestoras trazem a visão de que a mulher não se reduz ao seu papel de mãe, e que é possível alcançar a sua realização profissional. Os filhos tornam-se a prioridade e a força para conquistar e desenvolver sua carreira.

*Então a função de estar ali olhando questões estratégicas, que é uma coisa que eu gosto, mas também ter esse lado do “maternar”, ne? (M3)*

*Então, a dedicação ao trabalho passa a não ser mais a sua primeira prioridade, sua prioridade são os seus filhos. (M8)*

*Estou feliz da vida. Que eu tenho uma vida lá fora, que eu não sou só mãe. Porque eu prezo muito por este lado, o meu outro EU profissional e pessoal que vai além da maternidade. (M13)*

*Eu falo que depois que ela nasceu, a minha agenda nunca mais foi minha, é dela, sabe? Então, o CEO da minha vida é ela. [...] Então eu quero focar mais nela. Até daqui a pouco ela vai crescer, vai ter a vida dela, mas assim o meu foco é oferecer para ela uma educação de qualidade e com presença, porque não adianta eu dar tudo o que ela precisa e não ter conexão com ela. (M16)*

*Hoje eu penso, hoje eu olho para trás, penso assim, qual era a minha motivação? Assim, o que me motivava para a ação? E eu não sei te responder assim, porque tudo para mim gira em torno da minha filha assim tudo, entendeu? (M17)*

Por outro lado, a maternidade traz desafios para a conciliação dos papéis de mãe e profissional, uma vez que a prioridade para algumas delas é o cuidado com os filhos. Para algumas a principal aspiração é o equilíbrio entre as demandas domésticas e profissionais, e a maternidade passou a influenciar suas decisões ao longo de sua trajetória profissional, conforme relatos:

*É a minha vida, a minha meta de vida hoje, é equilíbrio, né, que é uma coisa superdifícil de conseguir. Mas que eu entendo que é minha meta de vida. (M3)*

*Então essa foi uma decisão muito pesada que eu tive que tomar porque foi uma carreira de 23 anos que eu tive que jogar para escanteio [...] Então eu estava consciente disso que eu não ia conseguir alavancar tão rápido e aí quando veio essa proposta de ir pra São Paulo, eu tive que botar a família em primeiro lugar e botar a carreira em hold. (M1)*

*Eu fiz paradas na minha trajetória profissional de alguma forma para poder me dedicar também à maternidade, numa época em que as crianças precisavam, não é? Então, eu tinha realmente uma expectativa, um anseio por me tornar gerente, mas eu sabia que quando eles eram pequenos eu precisava me dedicar a eles também. Depois, na verdade, o que aconteceu é que depois que eles cresceram, passou essa primeira parte da infância, eu fui ficando, me sentindo mais confiante até para atuar mais no trabalho e ficar até um pouco mais tarde. No início eu tinha essa preocupação. (M2)*

*E aí um pouquinho antes de eu sair da função, eu percebi que o custo estava muito alto para mim, sabe? O custo de deixar meu filho, deixar meu marido, para poder ficar trabalhando 12 horas, 14 horas, ficar trabalhando final de semana às vezes. Então eu acabei deixando a função lá. Não, eu saí da função. Foi de comum acordo, né? Meu gerente também estava pensando em me substituir e eu também não estava muito feliz na área, do jeito que estava. (M3)*

*E aí voltei para trabalhar perto de casa, né? Porque estava trabalhando muito, estava numa área que fazia orçamento que fazia forecast e com um filho pequeno de um ano mais ou menos, que precisava muito de atenção. E eu morava em Botafogo, trabalhava na Barra. Então já tinha a questão da distância, a questão do horário. E aí foi, logicamente, em conjunto, em família, porque obviamente eu vi que o dinheiro não é tudo. Porque voltei para uma empresa para ganhar menos do que eu ganhava, mas para estar perto do meu filho para qualquer coisa que acontecesse, eu estar junto. (M11)*

*Ah, com meu filho mais velho o desafio foi maior do que com o mais novo porque eu, como eu falei lá atrás quando ele nasceu, eu estava numa função que me demandava muita viagem. [...] Isso aí doía, eu ir para aeroporto e falava: cara que que eu estou fazendo aqui? Eu não quero mais essa vida, né? Então, foi uma fase que eu questionei muito, tanto que acabou onde acabou e eu acabei saindo da empresa. (M12)*

*A maternidade atrasou o meu desenvolvimento da carreira e sim, atrasou e OK, porque o meu filho vale muito mais para mim do que a minha carreira. Mas como eu venho desse histórico, dessa coisa de trabalhar e eu gosto mesmo de trabalhar e querer crescer eu tinha isso muito forte dentro de mim. [...] Eu acho que atrasou, mas ok, eu acho que faz parte. Eu também não sou só a profissional, eu sou a mãe, né? Eu tenho as conquistas na minha esfera*

*de mãe, eu tenho as conquistas na minha esfera de esposa, na minha esfera profissional e aí é engraçado, você falar e aí atrasou? Atrasou. (M15)*

Em resumo, os relatos das participantes demonstram que, para muitas delas, a carreira é marcada por avanços e pausas a fim de melhor adaptar seu crescimento profissional e a maternidade, pois para estas profissionais os dois papéis são importantes para a sua realização pessoal (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Das 18 participantes da pesquisa, sete fizeram mudanças ao longo de sua trajetória profissional em função da maternidade e outras, como M16 tem como meta a mudança de empresa em função do desequilíbrio entre maternidade e carreira.

## 4.2 Demandas do trabalho e da maternidade

As gestoras relataram em sua experiência uma alta carga de demandas do trabalho, como a pressão do tempo, a carga de trabalho a ser cumprida e a pressão por resultados além das demandas do cargo de gestão. Para atender as demandas é necessário dispendir esforço físico e/ou psicológico sustentado e demandas excessivas podem levar a exaustão (DEMEROUTI *et al.*, 2001). O cargo de gestão compreende as atividades e entregas naturais da função, além da dedicação aos subordinados, desenvolvendo suas habilidades e promovendo o seu crescimento e pode ser considerada também como parte da carga de trabalho. A pressão por resultados pode ser entendida também como uma demanda do trabalho uma vez que é necessário dedicar tempo e esforço para atingir os objetivos, conforme relatos:

*Demandas naturais da equipe, de orientação técnica com relação a determinados trabalhos, né? A gente trabalha muito com questões ligadas à regulação do setor elétrico, com gestão de processos organizacionais e com relacionamento externo com entidades, e agente do setor, então, tem demandas de natureza, de orientação da natureza técnica e tem demandas de orientação de natureza assim vamos dizer assim, de desenvolvimento comportamental. [...] Então assim, eu acho que esse tem sido o foco grande da minha atuação. Acho que é uma demanda grande. Assim estar atenta às pessoas, me conectar com as pessoas para poder ter maior proximidade. (M2)*

*Eu entrego. Olha isso aqui está pegando, em comunicação, todos os dias, tem crise, a gente tem que lidar com crise o tempo todo. Teve crise, assalto em loja, desaba um teto de uma loja. Tudo que você possa imaginar, já passei por crise e é loja de e-commerce. Enfim, chegou ao invés de um computador, chegou um tijolo na casa do cliente, enfim, todas essas crises a gente tem que administrar. E aí eu entendo que aquilo é emergencial, porque isso pode se tornar uma crise de imagem para a companhia muito sério, então eu já trato aquilo ali. (M4)*

*Então, a função de robotização se juntou também na minha gerência e hoje eu estou aqui como uma louca descabelada fazendo um milhão de coisas para entregar um milhão de projetos de robotização, digitalização, otimização. É*

*isso. [...] Momentos negativos é que a cobrança ultimamente tem sido muito excessiva. E às vezes você fica se perguntando se vale a pena, né? (M8)*

*E nesse período, eu também trabalhei de 6 a meia-noite, que é meu horário, que eu tinha que fazer. Tinha uma sala de guerra com todos os diretores, com o presidente, que não sei quem e eu tinha que fazer reporte assim, de tanto em quanto tempo, e foi bem difícil. (M16)*

Neste contexto das demandas do trabalho, as gestoras lidam com as demandas da maternidade participando da vida de seus filhos de diversas maneiras e fica claro que existe uma tentativa constante de buscar o equilíbrio entre a maternidade e a carreira. As demandas do trabalho somadas às demandas da família, evidenciam a existência do conflito trabalho-família, onde os papéis desempenhados no trabalho e na família competem pelo tempo disponível da mulher, gerando um desequilíbrio (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Nos relatos, fica claro que as gestoras tentam estabelecer este equilíbrio seja deixando de atender a alguma demanda do trabalho ou de casa, seja tentando suprir as demandas nos dois domínios. Em seu conjunto, a experiência do conflito gera uma série de desgastes, em linha com o modelo JD-R que prevê que para atender as demandas o indivíduo dispende esforço físico e/ou psicológico e quando há excesso de demandas, este esforço sustentado pode levar à exaustão (DEMEROUTI *et al.*, 2001).

*Se entrega muito em um pode ter certeza de que você está falhando em algum outro ponto, entendeu? Não tem como você, ninguém é Mulher-Maravilha, não tem como ser 10 em todas as matérias, entendeu? Não, não dá. Então é algum pratinho, você vai desequilibrar e aí é muita terapia. [...] (M4)*

*Olha, alguns dias acontecem no olho do furacão, então eu lido com o que eu consigo, eu entrego que eu consigo e nos outros, aí nos outros é assim, são os dias que acontecem na paz. São poucos. Mas de manhã é aquele corre com o filho pequeno, levar na escola, aí eu volto ou estou de casa ou vou direto para o trabalho (M4)*

*Na segunda e na terça, o meu filho teve febre, o caçula. E eu fui e falei com meu marido, conversamos e chegamos à conclusão que era mais viável ele ficar em casa do que eu. Então, assim, ali eu tomei uma decisão em conjunto com ele que dado o momento, era melhor ele ficar do que eu. Visto que o meu superior estava aqui e tal, eu teria reuniões, etc. (M5)*

*Mas eu fico assim o dia inteiro em reunião o dia inteiro trabalhando, e focada ali para entregar tudo que eu tenho que entregar. Só que às vezes na verdade, assim chega as 18, 19 horas, as meninas têm que ir embora as pessoas que me ajudam têm que ir embora, então assim, eu não consigo, eu preciso dar atenção para a gente, filhas, até para a sobrevivência delas, né? (M8)*

*É, eu acho que assim, primeiro tem que ter uma inteligência emocional muito forte para saber lidar com os desafios da cobrança da função gerencial. E também com os desafios das cobranças e das rotinas de casa. Porque é muito pesado.[...]. E tentar assim levar as coisas de uma forma leve, né, assim, eu*

*tento mas muitas vezes eu sou tomada pelo estresse do dia a dia e eu acho isso péssimo, horrível, porque não é quem eu sou. (M8)*

*As vezes eu estou em uma reunião mandando WhatsApp para escola para ver se meu filho comeu bem, o caçula, e aí eu estou coordenando a busca do mais velho no inglês, então assim, é meio, eu não sei nem como explicar, porque eu coordeno tudo de uma forma assim, muito dinâmica. Esta é a palavra. Eu estou sempre nos dois lugares. Então, se eu estou saindo de uma reunião pensando que está na hora de buscar o outro, estou lembrando meu marido, olha, está na hora de pegar o nosso filho. (M5)*

*Durante a pandemia, antes da gente se mudar para são Conrado, que foi o pior tempo da pandemia, a gente não tinha ninguém. Era eu, ela e o pai. Foi enlouquecedor. Não dava, era um bebê desligando meu computador, desliga. Ela pegava o meu TP e desligava. Nesse nível. Hoje ela entende mais. (M9)*

*Isso é uma coisa que me deixa muito estressada. Eu preciso de muita terapia porque a minha filha também me cobra né? Hoje eu já tenho a maturidade de entender que quando eu estou com ela, é com ela. Então eu deixo o celular longe. Se chamarem e eu não atender, é porque eu estou com a minha filha. (M16)*

*Minha diretora me chamou na sexta-feira, ela falou: “você pode falar?” Eu falei sexta-feira faltando dez para as 18:00! E eu tenho que descer para buscar a minha filha na van. Que a van passa, tem que pegar, tem que estar lá esperando a criança. Eu falei: eu tenho 8 minutos, fui bem direta, sabe? Pior que era uma promoção por mérito, que ela foi me anunciar. Eu já cheguei assim dando pernada, né? Imagina! Mas é isso, assim, ela mesma já sabe que nesse horário, às sextas-feiras eu tenho que descer para pegar a minha filha. (M16).*

Fica claro que a conciliação da maternidade e da carreira é um desafio constante. Conforme destacam Greenhaus e Beutell (1983), o marido pode ter um papel importante nesse sentido, atenuando o impacto negativo da ausência da mulher em casa. Nos relatos de M14 e M15, observou-se que o marido e/ou o pai podem influenciar positivamente a conciliação das demandas da maternidade e da carreira. Por outro lado, sua ausência pode causar sobrecarga, conforme relato de M6.

*Meu marido também é um pai muito presente. Ele aqui tem um ritmo de trabalho muito mais tranquilo, então a gente se divide muito. (M14)*

*Eu tenho marido 100% parceiro, ele é bem evoluído nessa questão de participação. [...] A gente dividia bastante essa carga. Meu marido é professor, ele tem mais flexibilidade de horário. Então ele levava, eu buscava, sabe. Eu não sou uma mulher que posso dizer que a carga maior da criação dos filhos está sobre mim, né? A gente divide bastante aqui. Então eu tive esse privilégio também. (M15)*



*Foi difícil, porque, por exemplo, eu não tive apoio em casa do meu ex-marido. Às vezes eu tinha um momento, assim, que eu precisava ficar no trabalho 40 minutos a mais, por exemplo, naquela época a gente estava no presencial, lembra? Antes da pandemia. E eu não tinha ninguém para buscar a criança na escola, eu tinha que ir. Isso para mim era difícil, eu ficava frustrada. Cara, estou aqui preciso terminar este negócio, mas não consigo, porque eu tenho que buscar a criança na escola, sabe? (M6)*

Cabe ainda destacar que existe a percepção das próprias mulheres de que elas são as responsáveis primordiais pelos filhos e que o homem não é capaz de assumir e dividir de fato esta responsabilidade, conforme relatos de M4, M8 e M18:

*Tem dias que a prioridade é meu filho e minha filha, então eu paro tudo e ponho foco nele. Tem dias, não, todo dia. Minha prioridade são minhas crianças, né? A minha família e a saúde também. (M4)*

*Qual que é o desafio maior de conciliar as coisas? O desafio também é, eu acho que a mulher, ela fica numa posição que ela é responsável pelos filhos depois que eles nascem. Então, assim, eu acho que é uma sobrecarga muito grande que a gente assume por conta da sociedade que ainda não virou a chave de cabeça. Então você é responsável. É, eu nunca vou falar, eu vou ali, resolvi fazer um negócio, eu estou indo ali, alguém vai resolver o resto. Por mim, não existe a possibilidade. Agora, com o homem existe, né? Eu não estou falando que o meu marido não me ajuda e tal. Ele é parceiro também. Ele me ajuda, mas assim ele não me ajuda, não é parceiro tanto quanto eu gostaria que fosse e quanto a gente precisa. (M8).*

*Eu acho que ele até me ajuda bastante, quando foi a pandemia a gente teve uma boa divisão de tarefas. A gente não se estressou tanto por conta disso, mas também porque eu estava, no primeiro momento, desempregada, então eu acabei assumindo todas as responsabilidades. Mas eu acho que é muito mais difícil para o homem realmente fazer essa coisa de multitarefas, né? Eu acho que eles não conseguem dar conta de tudo. Então não sei explicar se é porque são homens, se é algum gene de mãe ou de mulher, que tem já essa característica. (M18)*

### **4.3 Preconceito e discriminação: mais uma demanda do trabalho**

Identificamos uma outra demanda do trabalho que surgiu com frequência nos relatos, associada à discriminação no ambiente de trabalho. A discriminação acontece por uma visão preconceituosa da maternidade associada a ideia de que a maternidade implica em uma ausência prolongada e que, portanto, terá impacto sobre seu desempenho. Outra visão preconceituosa aparece associada a ideia de que ao lidar com as demandas da maternidade, a profissional não

conseguirá se dedicar da mesma maneira e manter as entregas. A discriminação é uma realidade que apareceu com frequência nos relatos e se apresenta na forma de comentários de colegas, subordinados ou do próprio supervisor.

*Então, por exemplo, quando eu falo com as pessoas que eu recebi essa função, que eu fui selecionada para essa função agora na licença maternidade isso é um choque para muita gente. É um choque. Algumas pessoas já me criticam só de olhar. Falam assim: o que? Você escolheu pegar uma função gerencial aí com uma bebê e outro filho? E outras pessoas, pelo contrário, falam assim “gente, que empresa louca, que seleciona uma pessoa que está em licença-maternidade”. Quer dizer, existe o preconceito, né? Eu sinto esse preconceito ali meio velado de como funciona com a mãe. A mãe tem que ser só mãe, né? Se você é mãe tem que ser só mãe ou então o trabalho fica em segundo plano para você. Poxa, não dá para a gente equilibrar? (M3).*

*E aí depois de um tempo, acho que depois dos primeiros 15 dias eu até ouvi uma retratação de uma pessoa que falou: olha realmente no início eu estava muito resistente com você e com o bebê em casa. Ouvi isso de uma mulher. E que não tem filhos. Uma mulher mais nova. São mais novos. Eles não têm filhos. E ela falou assim: eu estava realmente resistente, mas agora eu estou vendo que não tinha sentido essa resistência. Estou gostando muito de trabalhar com você. Então foi muito bacana, né? Ter esse feedback. (M3)*

*É um ambiente que as pessoas falam, né? Mas assim, pelo menos na minha frente, nunca sofri nada. E eu sempre assim, eu sempre dei o meu melhor e eu acredito, que se falassem, eu teria argumento para contrapor. (M5)*

*Você tem uma filha de quatro anos, e está aqui por seis semanas? Por quê? Era um programa extremamente desigual em termos diversidade. Eram oito homens e quatro mulheres e das quatro mulheres, eu era a única com o filho[...]. E aí as pessoas me perguntavam isso, eu era meio que conhecida como a mãe que deixou a filha no Brasil seis semanas, sabe? [...] Enquanto os pais que estavam lá, que tinham filhos, ninguém perguntava para eles com quem é que é o filho ficou, porque é muito óbvio que vai ficar com a mãe, né? (M6)*

*Então, o preconceito é muito. E não é velado. Ele é explícito. Teve um momento em que logo quando eu fui fazer a entrevista, já não era uma entrevista porque eu já estava contratada, mas o diretor-geral da minha unidade queria me conhecer e ele perguntou se eu era, ele olhou o meu currículo, mas o que ele queria me perguntar é se eu era casada, porque isso não tá escrito, óbvio, né? É, se eu era casada e se eu tinha filhos, e se eu queria ter filhos. A entrevista se resumiu a isso. (M13)*

*Mas eu também acredito que não é um mar de rosas, né? Porque a cultura passa pelas pessoas, assim como eu já sentei do lado de um colega, amigo, uma pessoa que admiro o trabalho que faz, mas que disse pra mim assim:*

*“eu acho que mulheres que têm filhos são mais improdutivas”. Tendo eu dois já, né? (M15)*

Há relatos também de falta de empatia acerca da maternidade e desconhecimento dos benefícios e direitos da profissional com relação a maternidade por parte do supervisor imediato. McCarthy et al. (2010) sugerem que a implementação das políticas de recursos humanos das organizações depende em grande medida dos gerentes de primeira linha incluindo as políticas de bem-estar e se não forem gerenciadas da maneira correta podem gerar problemas para a organização (MCCARTHY; DARCY; GRADY, 2010). Os relatos a seguir corroboram este aspecto e apontam o impacto negativo causado a partir da postura do supervisor imediato.

*Para você ver, eu estava de licença-maternidade do meu filho e eu recebi ligação pedindo para voltar antes da licença porque a gente quer começar um projeto e tal. Então o seu chefe da Argentina, e eu falei: “não, estou no meio da licença, ainda faltam 2 meses”. E meu chefe: “não, mas por que você não pode botar a babá?” E eu respondi, eu não quero botar, eu quero ficar com meu filho, eu quero curtir meu filho. E eles dizendo que iam me dar depois este tempo, e eu falei que eu não queria depois. Ai eu falei assim: “É uma vergonha estar me ligando depois de tudo que eu passei com meu filho que nasceu prematuro, ficou no hospital.” Olha aí o que eu estou te falando, dependendo do gestor que a pessoa tem, olha o tamanho da encrenca. Eu fiz, isso, mas sinceramente eu nem sabia como é que eu ia voltar. Porque eu falei que eu não posso voltar e o cara fica bravo toda a vida, né? (M1)*

*Eu tive que ralar muito, porque ela era uma mulher solteira, que, não querendo comparar, mas já comparando, ela era uma mulher solteira que não queria filhos. Então não sei se via com bons olhos também quem tinha filhos. E eu emendei uma gravidez na outra, então para ela foi uma experiência nova. Eu fui a primeira, eu fui a primeira gerida por ela que teve filhos, emendando então, ela não fazia ideia. Então ela demorou para me dar essas promoções. (M4).*

*E eu falei, olha eu vou começar um processo, vou ter que fazer cirurgia, eu vou ter que muito provavelmente cair na fertilização. [...] E ele foi muito duro, porque ele virou para mim e falou assim: ah, mas como é que você vai assumir a superintendência de todos os programas? Porque eu também estou novo na área, você migrando e você querendo abraçar. E eu falei: Cara, a decisão é sua. Eu não sei se eu vou demorar a ter filho ou não, não sei quanto tempo isso vai demorar, mas a minha consciência está tranquila que eu já tenho todo um histórico que garante que eu posso. A decisão é sua. [...] Eu saí muito chateada. (M13)*

*Foi horrível. Primeiro foi quando eu falei que estava grávida para o meu então diretor. Isso foi bem chato. Eu estava para ser promovida de supervisora a coordenadora com aumento salarial. Ai eu fiquei grávida, ai eu não contei. Eu estava esperando o aumento vir e só ia contar com 3 meses mesmo. E quando eu falei que estava grávida, ele soltou um palavrão. Ele*

*falou isso, assim, eu saí da sala aos prantos, me sentindo culpada, poxa, por que que eu fui engravidar agora? (M16).*

Este cenário de preconceito e discriminação evidencia o despreparo das organizações para lidar com a profissional que escolheu tornar-se mãe. Além disso, o estudo também evidenciou uma ausência de recursos que poderiam contribuir para que esta profissional tivesse um melhor equilíbrio entre carreira e maternidade. Esta falta de recursos envolve a licença maternidade ainda de quatro meses, falta de estrutura para apoiar as mães no retorno com suporte adequado para amamentação e acolhimento no retorno ao trabalho e na retomada da carreira.

Com a maternidade, duas mudanças bruscas ocorrem: quando a criança nasce, a mãe se desliga do trabalho de forma abrupta e passa a se dedicar integralmente à criança, por um período que pode ser de quatro a sete meses; e no retorno da licença, quando após este período de dedicação intensa a mãe tem que se separar da criança e retornar ao trabalho. Segundo as participantes, este retorno traz uma mistura de sentimentos: apreensão, insegurança e alívio. Em todos os relatos, fica claro o despreparo das organizações em lidar com esta situação. Identificamos que ainda existem organizações que não adotaram a licença de seis meses, que foi implementada a partir do decreto da Lei nº 11.770/2008, e que foi instituída no Brasil através do programa Empresa Cidadã em 2009. Das 15 empresas que fizeram parte da pesquisa, 6 delas ainda não adotaram a licença de seis meses. Seguem os relatos que demonstram o impacto da maternidade e da licença ainda de quatro meses nas mães e a angústia no retorno da licença.

*Na primeira vez para mim, foi muito difícil voltar, voltar ao trabalho. É, me faltava até uma rede de apoio pessoal, assim, o que ajudou muito foi depois que eu voltei ao trabalho, eu entrei num grupo de sala de amamentação e ali sim, eu me conectei com mães na mesma realidade que eu. E aí surgiu o grupo de apoio. (M3)*

*Muito difícil você deixar o seu bebezinho em casa, porque lá também não é uma empresa cidadã, né? Então a gente só tem direito a quatro meses de licença, mais um de férias. Se você tiver férias, se não tiver férias nem isso. Então, com quatro meses você está voltando ao trabalho. O teu neném ainda é exclusivo da amamentação exclusiva o dia todo. Você não quer confusão de bico, você não quer dar mamadeira, enfim, é caos. Então para essa mãe, para essa recém mãe ali, mãe do primeiro filho, você precisa ter um apoio muito forte. Sim, mas eu sei que vai demorar um pouco para mudar, até porque, majoritariamente a nossa diretoria é de homens, é formada por homens. (M4).*

*Eu acho que no começo é tão perrengue. Eu vejo as empresas que tem creche dentro, mas eu não sei se isso seria uma solução também. Mas perrengue é porque você ainda está tendo que se reconhecer como as duas coisas. Você era uma coisa. Aí você passou a não ser mais essa coisa, você virou outra, 100%, sete meses. Aí de repente eles cortam esse cordão. Eu acho assim,*

*não dá para reclamar de seis meses. Mas eu acho que podia dar mais um tempinho para a mãe. Eu sei que no Canadá eles dão um ano, não é? (M9)*

*Consegui tirar a licença maternidade do meu filho ainda na época, ainda não tinha essa extensão dos 6 meses, né? Então voltei com cinco meses com um aperto no coração. Foi difícil, muito difícil. Porque ainda era um bebezinho pequenininho. E eu trabalhando na Barra, né? Então foi sofrido assim. A primeira, a primeira volta ao trabalho, foi bem sofrida. Mas tinha que ser, né? Tinha que trabalhar, não tinha como. (M11).*

*Então, quando eu voltei da maternidade, da licença maternidade foi aquele período em que você fica na geladeira, você tem que quase que recomeçar. [...] Olha era quase como um período probatório de reafirmação pós licença maternidade. É então, é como se todo o meu passado tivesse esquecido. (M13)*

*É, então foi bem conturbado assim para mim, o retorno da licença maternidade, no meu segundo retorno, a experiência foi ruim porque eu cheguei, e [...] não tinha time para mim. (M15).*

*O voltar foi muito difícil, porque eu me senti muito perdida assim mesmo na licença maternidade, quando o meu diretor veio no Rio, eu fiz questão de deixar a minha filha e vir para a empresa passar a manhã na empresa para, sei lá, ficar aqui, aquela coisa de “keep in touch”, sabe, deixa eu ficar perto aqui para não esquecer como é que era. E a volta foi bem difícil, porque eu me senti perdida e ficou uma pessoa no meu lugar que eu confiava muito. E ela sabia mais do que eu. Porque quatro meses em uma empresa que muda muita coisa é quase um ano. E eu fiquei assim, cara, o que eu vou fazer agora? (M16)*

*É, aí você volta com essa mudança, dos gestores, então, tem toda uma adaptação de vida, né? Porque você está com uma criança pequena em casa, você tem que voltar relativamente cedo, você está amamentando, essas coisas. (M18)*

Algumas gestoras relataram que tentaram exercer seu direito de amamentar seu filho até pelo menos um ano de vida e a ausência de um ambiente físico adequado para a retirada do leite ou o benefício de amamentar durante o período de trabalho. M3 relatou a estranheza dos pares no seu trabalho ao constatarem que precisava se ausentar para tirar o leite. M4 não pôde armazenar o leite por não haver uma política voltada a amamentação. E M5, devido a sua necessidade continuar amamentando o filho, criou um espaço para isso na empresa onde trabalhava.

*Então esse é um desafio, até tirar leite, por exemplo, eu já tive que ir a uma reunião com o colega. E eu estava com a minha bomba de leite no braço e tal, e eu tive que começar a reunião da sala de amamentação e fechei a câmara, né? E fiquei tirando leite, fazendo a reunião e depois eu subi, e aí quando eu subi com a bolsa de leite ele falou assim: onde é que você estava?*

*Por que você não estava aqui no início? Aí eu peguei a bolsa e nem dei muita atenção. [...] Eu nem dei muita atenção, mas fiquei chateada, sabe? Com a pergunta, porque já não entendeu, como é que eu funciono, o meu trabalho? Mas, enfim, isso é natural. Acho que é natural, eu acho que, principalmente para homem, que não imagina o que é o trabalho de você levar uma bomba de leite, tirar leite e trazer de volta para casa. (M3)*

*Mas na minha segunda filha por exemplo, eu não tinha lugar para tirar o meu leite durante o dia, então assim, tem umas políticas que a companhia precisa avançar bastante. Acho que a sociedade como um todo precisa avançar bastante. Não é culpa só da companhia. (M4)*

*Ah, eu amamenteei o primeiro até dois anos e o caçula, ainda amamento. Então, assim consegui conciliar com muito dinheiro gasto em gasolina, horas do almoço, e muita dedicação de bombear, de ir à escola, na hora do almoço, de me desdobrar para conseguir prolongar o máximo possível. Sim, inclusive, eu já fiz um projeto aqui que é a sala da mulher, né? Uma sala, porque nas vezes que eu tive que bombear, eu bombeei no banheiro e jogando leite fora. Por falta de saneamento e tal, porque o banheiro não é um lugar de você bombear leite, ainda mais banheiro que outras pessoas utilizam. [...]. Mas isso seria a única coisa hoje, tudo que eu fiz foi mérito meu, mesmo, sozinha. Porque eu nunca tive questões de instalação etc., nunca tive esse suporte. (M5)*

A partir dos diversos relatos, é possível identificar uma lacuna tanto no aspecto estratégico das organizações quanto no tático e operacional sobre a maternidade, envolvendo desde o momento da gravidez até o retorno ao trabalho, amamentação e desenvolvimento de carreira. A implementação de políticas de recursos humanos associadas a maternidade e ao bem-estar deveriam ser aplicadas de forma consistente para evitar que situações de discriminação como as relatadas nesta pesquisa aconteçam criando uma cultura inclusiva para que a mulher possa continuar sua jornada como mãe e profissional.

#### **4.4 Recursos do trabalho na conciliação dos papéis**

Ao longo das entrevistas, identificamos alguns recursos do trabalho que contribuem positivamente para a conciliação dos papéis de mãe e profissional.

Os recursos do trabalho são aqueles que a organização dispõe e que contribuem para o atingimento dos objetivos do trabalho e diminuição do desgaste físico e psicológico na execução das tarefas, além de permitir o crescimento pessoal (DEMEROUTI *et al.*, 2001). De acordo com o modelo JD-R, recursos podem contribuir para reduzir o impacto das demandas do trabalho e gerar engajamento no trabalho. A partir do relato das entrevistadas surgiram dois recursos importantes: *home-office* ou teletrabalho e jornada de trabalho flexível.

O primeiro envolve um modelo de trabalho em que a mulher pode trabalhar remotamente todos os dias ou no mínimo dois dias na semana. O segundo é a flexibilidade de

horário de trabalho, permitindo à gestora se ausentar do trabalho durante o expediente para atender a demandas pessoais e concluir o trabalho fora do horário “normal”.

O teletrabalho no Brasil foi regulamentado em 2017 através da promulgação da Lei no 13.467, de 13 de julho de 2017, que foi acrescentada à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) o capítulo II-A – DO TELETRABALHO, que define o teletrabalho como a

*[...] prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho. (BRASIL, 2017)*

Das 15 empresas que fizeram parte desta pesquisa, 12 adotaram de forma permanente o modelo híbrido ou 100% remoto. Existem críticas ao teletrabalho como: o risco do espaço familiar ser invadido pelo trabalho, o que pode resultar em um volume excessivo de horas trabalhadas; a dificuldade de separação do espaço e tempo para o trabalho e para a vida pessoal e a dificuldade de se “desligar” do trabalho quando o expediente termina (ROCHA; AMADOR, 2018; COSTA 2007). Alguns desses pontos foram relatados por M10 e M8:

*Não que eu vá botar o trabalho de lado, mas tem que tentar conciliar tudo da melhor forma possível, ainda mais com o home office está complicado, né? Porque às vezes acontece alguma coisa em casa e tipo, minha filha vomitou, estava passando mal, aí você tem que ir lá e tentar dar uma olhada, ver o que administrar. Enfim, o mínimo possível para depois voltar e focar de novo no teu trabalho. (M8).*

*É eu acho que é um ponto negativo do home office. Tem pontos positivos e negativos é que você fecha o computador às 18:00 e você está ali ainda do lado do computador, a sua cabeça ainda está pensando e você continua com aquela coisa, se o dia foi estressante, você continua estressando, estressada em casa, né? Quando você trabalha fora, você tem o tempo do trânsito para tirar aquela energia. (M10).*

Apesar dos aspectos negativos do *home office*, Tremblay (2002) pontua que esta modalidade de trabalho representa uma influência positiva no equilíbrio entre a vida profissional e familiar pois o tempo economizado no deslocamento e a flexibilidade de horário oferecida permitem atender as demandas da família. Este aspecto pode ser observado nas entrevistas: a maioria das gestoras apontam o *home office* como um elemento crucial para a conciliação das demandas da maternidade e da carreira.

As entrevistadas apontam diversas situações em que a flexibilidade possibilitada pelo *home office* permite que dediquem tempo aos filhos, trazendo mais tranquilidade na conciliação da carreira com a maternidade, conforme relatos a seguir.

*Mas a política home office melhorou, principalmente no fechamento. Com a pandemia, a gente provou que a gente consegue fazer fechamento de casa [...]. E isso foi muito legal. E você vê todos os dias de fechamento, você tem habilidade de tocar o departamento inteiro e ficar de casa, cuidando das crianças. O serviço melhorou. (M1)*

*Enfim, e como eu comentei, se a gente tiver situações bem específicas, de precisar dar um suporte em casa e especialmente agora, com o regime híbrido, ficou muito mais fácil. A gente sabe que trabalhar de casa não interfere na qualidade do resultado. (M2)*

*Agora com o home office então é maravilhoso porque eu paro aqui, vou amamentar minha filha e volto. Isso é outra realidade, uma realidade que eu não passei com meu primeiro filho. E eu vou na hora do almoço, eu vou lá dou mamar para ela de novo, vejo minha filha, vejo meu filho e ao mesmo tempo estou aqui produzindo, estou trabalhando. (M3)*

*Nisso o home office ajudou muito. Porque enquanto eu estive de home office, quando eu era da qualidade, a minha filha tinha outro estilo de vida. Ela almoçava em casa, participava das aulas online, mas estava sob minha supervisão. Eu trabalhava. Eu trabalhava muito mais. No período do home office eu fiquei bem sobrecarregada. Mas para ela foi ótimo. (M7)*

*A gente trabalha dois dias no presencial e três dias em casa. Então acho que já ajuda bastante, né é porque você pode ali também administrar e levar teus filhos na escola. (M8)*

*Ter essa flexibilidade comparado com o que eu tinha antes, né da pandemia que era 100% presencial, sim eu vivia correndo, correndo para render a babá, correndo para tudo. É isso, dá um muito mais tranquilidade. Ah, hoje eu preciso organizar minha agenda, porque eu tenho um médico com ele, facilita. (M13).*

*Acho que a pandemia foi maravilhosa. Eu vou só fazer estes parênteses assim, porque a gente realmente, eu estava indo para um lugar, né? Parecido com um, delegando muito as crianças e aí a pandemia me trouxe de volta e falou para mim, você pode estar mais perto deles, o que é ótimo. Então posso trabalhar mesmo que enlouquecidamente, mas eu estou aqui almoçando com eles. (M14)*

A flexibilidade da jornada de trabalho é outro recurso que aparece de forma recorrente na pesquisa. A pesquisa de Anderson et al. (2002) aponta a flexibilidade do horário de trabalho como um fator que contribui para diminuir o conflito entre trabalho e família. Esta flexibilidade inclui não só a jornada de trabalho flexível, mas a possibilidade do trabalho remoto. Em linha com esta pesquisa, as gestoras apontaram a flexibilidade da jornada de trabalho como um recurso fundamental para conciliar as demandas com os filhos e as demandas do trabalho, como por exemplo quando é necessário buscar os filhos na escola ou levar o filho ao médico.



*Sobre a ótica da empresa eu acho que o que eu tenho de apoio é a flexibilidade. Se eu tiver que ficar em casa porque alguém está doente, ou porque eu tenho que ir à escola, qualquer razão, não tem problema com isso, não tem frescura. (M1)*

*Quando eu vou para a sede, eu saio mais cedo para pegar minha filha, então assim eu saio mais cedo e ponto. Depois eu volto a trabalhar, eu volto para casa, dou banho, jantar, faço todo o processo aqui com as crianças e se tiver necessidade eu volto a trabalhar. (M4)*

*Então, quando a gente precisa, eu preciso ir ao médico para levar minha filha, ela fala: fica lá, resolve essas coisas, fica de home office, não se preocupa. (M7)*

*Eu nunca tive problema, entendeu? E ter que sair e chegar mais tarde ou sair mais cedo ou sair e voltar. Isso sim, graças a Deus, eu tive, sempre tive. (M11)*

*O modelo de trabalho sempre foi muito flexível. Não tem esse horário rígido, né? Eu posso fazer o meu horário, então isso permite que eu consiga levar meu filho no médico duas horas da tarde, se eu quiser ou eu mesma ir por dentista três horas da tarde, se eu quiser e ninguém vai me cobrar por isso. (M12)*

Estes recursos oferecidos pela organização têm influência positiva não só na conciliação de papéis, mas no engajamento desta profissional com o seu trabalho, em sua permanência na organização, a ponto de influenciar a decisão sobre a sua carreira, conforme relatos:

*Eu já deixei de ir para uma outra oportunidade que financeiramente eu ganharia mais, mas eu não teria flexibilidade que eu tenho aqui, sabe? Hoje, depois de 12 anos de empresa, eu tenho uma flexibilidade muito boa que hoje meu filho, ficou doente, eu fico em casa. (M5).*

*É óbvio que não é a mesma coisa que o mundo da empresa, né? Dar aula nunca vai, por exemplo, pagar o mesmo salário que você tem uma empresa em uma multinacional, mas era uma opção minha. Por isso que ali, naquele momento, a universidade caiu super bem, porque eu tinha muito mais tempo para minha vida. Eu tinha uma flexibilidade de horário, muito grande, a coisa de estar com as crianças, entendeu? (M14).*

Desta maneira, propomos que a flexibilidade de horário e o trabalho remoto sejam considerados como recursos de trabalho pois influenciam positivamente a conciliação dos papéis da maternidade e da carreira.

Além destes recursos, identificamos outros recursos já presentes no modelo JD-R. De fato, o apoio do supervisor aparece como um elemento com grande influência na conciliação da maternidade e da carreira das gestoras, especialmente no que diz respeito a flexibilidade da jornada de trabalho e *home office*. O supervisor é o representante legal e direto da empresa

perante aquela gestora e suas ações para apoiar a mulher no exercício de seu trabalho e no cuidado com os filhos é fundamental para o engajamento desta profissional. Este achado corrobora a literatura na qual o apoio do supervisor para equilibrar as demandas de trabalho e família contribuiu não só para a diminuição do conflito entre trabalho e família, mas promove satisfação no trabalho e engajamento além de evitar que a profissional que se torna mãe abandone seu trabalho (PREMEAUX; ADKINS; MOSSHOLDER, 2007; LADGE; HUMBERD; EDDLESTON, 2017).

Os elementos, controle do trabalho e participação na tomada de decisões ficam evidentes pela natureza do cargo que ocupam e são reforçados pelo estilo de seus supervisores diretos que apoiam o exercício desta autonomia. Sendo gestoras, estas mães dispõem de autonomia tanto para priorizar as demandas do dia a dia como para tomar decisões na solução de problemas e decidir se precisam se ausentar do trabalho. Foi possível observar que o apoio do supervisor aliado ao alto grau de autonomia no exercício do seu trabalho, a abertura para a participação na tomada de decisão e a política de flexibilidade são elementos que combinados e aplicados no contexto da maternidade facilitam a conciliação das demandas familiares e profissionais e contribuem para o seu engajamento no trabalho conforme relatos:

*Se eu tiver que comparecer por exemplo, hoje de manhã tenho que estar fora para reunião da escola, tudo bem. Não tem preconceito, não tem nada, pelo contrário, eles respeitam muito a parte pessoal. (M1)*

*Ele é supertranquilo. Bem tranquilo, ele apoia. Se eu precisar sair para ficar com meu filho, às vezes meu filho chega e eu estou em reunião com ele e ele escuta a voz dele assim, né? Ele fala: vai lá, cuida do teu filho, amanhã a gente termina. (M10).*

*Eu acho que depende sim da organização, porque [...] tem que ter uma organização que apoia isso por trás. Mas eu acho que muito do gestor também. [...]Então, ainda bem, eu sempre tive gestores que foram compreensivos neste ponto. (M11).*

*Olha, eu acho que em toda empresa eu acho que sempre vai depender do seu gestor imediato. Acho que sempre vai depender, porque por mais que as vezes as empresas tenham algumas regras, algumas políticas e tal, a relação um a um ali né, você com teu gestor, ela é mais forte, porque é o princípio da confiança, né? (M17).*

Desta maneira os recursos acima descritos têm influência positiva na conciliação da maternidade e carreira e representam uma oportunidade para as organizações criarem políticas que permitam condições para que as mães possam conciliar as demandas e se realizarem profissionalmente.

#### 4.5 Recursos pessoais

Os recursos pessoais são elementos que fazem com que o indivíduo seja capaz de atender às demandas do trabalho (Xanthopoulou et al., 2007; 2009). Considerando a realidade dessas gestoras, a autoeficácia, a autoestima organizacional e otimismo contribuem de forma positiva para a conciliação das demandas domésticas e profissionais, seja por criar um sentimento de que são capazes de resolver os problemas e influenciar o meio em que atuam, seja por acreditarem no seu trabalho e se realizarem no papel que desempenham, promovendo seu engajamento. Os relatos a seguir evidenciam os recursos pessoais de autoeficácia e otimismo, mobilizados pelas participantes.

*Resiliência, paciência, saber sempre enxergar que vai ter uma luz no fim do túnel, né? Assim, a gente quando tem essa bagagem. Assim, o pessoal às vezes me liga e ficam brincando que querem apertar meu botão Buda. Dizem que eu tenho um botão Buda, porque o mundo está acabando, e eu estou lá: vamos lá, calma, vamos resolver. (M1)*

*Então, era uma rotina muito pesada. E assim a princípio, eu estava tocando tudo, sendo bem sincera, eu sempre quis ter uma carreira gerencial oficial, né? Então, quando eu finalmente consegui eu não vou perder, eu vou querer ficar. (M3)*

*Acho que a empresa também já me conhece o suficiente, sabe a profissional que eu sou, a entrega que eu fiz aos ao longo dos anos, então você vai ganhando também um respeito ali dentro, né, com a diretoria, que é ok. (M4)*

*Assim, nada me assusta né? Pelo menos até hoje. Mas encaro de forma realista, é o que tem que ser, é pé no chão e vamos lá. É assim, é fazer todo o possível para fazer acontecer. Não sou uma pessoa de me desesperar. Então, assim a minha forma de lidar com os desafios é juntar todo mundo ali e assim pra a gente estar no mesmo ritmo e plano de ação. (M5)*

*Não acho que a vida é mil maravilhas, a gente tem algumas coisas que a gente passa, que são difíceis, óbvio. Mas eu tento levar isso como cara, o que eu posso fazer a respeito dessa dificuldade? Está sob minha gestão? Não. Então vamos fazer da melhor forma possível que eu posso. Se está sob minha gestão vamos resolver essa dificuldade, entendeu? (M6)*

*Super positiva, assim, eu não vejo problemas em viver a vida. Eu acho que a gente tem que procurar ser o melhor, viver em paz com as pessoas. Tem que viver em paz, tem que se dar bem com as pessoas. Eu não tenho medo. É claro que eu tenho preocupações, mas eu não tenho medo de encarar as coisas que tiver por vir, né? Então, assim, eu vejo a vida de uma maneira muito positiva. Sabe, eu tento até esses problemas que a gente passa, ver como aprendizado. (M7)*

*Geralmente não me abato não, sabe? Assim, eu sempre quando eu vejo um obstáculo, eu tento arranjar meios de enfrentá-lo, de superá-los. Sim, eu sei que eu sou uma pessoa muito positiva. [...] Então, eu sempre olho aquele*

*desafio, aquele obstáculo como algo a superar, a ser superado, que é possível ser superado. Pode não estar bom agora, mas o que é que eu posso fazer para melhorar né? (M11)*

*Então eu sempre fui uma pessoa, que cara, a minha missão é essa então, cara, eu vou fazer da melhor maneira que eu consigo. Porque eu estou na área comercial, mas eu atuo com pessoas que são clientes, né? E a gente serve essas pessoas. (M12)*

A autoestima organizacional aparece através da realização profissional e no reconhecimento da organização a qual a profissional pertence. A realização profissional se dá por meio do papel que desempenham, na possibilidade de crescimento de carreira e de assumir novas responsabilidades ou ainda na confiança dos superiores em seu trabalho conforme relatos a seguir:

*Eu sempre soube disso, não é? Nunca foi algo que o discurso era diferente da prática, então, eu estou na empresa há muitos anos, sabendo disso, escolhendo permanecer lá, porque o que eu faço está muito alinhado. O meu trabalho está muito alinhado com o que eu valorizo e eu acredito muito no que a gente faz e me sinto realmente feliz com o que a gente realiza dentro da empresa. (M2)*

*É muito importante você ver, olhar para trás e ao longo do tempo, eu vou fazer 10 anos na empresa. Ao longo desses 10 anos eu fui promovida três vezes, né? Então, assim, eu acho que é uma valorização. Eu acho que é uma valorização do seu trabalho, da sua competência. Fora o feedback, que eu acho que não só os formais, mas feedback de gestores, que são importantes também, né? Você ter esse feedback. Mas eu me sinto sim valorizada por conta dessa trajetória. (M11)*

*É hoje no cargo que eu estou, o que é mais bacana é a oportunidade de presenciar conversas e situações em que eu participo de decisões estratégicas de empresas, né? Onde requer um grau de confiança alto e isso me motiva, porque são assuntos muito interessantes. São coisas que mudam a trajetória, às vezes de uma determinada organização, e isso por si só, para mim já é um fator de motivação. (M12)*

*Para mim o ajudar, o acolher, o colaborar é uma função de vida que eu carrego muito para o meu trabalho. De novo, tem o momento de equilibrar as coisas. Mas isso só para entender o que me move. E só na nesta empresa eu consigo mostrar para as pessoas sem medo de ser julgada que eu sou movida por isso, como ideal e não pela carreira em si mesma. (M14)*

*Eu me sinto valorizada porque me sinto ouvida. Isso acho que é um primeiro ponto. E eu me sinto valorizada porque eu vejo que a empresa está preparada e está aberta ao que eu tenho para falar, acho que isso é o primeiro ponto. (M17)*

Foram identificados outros recursos pessoais que impulsionam a gestora a conciliar maternidade e carreira. Dentre elas podemos citar: a resiliência e a busca por desafios que leva a um constante autodesenvolvimento. Estas características contribuem para um maior engajamento e são a energia necessária para o enfrentamento dos desafios da maternidade e da carreira. A resiliência também é uma característica do vigor no engajamento no trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

*Trabalhando de casa com uma filha de três anos, menos um pouco, braço quebrado, eu tendo que fazer tudo, um caos total. Mas eu não, eu não perco o humor não. Eu não deixo isso me estressar. Não dá, eu levo na brincadeira e cara, é o que tem. (M6)*

*Eu acho que eu sou da luta sim, né? Eu gosto de resolver o problema. Eu não sou uma pessoa que se amedronta com os problemas. Então eu acho que o meu perfil é de lutar. Minha resiliência, eu tive que descobrir, não que eu acho que eu já tinha um pouco disso, mas assim eu tive que ter mais claro para mim que quem me motiva sou eu. Então assim. Eu fiz 10 entrevistas até ser promovida de novo. (M15)*

Foi possível identificar também a busca por desafios como um fator catalisador do desenvolvimento profissional e realização pessoal.

*Então, meu maior desafio hoje é me manter, em constante é desenvolvimento e atualização, enfim. Pensar como que eu consigo é encontrar momentos assim para me capacitar, a melhorar, a minha performance. (M2)*

*Desafio, acho que é meio clichê falar isso, mas assim, desafios sempre fez parte da minha vida assim, e eu acho que é bom! Eu acho que quando depois você entra na zona de conforto, enfim, pelo menos das vezes que eu entrei na área de conforto, na zona de conforto, graças a Deus, veio alguma coisa que eu precisei me movimentar e foi para melhor. (M17)*

*Olha, o que me move, são os desafios que a gente tem, tem que ter assim para dar um gostinho. Eu acho que ficar na zona de conforto nesse caso assim, para mim não é interessante. Então o que me move é ter constantes desafios novos, assim dentro da nossa carreira. (M18)*

A partir dos relatos, foi possível perceber que estas características representam recursos pessoais que contribuem para o engajamento das gestoras com seu trabalho, conforme proposto por Xanthopoulou *et al.* (2007).

Um fenômeno identificado com algumas das mães é a aquisição de determinadas qualidades ou a evolução de outras em função da experiência com a maternidade. No caso de M15 e M17, o fato de terem se tornado mães parece ter reforçado ainda mais sua autoeficácia.

*É aquilo que eu te falei, né? Eu não acho que eu entreguei menos por causa dos meus filhos, muito pelo contrário. Os meus filhos são impulsores de eu querer sempre fazer mais, né? (M15)*

*Certamente a maternidade influencia não só na minha vida profissional, né? Mas pessoal e profissionalmente. Na verdade, ela é minha força motriz. (M17)*

M18 relata que se tornou mais corajosa para enfrentar os desafios.

*É, eu acho que às vezes são umas questões meio bobas, do tipo de você ser mais corajosa com as coisas, né, porque você está ali defendendo uma criança que não sabe como reagir. Então é, você ter coragem de, desde mexer no umbigo da criança, que é uma coisa que antes poderia falar assim, nossa, não tenho coragem, tenho aflição, né? [...] essas coisas, eu acho que vai tornando a gente, é um preparo para a gente ficar mais forte para ter atitudes mais firmes assim em relação aos obstáculos que a gente vai seguindo na vida. (M18)*

Outra característica é o desenvolvimento de novas qualidades que influenciaram o seu estilo de liderança tornando-as melhores gestoras. Algumas profissionais pontuaram que depois dos filhos elas desenvolveram novas habilidades e passaram a colocar as crises e os desafios em perspectiva, atuando de uma forma mais tranquila com o time e com as entregas, além de priorizar o equilíbrio entre o trabalho e a família.

*Ah então, eu acho que eu tenho mais paciência né com o passar dos anos. Como é que se fala, as crianças trazem isso de volta né a gente tem que aprender senão a gente surta. (M1)*

*Então foi bem desafiador assim, e aí já com o segundo (filho) já era uma outra configuração, porque a gente também vai ficando mais madura, né? Vai adquirindo mais experiência, maturidade de vida e pessoal e profissional, né? Então, eu já entrei como gerente, impondo alguns limites ali. (M4)*

*Cara, eu acho que a conexão que eu faço hoje com pessoas é muito maior. Eu consigo me conectar com pessoas. Antes eu era aquela coisa mais executiva, era trabalho, pouca emoção e vamos lá . E hoje em dia eu tenho, eu acho que eu sou um pouco mais humana, assim não que eu não fosse antes, tá, mas eu acho que eu consigo me conectar melhor com as pessoas. Não sei por que, por que que a maternidade me trouxe isso, mas me aflorou mais esse lado, sabe, de ouvir mais, de ser mais paciente. Porque eu exerço muito isso em casa, né, com a minha filha, então isso me aflorou muito sim, isso pra mim foi fundamental. (M6)*

*Mas eu dei uma flexibilizada, então o chorar era baixar uma guarda, era se tornar mais vulnerável. A maternidade, isso foi bom para a liderança, porque eu abri assim, eu sou gestora, eu sou líder e sou vulnerável, tá aqui, ó. Isso é estar perto das pessoas. É, então eu parei de ser a gestora perfeita, tentar ser*

*ou pelo menos mostrar e comecei a me dar alguns meios mesmo, eu tenho minhas questões, minha vida não é perfeita. Eu tenho fralda para trocar de madrugada e aí sabe? Tudo bem, somos iguais, E isso me permitiu me aproximar mais da minha própria equipe, sabe? Facilitou a minha aproximação com as pessoas que estavam trabalhando comigo. (M13)*

*É, eu acho que a maternidade me ajudou a ser uma líder melhor, mais empática. Então eu fui, continuei e fui evoluindo naquilo. (M15)*

*Exatamente essas competências que eu adquiri depois que eu fui mãe: resiliência, empatia. Eu era muito desesperada. Agora estou supertranquila, porque quem ficou sem dormir quase um ano, faz qualquer coisa. (M16)*

*A minha forma de falar é mais enérgica, acho que é isso. Mas isso é uma característica, eu tenho isso antes e depois da minha filha, só que eu acho que antes dela eu tinha um ar, talvez um pouco mais autoritário, que desse uma chocada assim, sabe? Hoje eu acho que eu sou mais, mais doce, enfim, falo com mais tranquilidade. Eu acho que também é parte de ter um olhar mais empático em relação às coisas, porque você trabalhar e ser mãe é uma tarefa árdua. (M17)*

Administrar os dois domínios – público e privado – não é tarefa fácil e, nas entrevistas, foi possível perceber que essas mães e gestoras desenvolveram um conjunto de competências – entendidas como recursos pessoais – que facilitam a gestão dessas múltiplas demandas. Em seu estudo com diretores de escolas, Prieto et al. (2008) também propuseram competências emocionais e cognitivas como recursos pessoais e identificaram que elas influenciam significativamente o *burnout* e o engajamento.

Para contemplar esses achados, criamos uma categoria chamada “habilidades gerenciais”, que envolve um conjunto de recursos pessoais mobilizados pelas participantes para lidar com as demandas do trabalho e da maternidade. Essas habilidades incluem: (1) organização e planejamento das agendas doméstica e profissional; (2) delegação, em que a gestora conta com seus subordinados para apoiá-la nas demandas do trabalho; este recurso pode ser entendido como uma expansão do recurso do trabalho “suporte dos colegas” (DEMEROUTI et al., 2001) sendo que, neste caso, a gestora conta com seus subordinados e não seus pares; (3) priorização, que inclui a capacidade de priorizar tarefas e projetos, atuando no que de fato é urgente, e a capacidade de “dizer não” para o que não pode ser feito; (4) gestão do tempo, com destaque para o contraturno, em que a gestora abre um tempo fora do horário regular para atender às demandas do trabalho que não foram cumpridas.

Com relação à organização e planejamento M3, M5, M7 e M15 relataram que esta estratégia é a utilizada para a conciliação da maternidade e carreira.

*Então eu entendo que para mim funciona ter bem separado. Tem que ter organizado ali o que cada um faz. Aí tem uma parte que eu chamo de “ad hoc” sob demanda. Então por exemplo, levar no pediatra, as vezes precisa levar porque não está bem, aí eu não estou podendo levar, ele leva. (M3)*

*Então assim, é tudo muito bem estruturado tanto na minha cabeça como na dele, é? Calendários, lembretes e organização. Acho que é isso. (M5)*

*Olha, eu não vejo muito problema, não. Eu consigo me organizar bem, assim que é isso acontece. Faz parte. Se for alguma coisa que eu possa, levar ela ao médico ou alguma coisa assim, eu converso no trabalho e levo. (M7)*

*Então aqui não tem esse todo mundo entra na dança e a gente vai se dividindo de acordo com os horários, né? Por exemplo, a gente tem a agenda aqui, a nossa agenda tem data de aniversário, viagem é, compromisso, janta com não sei que tem. Tem lá dias 30/9, 30/10 é fechamento, que é para lembrar que tipo, não estarei muito disponível nesse dia, então não adianta marcar o futebol com os amigos porque eu vou precisar do seu apoio. (M15)*

Segundo M4, M8 e M16, sem ter um time envolvido e comprometido, elas não conseguiriam fazer as entregas que são demandadas. Com isso, elas desenvolveram uma habilidade de delegação das atividades para os subordinados na qual a gestora consegue reduzir o seu volume de trabalho nos momentos em que precisa atender às demandas domésticas e com isso concilia os dois papéis.

*Então contar com o time, e abrir mão de fazer as coisas. Por mim só por minha conta, porque eu também tive isso na minha carreira. Eu durante muito tempo eu tocava a banda sozinha, e eu aprendi a tocar em conjunto e preciso de pessoas. Se eu não tiver as pessoinhas ali para me ajudar e para a gente se ajudar, não vou conseguir. Sabe a maternidade, foi isso. (M4)*

*A equipe ajuda também, né? Então, assim, procuro delegar, enfim o que eu consigo delegar quando é desafio assim que eu possa envolver equipe, eu divido com a equipe e tento coordenar, porque às vezes você tem os prazos assim, de hoje para amanhã desses desafios. (M8)*

*Eu distribuo tudo. Tem essa não. Tem uma pessoa que é muito boa de comunicação, de jornada, do aluno e tal. Ela é responsável pelas turmas de comunicação, economia criativa, tudo o que eu tiver de jornada de aluno, eu peço ajuda para ela e eles gostam, sabe. (M16)*

O elemento seguinte é a capacidade de priorização, que é fundamental para definir que tarefas e demandas serão cumpridas sem prejuízo da saúde física, mental e do tempo com a família.

*Eu acho que o meu primeiro filho ele me ajudou a priorizar um pouco mais as coisas, né? A entender o quanto eu vou dedicar e o quanto eu não vou dedicar ao trabalho. O quanto é importante parar, o quanto é importante sair no horário. O quanto é importante a gente valorizar a vida que a gente tem fora do trabalho, né? Então ele me ajudou muito nesse sentido. Foi depois do meu primeiro filho que eu resolvi sair, porque eu já estava há anos, já tinha 6 anos que eu estava na mesma área. (M3)*



Essa habilidade de priorização também envolve a capacidade de “dizer não” a determinadas demandas. E isso trouxe mais clareza e leveza ao seu dia a dia reduzindo o *stress*.

*Mas a pessoa, a gente tem que se posicionar. A gente é dono dessa vida, a vida é nossa, não é da empresa, não é do meu chefe, entendeu. Então, acho que aí tem um papel também da própria mãe, da própria mulher virar e falar, não, não. Hoje eu não posso esse horário, eu não posso, eu vou estar lá com meu filho. (M3)*

*Antigamente eu achava que tinha que entregar tudo e eu dava o meu sangue para a companhia. Estressava quando eu não conseguia entregar. Eu me cobrava muito e a maternidade me ajudou a delimitar assim, gente, olha primeiro antes de dizer não, então aprendi a dizer não, e segundo, eu aprendi a lidar com as urgências, vamos entregar o que a gente consegue, os urgentes. E planejamento. A gente precisa se planejar. (M4)*

*Então é muito segurar o tranco mesmo, e não ceder, porque às vezes é mais fácil ceder e trabalhar até meia-noite. (M14)*

Algumas gestoras, para melhor gerir o tempo e as demandas optam por trabalharem antes ou após o horário do expediente. Algumas organizações oferecem flexibilidade de jornada como um recurso, porém este elemento traz um paradoxo: se por um lado a mãe conta com horários diferenciados e deslocados, muitas vezes acaba levando trabalho para casa, gerando uma sobrecarga e a sensação de que o trabalho nunca termina (DICKSON, 2018). Este paradoxo é corroborado na pesquisa de Niemistö et al. (2021), na qual as mulheres acabam estendendo a jornada de trabalho, atuando na jornada normal durante o dia e a noite (NIEMISTÖ *et al.*, 2021). Para dar conta das demandas com os filhos, algumas gestoras fazem uma pausa durante o dia ou à noite para ficar com os filhos e, depois continuam sua jornada de trabalho conforme relatos:

*Quando eu preciso solucionar alguma questão, eu começo a trabalhar às 5 da manhã, por que aí eu consigo fazer meu dia né? Parar para dar café para o meu filho e tal e continuar trabalhando, né? Para não ficar até muito tarde. Então eu começo trabalhando muito cedo. (M3)*

*Eu tento, né, quando eu consigo, porque eu tenho muitas reuniões e tal, mas em determinado momento eu falo, gente, preciso sair para buscar minha filha. [...] Tem dias que tem que trabalhar até mais tarde com fechamento, você sabe, acontece. Então o filho vai dormir, eu falo, gente, estou indo embora agora às 17:00, tenho que pegar a minha filha, as 19:00 ela dorme, eu vou voltar e continuo com vocês, ok? Não tem problema nenhum. (M6)*

*“[...] várias vezes eu trabalho até sei lá que horas ou paro, às sete da noite, sete e meia, fico com as crianças até nove e volto, sabe? Às vezes acontece isso. Então o workload é pesado e, principalmente em épocas de final de quartil, agora entrando, o último trimestre do ano que é o trimestre mais pesado. (M12)*

*E tudo aquilo que eu precisava ler, que eu precisava escrever, que eu conseguia trabalhar sozinha, eu aumentava a jornada. Depois que eu botava o meu filho para dormir eu trabalhava meia noite lendo o documento, fazendo regulamentos, coisas que eu conseguia produzir sozinha que eu não estava dentro de uma reunião. Eu precisava de tranquilidade e eu fazia isso à noite e fora que durante os momentos em que eu estava com o meu filho, eu ia me dividindo entre cuidar dele e fazer as tarefas da casa. (M13)*

Se por um lado o contraturno é uma estratégia que viabiliza a gestão das demandas do trabalho e da família, cabe apontar que ela pode também levar à exaustão, pois envolve horas adicionais de trabalho que acontecem durante a noite ou muito cedo. Niemistö et al. (2021) chamam a atenção para o risco da sobrecarga de trabalho devido a flexibilidade de horários pois as mulheres que são mães fazem seu turno de trabalho no horário normal e um outro turno à noite, em horário após o expediente.

#### **4.6 Rede de apoio na conciliação dos papéis**

A rede de apoio à maternidade demonstra ser um elemento essencial para reduzir a carga de exigências no âmbito doméstico e, assim, contribuir para a conciliação entre maternidade e a carreira. Essa rede pode ser formada pelos avós (pais ou sogros), parentes próximos ou pela contratação de serviços de cuidados com a casa e as crianças, como empregadas e babás (NIEMISTÖ *et al.*, 2021; ROCHA-COUTINHO, 2004).

A partir dos relatos das entrevistadas, este elemento foi identificado como um recurso para atender às demandas domésticas. Todas as gestoras contam com uma rede de apoio para conciliar o papel de mãe e de profissional que inclui, além de parentes e amigos, babá, escola ou creche. Em alguns casos as mães contam também com apoio psicológico para reduzir o estresse gerado pelo conflito trabalho-família.

*Foi um ano bastante tumultuado. Eu tinha pessoas na minha casa todos os dias, de segunda a segunda. Eu tinha empregada e babá durante a semana, eu tinha minha mãe que dava, dava apoio. Eu tinha uma pessoa no final de semana para me ajudar, porque meu marido, eu, a gente sempre trabalhou, então assim eu ficava exausta no final de semana. (M2)*

*No pessoal, eu tenho a minha mãe que está sendo essencial. Tenho a babá, mas eu também não posso deixar de falar do meu marido, meu marido, é pai, com p maiúsculo. E isso é uma questão que eu vejo da geração dos meus pais e da minha geração como mudou, né? [...] E também terapia. Eu faço terapia desde 2020. No início de 2020 eu comecei antes da pandemia, um pouquinho. E aí continuei, então foi fundamental também. (M3)*

*Olha, hoje eu tenho a moça que trabalha aqui em casa anos, então ela fica. O meu filho ainda não vai para a escola, então ela fica com o ele aqui em casa. Ela é essencial na minha rotina. [...] Mas eu moro do lado dos meus sogros, então minha sogra também sempre vem para me dar um suporte com*

*as crianças, especialmente na parte da noite, quando eu preciso entregar um relatório. (M4)*

*Então basicamente é terceirizar. Eu terceirizo o tempo que eu preciso estar aqui. Eu terceirizo atividades para os dois. Então eu terceirizo uma estrutura que me apoia, terceirizo o contraturno. Eu terceirizo uma pessoa que me ajuda, eu terceirizo as atividades físicas e enfim. Tudo estando muito bem-organizado, muito claro. [...] E basicamente quando eu saio do trabalho, é o meu tempo deles, sabe? Eu não faço nada. Então eu priorizo eles assim. (M5)*

*O dia a dia eu concilio, como né? Tem essa minha ajudante, que é maravilhosa, ela vai para a creche, então é um momento que eu tenho entre ela ir para creche e o trabalho que eu consigo cuidar de mim e isso me dá força para conseguir chegar no trabalho. (M6)*

*Mas eu tenho pessoas que me ajudam quando eu preciso, como a avó da minha filha, ela me ajuda muito. A mãe do meu ex-marido, ela me ajuda muito. (M7)*

*A gente trouxe a minha sogra, para São Conrado por um lado bem ou mal, minha sogra não bota a mão na massa, mas é uma companhia para minha filha, se eu precisar, ela está aqui do lado. (M9)*

Considerando os achados da pesquisa, propomos um conjunto de demandas e recursos pessoais e do trabalho no contexto da maternidade, conforme sumarizado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Demandas e recursos pessoais e do trabalho no contexto da maternidade**

<b>Demandas Pessoais</b>	<b>Demandas do Trabalho</b>	<b>Recursos Pessoais</b>	<b>Recursos do Trabalho</b>
Demandas com a família	Carga de trabalho	Autoeficácia	Apoio do supervisor
	Pressão de tempo	Autoestima organizacional	Apoio da equipe
	Pressão por resultados	Otimismo	Trabalho remoto
	Discriminação da maternidade	Resiliência	Jornada flexível
		Busca por desafios	
		Habilidades gerencias	
		Rede de apoio	

#### 4.7 Maternidade e carreira: uma questão de prioridade

A análise das entrevistas permitiu a identificação das prioridades das participantes em relação à carreira ou à maternidade. Todas demonstraram determinação e vontade de crescer profissionalmente. No entanto, frente às múltiplas demandas e ao entendimento de que não é possível ter tudo (SLAUGHTER, 2012), algumas parecem priorizar a família enquanto outras pretendem dar foco às suas carreiras, conforme mostra o Quadro 4.

As mulheres que afirmaram que a família é sua prioridade entendem que posições mais altas na hierarquia das organizações requerem mais responsabilidades e mais tempo dedicado ao trabalho e, por isso, não têm a intenção de prejudicar o tempo com os filhos pela posição. Além disso, duas (M4 e M7) têm a intenção de mudar de área ou de organização para ter mais flexibilidade e equilíbrio. Por outro lado, três gestoras (M6, M12 e M13), entendem que a ascensão no trabalho é uma meta de vida e pretendem conciliar essas demandas.

**Quadro 3 – Prioridades em relação ao trabalho e à família**

Prioridade: Família		Prioridade: trabalho
Sem mudança de carreira	Com mudança de carreira	
M1, M2, M3, M5, M8, M9, M10, M11, M14, M15, M16, M17, M18	M4, M7	M6, M12, M13

Desta forma, é possível perceber que a maternidade se torna a força motriz de suas conquistas profissionais, ao mesmo tempo em que influencia suas decisões de carreira, pois existe o receio de não conseguir gerenciar as demandas familiares ao assumir mais responsabilidades em cargos mais altos na hierarquia da organização. Das entrevistadas, muitas passaram por situações de questionamento de sua carreira ou de mudanças feitas para evitar um impacto negativo no tempo dedicado aos filhos.

*Eu acho que eu mudei ao longo dos anos né, se você fizesse essa pergunta para mim quando eu ainda não tinha filho eu ia te dizer que o que me movia era eu alavancar carreira, subir e pegar a posição do gerente geral do país. [...] Quando você tem filho, você muda a perspectiva né? (M1)*

*Ah, porque eu acho que sim, ser mãe é muito importante para mim, sabe? Então assim, e eu sei que o que é uma posição de direção assim você precisa ter muita dedicação à empresa. Aí eu acho que eu não ia conseguir, não ia conseguir equilibrar, sabe? Eu ia ficar muito angustiada de não conseguir ter tempo assim para equilibrar a vida pessoal e a vida profissional” (M2)*

*Mas assim não tenho aspiração de assumir outra função ou subir na carreira. Eu acho que na verdade eu nem quero, porque já tem uma cobrança tão grande que eu acho que não vale a pena, entendeu? Pelo menos nessa fase*

*de vida, de filho pequeno. E na vida pessoal, eu me vejo curtindo com as minhas filhas, com meu marido. (M8)*

*Eu acho que hoje eu não tenho vontade de ser uma Executiva. Eu acho que eu gosto de ter esse tempo com a minha família, mas eu acho que até uma banda acima dá para levar. Mas mais para cima do que isso, sendo muito honesta, eu não sei se eu gostaria. Eu gosto de ter meu final de semana. Eu gosto. Eu nunca tive medo de trabalhar nada disso, mas eu era muito workaholic no sentido que eu ia ficando, sabe? Eu ia ficando. Hoje em dia, cara dá 18:00, quando eu vou para o escritório da 5:30 eu vou embora. [...], mas o tempo entre as 18 horas e as 20, que é o que eu estou com ela. (M9)*

*Então assim, eu acho que sim, aceitaria, mas pelo fato de achar que poderia dar conta. Se talvez, não sei, se a pergunta é: você gostaria de ser presidente da empresa? Não sei. Acho que não é algo que eu almeje para mim, não. De repente ser CFO, também acho que não é algo que eu almeje. Porque eu acho que é muita responsabilidade, [...] acho que também é que acaba sendo menos tempo com a família, né? (M11)*

*Então eu acho que minha ambição de verdade é encontrar esse equilíbrio, sabe? Encontrar esse equilíbrio, e eu acho que estou sendo bem ambiciosa. [...]Eu só quero achar esse equilíbrio, ter uma vida legal com meu marido e com minhas crianças, para serem pessoas legais do mundo, sabe? Fora isso, quero ajudar, ajudar de várias maneiras. Mas vou ajudar sem complicar minha vida mais. (M14)*

*Eu quero continuar conquistando. Eu estou sendo meio clichê, né? Mas assim, responsabilidades maiores. Eu não sei ainda, para mim ainda não está claro o preço que eu quero pagar, porque isto tem um preço. (M15)*

*Sim, eu acho que influencia. Essa questão que você perguntou né, tem a dedicação, o tempo que você precisa para estar numa posição dessas, né? Então com certeza a maternidade influencia nesse sentido, porque talvez, quando eles fossem menores, eu ainda não estivesse pronta ou eu ficaria muito mais receosa de assumir alguma coisa que vai me consumir mais tempo, né? (M18)*

*Por exemplo, eu gostaria de ter mais tempo com a minha filha. Principalmente quando ela estiver na fase da adolescência. Eu quero acompanhar mais de perto. Então essa questão de eu querer abrir um negócio e de eu ter um horário mais flexível, eu ter uma vida profissional mais independente, entre outros fatores, esse é um deles. Para que eu tenha mais flexibilidade para acompanhar a vida dela do que hoje. (M7)*

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo contribuir para a discussão sobre a influência dos recursos do trabalho e dos recursos pessoais na conciliação entre maternidade e carreira das mulheres que ocupam posições de gestão em suas organizações. A partir dos relatos das entrevistadas, foi possível perceber que a maternidade é uma jornada de profundo autoconhecimento, ressignificação dos objetivos de vida e de transformação profissional, pois agora elas têm um outro papel a ser desempenhado. Ser mãe e profissional envolve desafios em ambos os domínios e na conciliação da maternidade e carreira.

As mulheres lidam com demandas no âmbito doméstico, relacionadas ao cuidado com os filhos, e no âmbito do trabalho, relacionadas a carga de trabalho, pressão de tempo, e alcance de resultados, além da discriminação que sofrem por terem se tornado mães. As profissionais equilibram estas demandas contando com recursos do trabalho, recursos pessoais e redes de apoio. A pesquisa evidenciou que algumas mulheres trazem para si a responsabilidade como cuidadora primordial de seus filhos e isso intensifica o conflito entre o domínio do trabalho e da família pois cria uma sobrecarga de demandas no âmbito doméstico que elas precisam cumprir. Além disso, a pesquisa apontou que ter filhos parece ter impacto sobre o desenvolvimento de carreira destas gestoras já que algumas tomaram decisões ao longo de sua carreira em função da maternidade, buscando o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional.

Do ponto de vista organizacional, elas dispõem de controle e autonomia no trabalho, participação nas decisões e contam com o apoio do supervisor. Estes recursos, já identificados na literatura sobre o modelo JD-R, atenuam o impacto das demandas e facilitam a conciliação entre maternidade e carreira (DEMEROUTI *et al.*, 2001). O apoio do supervisor aparece como um recurso valioso, na forma de maior autonomia e flexibilidade na gestão de suas demandas em casa e no trabalho (MCCARTHY; DARCY; GRADY, 2010). Este ponto representa uma oportunidade a ser explorada pelas organizações, pois pode contribuir para um maior engajamento dessas profissionais e no desenvolvimento de sua carreira.

Neste estudo, dois outros recursos do trabalho foram identificados como cruciais nessa conciliação: o teletrabalho ou *home office* e a flexibilidade da jornada. Ficou evidente que estes recursos são cruciais para o engajamento desta profissional com o seu trabalho, além de influenciarem suas decisões sobre a carreira. Esta é uma contribuição para a literatura no âmbito do modelo JD-R no contexto das demandas e recursos relacionados a maternidade.

Nesta pesquisa, a partir da trajetória de carreira e da experiência com a maternidade, ficou evidente que estas mães atuam e influenciam o ambiente no qual estão inseridas, o que é demonstrado pela dedicação na conciliação dos papéis nos dois domínios e pelo fato de serem reconhecidas pela sua organização. Todas as gestoras demonstram ser competentes nas entregas, com uma visão clara de que vão conseguir resolver seus problemas. Considerando as demandas da maternidade, os recursos pessoais como a autoeficácia, autoestima organizacional e o otimismo (XANTHOPOULOU *et al.*, 2007) contribuem de forma positiva para a conciliação das demandas domésticas e profissionais, seja por criar um sentimento de que a

mãe é capaz de resolver os problemas e influenciar o meio em que atua, seja pelo engajamento no trabalho, se realizando profissionalmente através do papel que desempenha na sua organização.

A análise das entrevistas evidenciou um conjunto de recursos pessoais que contribuem para atenuar o impacto das demandas do trabalho e impulsionam a gestora a conciliar maternidade e vida profissional. Dentre elas podemos citar: a resiliência e a busca por desafios que leva ao autodesenvolvimento. Estas características contribuem para um maior engajamento, em linha com a literatura (PRIETO *et al.*, 2008) e são a energia necessária para a conciliação das demandas e dos desafios da maternidade e carreira.

Além disso, a análise também evidenciou um conjunto de habilidades gerenciais – planejamento e organização, delegação, priorização e gestão do tempo (contraturno) – que também contribuem para a conciliação entre carreira e maternidade. A identificação dessas competências representa uma importante contribuição para a literatura, no âmbito do modelo de demandas e recursos do trabalho.

A partir do relato das gestoras com relação a experiência com a maternidade envolvendo a gravidez, licença maternidade, retorno ao trabalho e amamentação ficou evidente a ausência de políticas organizacionais que atendam às necessidades das profissionais que se tornam mães e a discriminação vivenciada por elas. Como consequência, a cultura organizacional não abarca a maternidade com o devido valor e complexidade, estando as mães sujeitas a situações constrangedoras seja por não terem o apoio necessário quando comunicam a sua gravidez, pelo despreparo do supervisor e colegas para lidar com a maternidade ou por serem privadas do direito de amamentar devido a falta de uma estrutura adequada. O retorno ao trabalho é um fato gerador de angústia quando não existe um planejamento para a sua chegada ou quando ao retornar é esvaziada de suas funções e fica à espera de uma nova missão. Este retorno pode afetar negativamente o engajamento desta profissional e sua autoestima organizacional, uma vez que não vê mais sentido ou realização profissional quando retorna, afetando sua carreira.

Neste contexto de discriminação e falta de políticas adequadas, uma contribuição para as organizações no curto prazo seria a criação de grupos de afinidade, que possam facilitar e apoiar esta profissional nas diversas fases da maternidade. A identificação da discriminação da maternidade como uma demanda do trabalho representa uma outra importante contribuição para a literatura, no âmbito do modelo de demandas e recursos do trabalho.

A maternidade é elemento impulsionador de novas habilidades e capacidades que podem desenvolver a carreira das gestoras, além de ser o ponto de partida e chegada para as decisões de carreira. No entanto, em função dos desafios na conciliação da maternidade e vida profissional, muitas optam por renunciar a posições mais altas em função do prejuízo do tempo com seus filhos.

Este processo cria um círculo vicioso onde as mulheres são contratadas, se desenvolvem, tornam-se mães, e mesmo preparadas, escolhem não crescer na carreira – gerando um desequilíbrio de gênero nos altos cargos de liderança das organizações. Sem representatividade, toda a política e sensibilização necessárias para mudar a visão da

maternidade não tem a prioridade necessária para provocar mudanças na organização e na sociedade contribuindo para o fenômeno do “teto de vidro” (COTTER *et al.*, 2001).

Observamos que, das 15 empresas que foram parte da pesquisa, 11 possuem a predominância de homens na alta hierarquia e somente quatro possuem um equilíbrio entre homens e mulheres. Embora algumas gestoras apontem que nos cargos gerenciais existem muitas mulheres, em nenhuma empresa apareceu a predominância das mulheres nos altos cargos de gestão. Este fenômeno representa uma oportunidade para as organizações repensarem a gestão da carreira das profissionais que se tornam mães.

A conclusão é que a maternidade, apesar de ser um fenômeno social importante uma vez que é o catalisador da força de trabalho, ainda é superficialmente trabalhada nas organizações. Ficou evidente que faltam políticas claras de apoio às mães e não há condições favoráveis para o aumento de mulheres nos cargos de liderança mais altos, especialmente entre aquelas que escolhem ser mães. A pesquisa trouxe à tona uma contradição: se por um lado as organizações empreendem esforços criando grupos e áreas para tratar da diversidade de gênero no seu quadro executivo, por outro não existe apoio e planejamento para a inclusão da maternidade de fato como um tema transversal na organização, com um olhar atento e empático à nova realidade desta profissional. Pontua-se, portanto, que ainda reside na esfera do supervisor direto o poder para dar o apoio necessário a esta mulher que quer se realizar plenamente tanto como mãe quanto profissional.

Reconhecer que a maternidade é um agente catalisador de novas habilidades e, portanto, um recurso valioso para a sociedade é o primeiro passo para que novas estratégias sejam repensadas mobilizando recursos que permitam um equilíbrio na conciliação da maternidade e carreira. Os achados contemplados nesta pesquisa representam uma oportunidade valiosa para que as organizações possam repensar e estabelecer estratégias que acolham a maternidade, promovendo uma cultura inclusiva em todos os níveis hierárquicos da organização e abrindo espaço para que a mulheres possam realizar-se plenamente como mãe e como profissional.

Dentre as limitações, destaco que a amostra foi formada por pessoas da minha rede de relacionamento que foi expandida através da técnica de bola de neve, além do fato da autora ser ela própria gestora e mãe de 3 filhos, o que pode ter influenciado a interpretação dos resultados. Considerando que é uma metodologia qualitativa com uma amostra de 18 participantes, não é possível generalizar os resultados. Sendo assim, sugerimos como pesquisas futuras a avaliação quantitativa destes achados, incluindo o papel do *home office*, da flexibilidade de jornada de trabalho, da discriminação como demanda e dos recursos pessoais como habilidades gerenciais e características pessoais para a conciliação da maternidade e carreira.



## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, S. E.; COFFERY, B. S.; BYERLY, R. T. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p.787–810, 2002.
- ARMENTI, C. Women faculty seeking tenure and parenthood: Lessons from previous generations. **Cambridge Journal of Education**, v. 34, n. 1, p.65-83, 2004.
- BAKER, M. Motherhood, employment and the “child penalty”. **Women’s Studies International Forum**, v. 33, n. 3, p. 215-224, 2010.
- BAKKER, A.; DEMEROUTI, E. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, 2017.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; DOLLARD, M. F. How job demands affect partners’ experience of exhaustion: Integrating work-family conflict and crossover theory. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 4, 2008.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; EUWEMA, M.C. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 10, n. 2, p. 170-180, 2005.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; VERBEKE, W. Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. **Human Resource Management**, v. 43, n. 1, p. 83-104, 2004.
- BAKKER, A. B. *et al.*. Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. **Journal of Vocational Behavior**, v. 79, p. 170-180, 2011.
- BANSAL, N.; AGARWAL, U.A. Examining the Relationships Among Work–Life Constructs: A Review. **Business Perspectives and Research**, v. 8 n. 2., p. 257-271, 2020.
- BARBIER, M. *et al.* Performance expectations, personal resources, and job resources: How do they predict work engagement? **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 22, n. 6, p. 750-762, 2013.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.
- BRATTI, M.; TATSIRAMOS, K. The effect of delaying motherhood on the second childbirth in Europe. **Journal of Population Economics**, v. 25, n. 1, p. 291-32, 2011.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 de julho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 20 out. 2022.

- BRÖCKEL, M. The Role of Partners' Support for Women's Reentry Into Employment After a Child-Related Career Break in Germany. **Journal of Family Issues**, v. 39, n.7, p. 1-31, 2018.
- BÜTIKOFER, A.; SISSEL, J.; KJELL G., S. The role of parenthood on the gender gap among top earners. **European Economic Review**, v. 109, p. 103-123, 2018. doi.org/10.1016/j.euroecorev.2018.05.008
- BYRON, K. A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. **Journal of Vocational Behavior**, v. 67, n. 2., p.169-198, 2005.
- CAI, Z.; STEPHENS, H. M.; WINTERNS, J. V. Motherhood, migration, and selfemployment of college graduates. **Small Business Economics**, v. 53, n. 3, p.611-629, 2019.
- CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- CHEN, G.; GULLY, S. M.; EDEN, D. Validation of a New General Self-Efficacy Scale. **Organizational Research Methods**, v. 4, n. 1, p. 62-83, 2001.
- CHEN, Y.; ZHANG, H.; ZHOU, L. A. Motherhood and gender wage differentials within a chinese firm. **Economic Development and Cultural Change**, v. 70, n. 1, p.1-42, 2021.
- COOLS, S.; STROM, M. Parenthood wage penalties in a double income society. **Review of Economics of the Household**, v. 14, n. 2, p. 391-416, 2016.
- COSTA, I. S. A. Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. 1, p. 105-124, 2007.
- COTTER, D. *et al.* The glass ceiling effect. **Social Forces**, v. 80, n. 2, p. 656-681, 2001.
- CUKROWSKA-TORZEWSKA, E.; MATYSIAK, A. The motherhood wage penalty: a meta-analysis. **Social Science Research**, v. 88, n. 8, p. 1-19, 2020.
- DÁLBIS, H.; GREULICH, A.; PONTIÉRE, G. Education, labour, and the demographic consequences of birth postponement in Europe. **Demographic Research**, v. 36, n. 1, p. 691-728, 2017.
- DAL FORNO MARTINS, G. *et al.* Motherhood and work: Experience of women with established careers. **Trends in Psychology**, v.27, n. 1, p.69-84, 2019.
- DEMEROUTI, E. *et al.* The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001.
- DICKSON, M. The joys and challenges of academic motherhood. **Women's Studies International Forum**, v. 71, p. 76-84, 2018.
- GALLARDO, M. Does maternity affect women's careers? Perceptions of working mothers in academia. **Educacion XX1**, v. 24, n. 1, 405-428, 2020.
- GARCIA, C. F., & VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 30, n. 2, p. 271-280, 2018.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2011.

- GOODMAN, L.A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n. 1, pp. 148-170, 1961.
- GREENHAUS, J. H.; KOSSEK, E. E. The contemporary career: a work-home perspective. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p. 361-388, 2014.
- GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of Conflict Between Work and Family Roles. **Academy of Management Review**, v.10, n. 1, p. 76-88, 1985.
- GUGLIELMI, D. *et al.* Self-efficacy and workaholism as initiators of the job demands-resources model. **Career Development International**, v. 17, n. 4, p. 375–389, 2012.
- GUIGINSKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 36. , p-1-26, 2019.
- HENNEKAM, S. *et al.* A multilevel perspective of the identity transition to motherhood. **Gender, Work and Organization**, v. 26, n. 7, p. 915-933, 2019.
- HERMAN, C.; LEWIS, S. Entitled to a sustainable career? Motherhood in Science, Engineering, and Technology. **Journal of Social Issues**, v. 68, n. 4, p.767–789. 2012.
- HERMAN, C.; LEWIS, S.; HUMBERT, A. L. Women scientists and engineers in European companies: Putting motherhood under the microscope. **Gender, Work and Organization**, v. 20, n. 5, p. 467-478, 2013.
- HEWLETT, S. A. Executive women and the myth of having it all. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 4, p. 66-74, 2002.
- HOBFOLL, S. Conservation of Resources: a new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, v. 44, n. 3, p. 513-524, 1989.
- HOBFOLL, S. *et al.* Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 84, n. 3, p. 632-643, 2003.
- HUOPALAINEN, A. S.; SATAMA, S. T. Mothers and researchers in the making: Negotiating ‘new’ motherhood within the ‘new’ academia. **Human Relations**, v. 72, n. 1, p.98-21, 2019.
- IBGE. Estatísticas de Gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças de até três anos. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, p. 1-2, mar. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30172-estatisticas-de-genero-ocupacao-das-mulheres-e-menor-em-lares-com-criancas-de-ate-tres-anos/>. Acesso em: 20 nov. 2022.
- KMEK, J. A. Why Academic STEM Mothers Feel they have to work harder than others on the Job. **International Journal of Gender, Science and Technology**, v. 5, n. 2, p. 79-10, 2013.
- LADGE, J. J.; HUMBERD, B. K., EDDLESTON, K. A. Retaining professionally employed new mothers: The importance of maternal confidence and workplace support to their intent to stay. **Human Resource Management**, v. 57, n. 4, p. 1-18, 2017.
- LIVERMORE, T.; RODGERS, J.; SIMINSKI, P. The Effect of Motherhood on Wages and Wage Growth: Evidence for Australia. **Economic Record**, v. 87, suppl. 1, 2011.

- LESENER, T.; GUSY, B.; WOLTER, C. The job demands-resources model: a meta-analytic review of longitudinal studies. **Work and Stress**, v. 33, n. 1, p. 76-103, 2019.
- LOUREIRO, C.; COSTA, I.; FREITAS, J. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.
- MC CARTHY, A., DARCY, C., GRADY, G. Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitudes and behaviors. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 158-167, 2010.
- MINOTTE, K.L. Extending the job demands–resources model: predicting perceived parental success among dual-earners. **Journal of Family Issues**, v.37, n. 3, p. 416-440, 2016.
- MEEUSSEN, L.; VANLAAR, C. Feeling pressure to be a perfect mother relates to parental burnout and career ambitions. **Frontiers in Psychology**, v. 9, p. 1-13, 2018.
- NEGREIROS, T. C. de G. M., FÉRES\_CARNEIRO, T. Masculino e feminino na família contemporânea. **Estud. Pesqui. Psicol.**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, 2004. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808). Acesso em: 21 nov. 2022.
- NIEMISTÖ, C. *et al.* Motherhood 2.0: slow progress for career women and motherhood within the ‘Finnish Dream.’ **Work, Employment and Society**, v. 35, n. 4, 2021.
- NOMAGUCHI, K. M.; BROWN, S. L. Parental strains and rewards among mothers: The role of education. **Journal of Marriage and Family**, v. 73, n. 3, p.621-636, 2011.
- PIERCE, J. L. *et al.* Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement and validation. **Academy of Management Journal**, v. 32, p. 622-648, 1989.
- PREMEAUX, S. F.; ADKINS, C. L; MOSSHOLDER, K. W. Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 6, p.705-727, 2007.
- PRIETO, L. L. *et al.* Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. **Psicothema**, v. 20, n. 3, p. 354-360, 2008.
- QUEK, K. M. *et al.* Gender equality during the transition to parenthood: A longitudinal study of dual-career couples in singapore. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 28, n. 7, p. 943-962, 2011.
- QUINTO, A.; HOSPIDO, L.; SANZ, C. The child penalty: evidence from Spain. **Series**, v. 12, p. 585-606, 2021.
- RECUERO, L. H.; SEGOVIA, A. O. Work-family conflict, coping strategies and burnout: A gender and couple analysis. **Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones**, v. 37, n. 1, p. 21-28, 2021.
- ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. **Temas Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 2-17, 2004.
- ROCHA-COUTINHO, M. L. Variations on an old theme: Maternity for women with a very successful professional career. **Spanish Journal of Psychology**, v. 11, n. 1, 2008.

- ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.
- SCAVONE, L. Maternidade: transformações na família e nas relações de gênero. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 5, n. 8, 2001. <https://doi.org/10.1590/s1414-32832001000100004>.
- SCHAUFELI, W. Work engagement. What do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, n. 1, p. 3-10, 2012.
- SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.
- SCHAUFELI W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 1, p. 71-92, 2002.
- SCHEIER, M. F., CARVER, C., S. Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. **Health psychology**, v. 4, n. 3, p. 219-247, 1985.
- SCHREIER, M. Qualitative Content Analysis in Practice. *In*: FLICK, Uwe. **The SAGE handbook of qualitative Content Analysis in Practice**. Londres: Editora: The SAGE Publications, 2012. p. 170-183.
- SERAFIM, M.C.; BENDASSOLLI, P. F. Carreiras anticoncepcionais. **GV-Executivo**, v. 5, n. 2, p-62-66, 2006.
- SIMÕES, F. I. W., HASHIMOTO, F. Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. **Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas, Vale do Jequitinhonha**, ano 1, n. 2, p. 1-25, out. 2012.
- SIRGY, M. J.; LEE, D. J. Work-Life Balance: An Integrative Review. **Applied Research in Quality of Life**, v. 13, n. 1, p. 229-254, 2018.
- SLAUGHTER, A.-M. Why women still can't have it all. **The Atlantic** p. 1-23, jul./aug. 2012.
- TREMBLAY, D. G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54-65, 2002.
- VILLANUEVA, A.; LIN, K. H. Motherhood wage penalties in Latin america: The significance of labor informality. **Social Forces**, v. 99, n. 1-27, 2020.
- XANTHOPOULOU, D. *et al.* The role of personal resources in the job demands-resources model. **International Journal of Stress Management**, v. 14, n. 2, p. 121-141, 2007.
- XANTHOPOULOU, D. *et al.* Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational Behavior**, v. 74, n. 3, p. 235-244, 2009.

## APÊNDICE – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Fale um pouco sobre sua trajetória profissional.
2. Houve algum momento marcante na sua carreira, positivo ou negativo?
3. Como foi sua experiência com a maternidade (vida pessoal e profissional)?
4. A maternidade influenciou sua trajetória profissional?
5. Quando você assumiu sua primeira posição de liderança?
6. Como se deu essa promoção? (desafios, apoio recebido, o quanto ela “correu atrás”)
7. O que é importante para você na sua carreira?
8. Fale um pouco sobre a sua posição atual (empresa, cargo, tempo, atividades, subordinados)
9. Como você concilia maternidade e carreira?
10. Quais são os desafios que você enfrenta neste contexto?
11. Como você busca lidar com esses desafios? (recursos pessoais; pedir exemplos concretos de dificuldades e como lidou com elas)
12. Você conta com algum tipo de apoio (pessoal) no enfrentamento desses desafios?
13. Você conta com algum tipo de apoio (organizacional) no enfrentamento desses desafios?
14. Como seu superior imediato lida com a questão da maternidade e carreira?
15. Na sua empresa atual, acredita que há preocupação com o desenvolvimento de carreira dos funcionários? Como acontece? E como funciona com as mães?
16. Na sua empresa existe alguma política ou estratégia relacionada a maternidade?
17. O que você acha que sua organização poderia fazer para facilitar o equilíbrio entre vida profissional e a maternidade?
18. Você se sente valorizada na sua empresa? Explique.
19. Como você reage frente a obstáculos e dificuldades?
20. Que skills fizeram você crescer na sua carreira?
21. Qual é a sua visão de mundo?
22. Quais são suas aspirações para o futuro? (foco na vida pessoal ou profissional?)
23. Há algo que você gostaria de conquistar?
24. Como é a distribuição de gênero em funções de liderança na sua empresa?