

# CONCILIAÇÃO MATERNIDADE E TRABALHO: UM ESTUDO COM ALUNAS E SERVIDORAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

---

Rayssa Neves Andrade<sup>1</sup>

Helga Midori Iwamoto<sup>2</sup>

**Resumo:** O artigo teve como objetivo analisar as principais estratégias empregadas e dificuldades enfrentadas pelas estudantes e servidoras da UFT ao conciliar maternidade e trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa baseada na análise de conteúdo de Bardin, com dados demográficos tratados de forma quantitativa. Para a coleta de dados utilizou-se entrevistas semiestruturadas com 33 mães. Foram criadas dez categorias sendo discutidas conforme a fundamentação teórica. Os resultados indicam que com as mudanças nos tradicionais padrões familiares é possível essa conciliação, pois ser mãe é importante na vida dessas mulheres, mas o trabalho é uma fonte de realização pessoal.

**Palavras chave:** maternidade; mulher; trabalho.

**Abstract:** The article had the objective of analyzing the strategies employed and difficulties faced by UFT students and servants in reconciling motherhood and work. This is a qualitative research based on the content analysis according with Bardin, with demographic data treated in a quantitative way. For data collection, we used semi-structured interviews with 33 mothers. Ten categories were created and discussed according to the theoretical basis. The results indicate that with the changes in traditional family patterns this reconciliation is possible, because being a mother is important in the lives of these women, but work is a source of personal fulfillment.

**Keywords:** gender; conceptual reproductive technologies.

## Introdução

Até meados do século XX as tarefas destinadas à mulher eram voltadas exclusivamente para atividades domésticas e criação dos filhos. Ela não poderia ganhar dinheiro, pois vivia sobre o domínio do homem e não possuía direitos próprios.

1 Graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Tocantins. E-mail: rayssa\_neves@hotmail.com.

2 Professora adjunta IV e pós-doutoranda em Desenvolvimento Regional na Universidade Federal do Tocantins. Docente efetiva no Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas – UFT. Docente colaboradora no Mestrado Acadêmico do PPGDR-UFT. E-mail: helga@uft.edu.br.

Contudo, cada vez mais as mulheres estão se inserindo no mercado de trabalho e nas organizações.

Atualmente, a forte presença de mulheres em cargos e funções cada vez mais diversificados mostra que elas vêm delimitando seu espaço no âmbito público de produção. Além disso, elas estão liderando os índices de escolaridade em relação aos homens e, ainda que de forma menos expressiva, estão ocupando cargos de chefia, posições gerenciais e políticas, além de profissões de nível superior de prestígio, como a medicina, arquitetura, direito e até engenharia (BRUSCHINI e LOMBARDI, 2003).

A inserção da mulher no mercado de trabalho teve seu início com a I e II Guerras Mundiais, quando os homens foram para frente de batalha e as mulheres passaram a assumir os negócios da família. Quando tais guerras acabaram, trouxeram consigo a perda de muitos dos homens nos campos de batalha e o regresso de muitos dos demais mutilados ou impossibilitados de exercer o trabalho como anteriormente. E nesse momento as mulheres sentiram-se a necessidade de levar adiante os projetos e os trabalhos que eram realizados pelos maridos (PRIORE; BASSANEZI, 1997).

Apesar das conquistas do seu espaço no mercado de trabalho, as mulheres enfrentavam muitas barreiras no mundo dos negócios, independentemente de sua classe social. Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, a luta por inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido como naturalmente masculino (RAGO, 1997).

Desta forma, a realidade desta pesquisa compreende a três pontos: a atualidade do tema investigado, visto que há poucos estudos que contemplam a dimensão do tema na área de administração no Brasil, o que constituiu sua relevância acadêmica; a relevância social, pois a desigualdade entre homens e mulheres na sociedade e nas organizações é um problema retratado diariamente, e apesar das mulheres serem tão competentes quanto aos homens, são constantemente desvalorizadas em detrimento do sexo; por fim, destacou-se a necessidade de discussão.

A partir destas argumentações, originou-se o seguinte problema pesquisa: “quais são as principais dificuldades enfrentadas e estratégias empregadas pelas mulheres da Universidade Federal do Tocantins campus Palmas na conciliação entre maternidade e trabalho?” Para solucionar este questionamento, apontou-se o seguinte objetivo geral: analisar quais são as principais estratégias empregadas e dificuldades enfrentadas pelas estudantes que trabalham de formas remuneradas e servidoras (docentes e técnicas) da UFT ao conciliar maternidade e trabalho em Palmas-TO. Para os objetivos específicos, espera-se: identificar as atuais características das estudantes e servidoras da UFT que estão inseridas no mercado de trabalho em Palmas, durante o período da maternidade; analisar os desafios e oportunidades profissionais que surgem para estas mulheres na mater-

nidade e examinar como a sobreposição da vida profissional e pessoal interfere na vida destas mulheres em situação de maternidade.

Para definição da quantidade amostral foi utilizado o método bola de neve que é considerado não probabilístico, que por sua vez emprega apenas cadeias de referência. A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas.

O artigo está dividido em cinco seções, sendo a primeira referente à introdução, em que foram apresentadas a justificativa, além do problema da pesquisa e a apresentação dos objetivos gerais e específicos. A segunda corresponde ao referencial teórico, no qual foram apresentados conceitos e contextualização do tema discorrido. Na terceira etapa foram apresentados os aspectos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho. A quarta etapa apresentou as análises e discussão dos resultados deste estudo. A quinta seção contemplou as considerações finais e recomendações acerca do problema inicial da pesquisa.

## Referencial Teórico

### ○ significado da maternidade

Por questões biológicas, o diferencial entre o homem e a mulher se reside apenas naquilo que não é passível de mudança: apenas a mulher pode ser mãe. É verdade que os dois sexos geram em comum, no entanto, a mulher se empenha muito mais na maternidade, particularmente na fase pré-natal (ARRUDA, 1996). A maternidade e o cuidado com as crianças são naturalmente vistos como atrelados à identidade feminina, ao passo que aos homens se atribui uma maior valorização da atividade profissional. Quando nos centramos no papel das mulheres, emerge um tom mais conservador das concepções, sendo diretamente ligadas à domesticidade e ao cuidado das crianças, com um forte centro na maternidade (MONTEIRO; AGOSTINHO e DANIEL, 2015).

O mundo do trabalho é constituído sobre normas e valores masculinos (ACKER, 1990) e em torno dos homens o trabalho é culturalmente separado do domínio doméstico (MARTIN, 1990) ao contrário do que acontece com as mulheres. No entanto, esta separação está se tornando cada vez mais tênue (WILLIAMS, 2000). As empresas ainda não confiam na prática das mulheres executivas de conciliar o trabalho e maternidade e por isso, sempre acabam por preferir o certo por aquilo que, em sua ótica, seria duvidoso (BETIOL e TONELLI, 1991). De acordo com o discurso de Jonathan (2007) a representação social da maternidade se constitui, em um grande muro de dificuldade para o trânsito das mulheres no espaço público.

Algumas organizações apoiam suas trabalhadoras e tentam amenizar esses conflitos, como é o caso de empresas que instituíram políticas relativas à maternidade que vão além de procedimentos legais obrigatórios (KOHL *et. al.*, 2005).

Evidências preliminares sugerem que tais políticas podem facilitar o trabalho no final da gravidez e retornar ao trabalho mais cedo (LYNESS *et. al.*, 1999). O clima organizacional de suporte pode ser benéfico para as gestantes, pois podem amortecer os efeitos negativos da falta de políticas ambíguas. Se uma organização mantém um clima que envolve as famílias das trabalhadoras, o medo das conseqüências pode ser reduzido. No entanto também esperamos que a revelação da gravidez possa ser mais proximal de atitudes individuais e interpessoais (KING e BOTSFORD, 2009).

Dada a longa história de discrepância entre as narrativas de boa mãe e bom empregado, a probabilidade de encontrar uma solução para eliminar tal dissonância parece longe da realidade. Possivelmente, se as mães fossem mais apoiadas no desenvolvimento de estratégias pessoais para negociar limites entre reprodução e organização, sua capacidade de impedir revisões desfavoráveis no trabalho poderia ser aumentada (GATRELL, 2013).

Baker (2010) descreve que, para a mulher, a conciliação de trabalho remunerado e maternidade é um fenômeno que pode ser chamado de “pena de maternidade”. Essa conciliação é particularmente desafiadora para mulheres que trabalham em empregos que exigem alta qualificação, atividades empreendedoras e produtividade continuada, como o ensino universitário e pesquisa (BASSET, 2005; BRACKEN, ALLEN, e DEAN, 2006).

Para grande parte das classes médias das mulheres, o trabalho e a maternidade continuam a ser constituídos como projetos que geram conflitos e que devem ser “equilibrados” (EVERINGHAM ET AL. 2007). Para ir além, envolve uma radicalização do relacionamento do casal e inspecionando a centralidade do trabalho para idéias de sucesso e bem-estar (STACEY, 1998). O relacionamento que uma mulher exerce em relação ao trabalho parece ser altamente conseqüente no tipo de projeto maternal que ela subseqüentemente embarca, incluindo como ela orienta aconselhamento especializado, consumo e cuidados infantis (THOMSON, 2011).

Ridgeway e Correll (2004) definem a maternidade como uma posição de papel específica, de cuidadora primária para crianças dependentes. Por esta definição, nem todas as mães biológicas são consideradas “mães” apenas por terem dado a luz a um filho, se seus filhos não são mais dependentes ou não assume a responsabilidade primária pelos seus cuidados. As mulheres continuam a carregar a principal responsabilidade pelas crianças, que ainda são culturalmente atribuídos às mães em vez de pais, é provável que os estereótipos culturais do papel materno estejam intimamente ligados aos estereótipos das mulheres.

### **Concepções sobre maternidade e trabalho na pesquisa científica**

A inserção das mulheres provocou muitas mudanças no processo de identificação e permitiram o desenho de um novo cenário, nos dias atuais há a presença

masculina e feminina em muitas áreas que antes eram restritas a um só gênero e isto permitiu a mudança no processo de identificação docente/discente. A separação entre sexo e gênero é percebida de forma que o sexo se refere ao aspecto biológico relacionado à esfera produtiva, enquanto o gênero, aos significados socialmente construídos (CRAMER; PAULA NETO; SILVA, 2002).

Com a divisão de papéis na sociedade, surgiu um conjunto de representações sociais sobre masculino e feminino e lhe foi atribuído o caráter de “estrutura natural”. Em conjunto com as antigas representações patriarcais, a expectativa de agora é de novos comportamentos femininos. Surge à necessidade de um melhor desempenho nas sociedades industriais, e com isso, aumenta a competição que leva a mulher a se sentir “sobrecarregada de papéis”, sem nenhuma compensação, ao nível pessoal, afetivo. É possível ainda encontrar homem que concordam com o argumento que cabe a mulher a responsabilidade de cuidar dos filhos e da casa, mas também se notam homens que compartilham essas obrigações (BETIOL; TONELLI, 1991).

A família é um exemplo de uma instituição que possui uma estrutura que leva as relações de gênero em consideração, as funções entre seus componentes possuem características que são normatizadas, na maioria das vezes, em conceitos sociais e de gênero. Mas como em qualquer situação onde há mudanças, como é o caso da entrada da mulher no mercado de trabalho, provocaram alterações nos papéis desempenhados por cada membro familiar. As tarefas começam a se misturar entre os componentes da família, podendo observar em alguns casos, certa inversão desses papéis. Vários estudos sobre estas mudanças apontam que, na maioria dos casos, o que acontece é um aumento de jornada de trabalho para a mulher (CRAMER; PAULA NETO; SILVA, 2002).

Para o público masculino, o trabalho é definido a partir de motivações pessoais. Já para as mulheres, a figura de “outros” é central na sua escolha, ou seja, marido e filhos são partes essenciais de sua própria identidade. O mercado de trabalho não facilita para as mulheres, por isso seu desempenho está dado por condições situacionais e de personalidade. É importante na vida da mulher o apoio do marido, pois quando o homem compartilha as exigências domésticas, pode ser uma troca vantajosa na medida em que o sucesso profissional feminino repercutirá positivamente no prestígio social do marido, mesmo que a ausência da mulher gere alguns transtornos no coletivo doméstico (BETIOL; TONELLI, 1991).

Dentro das organizações, para ser considerado um bom trabalhador, é necessário se colocar em horas extras, sempre de plantão e sacrificando a vida pessoal sempre visando o bem da organização (RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Além disso, os bons colaboradores disciplinam seus corpos para estar sempre em forma, jovem e profissional (NADESAN e TRETHERWEY, 2000). Essas normas baseiam-se nas vidas dos homens e da masculinidade; portanto, as mulheres enfrentam dificuldades no espaço de bom trabalhador (ACKER, 1990).

O envolvimento das mulheres no mercado de trabalho, bem como a dedicação e participação na administração doméstica e nos cuidados com filhos, faz parte da vida das mulheres contemporâneas (JABLONSKI, 1996; ROCHA-COUTINHO, 2003). As mulheres que se envolvem com o trabalho fora de casa, especificamente mães, apresentam melhores índices de bem-estar e de satisfação (VANDEWATER, OSTROVE e STEWART, 1997).

A mulher contemporânea é representada pela sua rotina flexível, que a possibilita de participar dos cuidados da família e na administração da casa, além do seu envolvimento em atividades fora do lar. No entanto, isso não é suficiente, pois ainda é possível observar estereótipos em relação às mães que trabalham fora de casa, ora percebidas como pouco competentes e calorosas, não merecendo oportunidades de emprego, ora vistas como competentes e frias (CUDDY; FISKE e GLICK, 2004).

As mães que atuam no mercado de trabalho carregam um fardo na conciliação entre a amamentação e outras questões relacionadas ao trabalho reprodutivo e o trabalho, devido à incompatibilidade dos dois. Elas evitavam a contradição divisiva da boa mãe e boa trabalhadora, abrindo espaço para serem as duas ao mesmo tempo. Nestes momentos, sua incorporação não foi definida por precária separação do profissional e do doméstico, mas uma mistura de dois reinos anteriormente discretos (TURNER e NORWOOD, 2013).

O equilíbrio trabalho-família implica que a experiência psicológica de “equilíbrio” será moldada pelo nível de demandas em casa e no trabalho e os significados anexados à sua participação no sistema trabalho-família (HAAS, 1995). Hausman (2004) argumenta que apesar de muitos avanços, ainda temos que considerar que para a organização do emprego, ou até mesmo para a vida social contemporânea leva em conta que ter filhos significa para as mulheres um grande empecilho para trabalhar fora de casa. Isso significa que elas devem ocupar dois espaços, o mundo de trabalho concorrente e a maternidade (EDLEY, 2001).

Em relação ao exercício do poder, algumas características da personalidade feminina são levadas em consideração como a capacidade de aprender, de contribuir e de fazer parcerias (SHARPNACK, 1999). Os estereótipos de gênero reforçam ainda mais a tendência de relacionar as características femininas como não gerenciais, ao passo que as características masculinas como gerenciais. Não seria necessária uma história de lutas das mulheres pelos seus direitos, se essas não fossem em todas as culturas, dominadas ou sutilmente controladas pelos homens (KANAN, 2010). Muito embora esses rótulos sociais de discriminação à mulher não tenham sido completamente eliminados, novos valores emergem na sociedade contemporânea, baseados nas mudanças de conceitos, estilos de vida, arranjos familiares e sociais.

Os dados demonstram que as mulheres demoram mais do que os homens

para alcançarem o salário máximo da carreira e os motivos para esta diferença de expectativas são provavelmente tão complexos e entrelaçados quanto as razões para a própria existência de uma desigualdade salarial entre homens e mulheres. A probabilidade de que as mulheres e homens estejam planejando e se preparando para diferentes tipos de carreiras, esperando diferentes níveis de apoio ou discriminação, e antecipando diferentes níveis de compromisso entre responsabilidades profissionais e familiares (LIPS e LAWSON, 2009).

Concepções normativas da trabalhadora ideal e da boa mãe criam uma conexão cultural inversa entre o papel da maternidade e do trabalhador competente. A lógica cultural da maternagem intensivana assume hoje que a boa mãe vai direcionar todo o seu tempo e energia para seus filhos sem impor limites (HAYS, 1996). Essa ligação entre os dois papéis existe ao nível dos normativos culturais ao nível do compromisso das suas funções de trabalho (RIDGEWAY e CORRELL, 2004).

As mulheres vêm cada vez mais conquistando seu espaço no mercado de trabalho; no entanto, quando se trata do mercado de trabalho, ainda se pressupõe que os homens possuem as maiores qualidades de agentes associados à liderança e ao desempenho no local de trabalho. Estas qualidades seriam a competência, inteligência e assertividade. No caso das mulheres, assume-se que possuem maiores qualidades comunitárias como a solidariedade, calor, empatia e abnegação. Como consequência disso, as pessoas tendem a acreditar que os homens se destacam naturalmente em ocupações de agentes, como advogado ou chefe executivo, enquanto as mulheres são mais adequadas para ocupações comuns, como enfermeiras ou conselheiras (BURGESS; BORGIDA, 1999; EAGLY; KARAU, 2002; HEILMAN, 2001; HEILMAN et al. 2004).

Essa experiência que as mães enfrentam como é o caso da discriminação normativa, além da experiência pelas mulheres em geral dos estereótipos prescritivos específicos para a maternidade, deve existir e afetar as experiências das mães no local de trabalho (BENARD; CORRELL, 2010). A ideologia de esferas separadas são um dos motivos para os estereótipos prescritivos que estruturam a interação entre família e trabalho. Os casais de dupla carreira mostram que homens e mulheres freqüentemente consideram que as responsabilidades de cuidar dos filhos e da casa são da mulher, mesmo quando seus ganhos são maiores (HOCHSCHILD, 2003; STONE, 2008).

Embora a combinação do sucesso do mercado de trabalho e da maternidade seja culturalmente considerada contra a normativa e potencialmente um sinal de indesejável interpessoal das qualidades nas mães, o oposto é verdadeiro para os pais. Pelo menos para a classe média homens, ter filhos os marca aos olhos dos outros como mais gentis e mais expressivos (COLTRANE; ADAMS, 2008).

Existe uma série de motivos que podem levar com que as mulheres possuam mais probabilidade do que os homens de perceber o sucesso do mercado de

trabalho como algo mais difícil para obter, incluindo preconceitos de status (RIDGEWAY, 1982), teto de vidro (MAUME, 2004), aumento do limite (PIERCE, 1995) e assédio sexual (BARGH et al. 1995). As mulheres também podem perceber as barreiras da maternidade, como a discriminação (BENARD; PAIK; CORRELL, 2007) e falta de apoio dos parceiros, trabalho ou política pública (HOCHSCHILD, 2003; STONE, 2008).

Portanto, à medida que homens e mulheres mostram níveis de viés descritivo para mulheres e mães, enquanto que participantes do sexo feminino do estudo percebem maiores ameaças ao seu autoconceito do que os participantes do sexo masculino, eles podem mostrar maiores níveis de preconceito prescritivo. Além disso, a percepção de que a maternidade e o sucesso no mercado de trabalho são incompatíveis podem causar participantes do sexo feminino, mas não ver uma mãe atingindo altos níveis de sucesso no trabalho como ameaçador (BENARD; CORRELL, 2010).

## Metodologia

Trata-se de um estudo de cunho qualitativo em relação à percepção das mães em relação à conciliação entre o trabalho produtivo e reprodutivo. Houve tratamento quantitativo dos dados demográficos obtidos no início das entrevistas. Quanto aos objetivos, caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, em que se busca descrever os fatores e fenômenos de determinada realidade (TRIVINOS, 1987). A descrição se deu pela relevância do tema para comunidade acadêmica.

Participaram do estudo 33 mães que são alunas e servidoras (docentes e técnicas) da Universidade Federal do Tocantins, Campus de Palmas. Utilizou-se a técnica de amostragem bola de neve (GOODMAN, 1961) em que uma amostra de forma aleatória de indivíduos é recrutada de uma determinada população e é solicitado que cada indivíduo indique outras pessoas para que também participem da amostra.

Para coleta dos dados, utilizou-se a técnica de entrevistas semiestruturada. As entrevistas foram realizadas e gravadas na própria universidade de acordo com o turno de trabalho das participantes. Utilizou-se também um roteiro de perguntas que atenda aos objetivos desse estudo.

A análise das informações foi fundamentada na metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2009). Para as análises dos dados e identificação das categorias, utilizou-se a abordagem de grande aberta (*posteriori*) em que as categorias são identificadas na medida em que o pesquisador vai explorando o material de análise (VERGARA, 2012). As análises seguiram três etapas:

Pré-análise: Inicialmente as entrevistas foram transcritas em documento de texto (*Word*) pela primeira autora. Em seguida foi feita uma leitura “flutuante” dos dados coletados, destacando-se as partes que traziam informações pertinentes para



compor a categorização do conteúdo constituindo-se o “corpus” do estudo.

Exploração do material: Realizou-se a categorização das partes destacadas com o intuito de compreender as experiências das participantes.

Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: Relacionaram-se os agrupamentos dos conteúdos, ou seja, os dados obtidos foram analisados e expostos, sendo possível compreender aquilo que estava na fundamentação teórica.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **Características das entrevistadas**

Foram entrevistadas 33 mulheres da UFT campus Palmas, com idade média de 36,3 anos e idade mediana de 36 anos. As entrevistadas foram separadas em três grupos: docentes (4), técnicas (18) e estudantes que trabalham de forma remunerada (11). A maioria (66,7%) respondeu que não tem planos de ter mais filhos, opinião que foi divergente somente no grupo das docentes casadas.

Encontrou-se também a média de 1,7 filhos por entrevistada, variando entre 1 e 4. Por fim, calculou-se que em média, as entrevistadas tiveram o primeiro filho com 24,5 anos e mediana de 24 anos, e esta idade variou entre 15 e 36 anos.

### **Análise de conteúdo**

Os relatos mais expressivos, obtidos a partir das falas das participantes desta pesquisa foram agrupados em dez categorias com o objetivo de compor o resultado da análise de conteúdo. As falas das participantes estão apresentadas em itálico e entre aspas. As entrevistadas estão identificadas pela letra E, seguida por suas respectivas idades e profissão, sendo divididas em docentes, técnicas e estudantes que trabalham de forma remunerada.

#### *Prioridade da maternidade*

Para a maioria das entrevistadas, priorizar a maternidade é, acima de tudo, abrir mão de algumas oportunidades profissionais e a adaptar-se à rotina em função dos filhos. Esse discurso feminino vem de encontro com a ideologia da maternidade intensiva, em que a mãe é centrada na criança, elas são as responsáveis pela criação e desenvolvimento dos filhos, e as necessidades das crianças têm precedência sobre as necessidades de sua mãe (HAYS, 1996).

A ideologia da maternidade intensiva é uma imagem cultural dominante e poderosa que dita como a mãe deve ser. De acordo com a ideologia, uma mãe deve estar sempre disponível para os filhos e dispor de energia e recursos para eles (FURSMAN, 2002). Muitas pesquisas demonstraram que as mulheres quan-

do se tornam mães mudam alguns fatores como os horários de trabalho fora de casa, justamente para atender as expectativas maternas intensivas (GAREY, 1999; HATTERY, 2001). As mulheres que são mães devem buscar formas cognitivas para conciliar sua decisão de emprego e maternidade para então sentir-se realizada e feliz (JOHNSTON e SWANSON, 2006). “(...) você tem que adaptar aquilo que você vai fazer com os horários do seu filho, e, por exemplo, agora eu to trabalhando em um local que não é bem o que eu queria, mas é o que eu posso cuidar dele.” (E1, 28 anos, estudante).

Mesmo aquelas que não puderam abrir mão das oportunidades profissionais, estariam dispostas a fazer mais sacrifícios em função dos filhos. Muitas mulheres escolhem a opção de ficar em casa não porque uma mãe feliz faz uma criança feliz, mas sim porque uma criança feliz é a razão de ser de uma boa mãe. Ao modificar as expectativas da maternidade para reforçar sua decisão de trabalho, todas as mães podem afirmar que seu trabalho beneficia seus filhos (JOHNSTON; SWANSON, 2006). “Eu estaria disposta e eu até queria trabalhar menos e ficar mais com ele, mas temos várias questões pesadas, principalmente a questão financeira, então hoje eu não consigo abrir mão das funções que eu tenho.” (E18, 33anos, docente).

Algumas entrevistadas também relataram em seu discurso que sentem que estão de certa forma abrindo mão da maternidade quando não renunciam condições que impactam sua vida pessoal, como é caso do trabalho fora de casa. Essa culpa decorrente de não assumir a maternidade como um todo reforça os preconceitos e antigos valores da sociedade que definem que as mulheres devem estar sempre disponíveis para o filho em tempo integral. Estes padrões de comportamento ainda são uma constante na representação social entre as mulheres, demonstrando que elas próprias consideram que essa dedicação é tarefa feminina, portanto, a culpa pela falta de assistência aos filhos é integral delas (CRAMER; PAULA NETO e SILVA, 2002). “(...) Você acaba delegando pra babá ou pra empregada porque você tem toda uma carreira, uma lógica, às vezes eu já trabalhei em lugares que eu viajava mais, então meus filhos ficavam mais ainda só, [sic] então normalmente e infelizmente a gente acaba invertendo pela necessidade”.

Uma entrevistada atribuiu a mesma importância à realização profissional e à maternidade, e a ideia de que a maternidade vem acompanhada do fracasso da carreira é abandonada. De acordo Bailey (2000) para algumas mulheres, a importância do trabalho permanece inalterada. Outras enfatizaram a separação entre emprego e maternidade permitindo-lhes tempo para si próprias.

Foi mais no sentido de deixar a minha filha no berçário e ter que trabalhar o dia inteiro, muito tempo longe, ela adoecia e eu tinha que faltar o trabalho e às vezes o chefe não entendia, então tem esse, porém, depende muito da pessoa com quem você trabalha. (E15, 37 anos, técnica).

(...) a mulher tem que levar serviço pra casa, mas tem serviço em casa também, na verdade você tem uma dupla, tripla jornada, porque não é só voltar pra casa e cuidar da casa, você cuida dos filhos, você tem que saber o que está acontecendo, você tem que gerenciar uma série de fatores (...) a maternidade da mulher em relação ao trabalho eu acho que já foi pior, hoje em dia a própria mulher aprendeu a trabalhar melhor a situação. (E22, 52 anos, técnica).

Pode-se perceber, portanto, que há contextos organizacionais que propiciam uma melhor articulação da dupla jornada a que as mulheres estão submetidas.

Na seção a seguir serão discutidas as oportunidades profissionais emergentes após a maternidade.

### *Prioridade da maternidade*

Pode-se perceber que as mulheres atualmente possuem o poder de aderir, recusar ou até negociar a maternidade com a vida profissional (BADINTER, 2011). No entanto, essa liberdade vem frequentemente acompanhada de algumas consequências para aquelas que privilegiam as duas coisas, sua carreira e a maternidade.

Ainda hoje a expectativa que se tem da mulher é que ela esteja em uma posição de submissão em virtude da herança de anos de segregação e submissão femininas. Espera-se que ela cumpra bem seu papel do lar e, se profissional, que saiba administrar bem todos os lados dessa relação que pode se tornar conflituosa (GONTIJO e MELO, 2017).

Eu acredito que pra mulher sempre acaba mudando, justamente por causa dessa cultura de que a mulher tem esse instinto maternal e ela tem que cuidar do filho, que na verdade não existe, pra mim não existe esse instinto maternal e aí a gente acaba tendo que arcar mais com mais coisas, mais atividades e isso impacta, você fica mais cansada, você não tem tanto tempo pra estudar, não tem tanto tempo pra poder se dedicar a outra atividade, por exemplo, que me faria crescer na carreira. (E12, 38 anos, técnica).

Algumas respostas destacaram outros pontos de vistas. Por exemplo, para E19, as oportunidades não diminuiram, porque em sua opinião, o reconhecimento e as oportunidades profissionais dependem apenas dela mesma. Para a entrevistada E32, a instituição proporciona novas oportunidades profissionais de acordo com a realidade atual em que ela se encontra.

Sim, porque nessa minha profissão quem faz as oportunidades na verdade somos

nós, então essa questão de desenvolver pesquisa, escrever artigos, preparar aulas, continua tudo igual, de repente às vezes fica até mais intenso porque você está com uma outra energia, com uma outra emoção, e você fica com mais vontade. (E19, 44 anos, docente)

A diferença assim seria mais interna, no sentido de organização. De forma mais benéfica, as pessoas já têm consciência que você está grávida ou com filhos, por exemplo, a licença que eu peguei agora de capacitação, eu não tinha programado essa licença, mas quando eu retornei, tinha outra colega de trabalho que já tava programando de pegar essa licença, aí o pessoal deu prioridades para a gente que somos mães [sic] e estamos com bebês pequenos. (E32, 30 anos, técnica)

Desta forma, as mães apresentaram estratégias diferenciadas para construção de oportunidades em termos de conciliação de tarefas e negociação junto a gestores. Na seção a seguir são apresentadas as influências do trabalho na maternidade.

### *Influência mútua entre trabalho e maternidade*

Para a maioria das entrevistadas, é difícil separar os dois, pois, além de mães, elas também estão presentes na esfera pública, inseridas no mercado de trabalho e continuam cumprindo as tarefas do domínio privado, e consequentemente um refletem ao outro. Segundo Hochschild (1997) o trabalho tornou-se casa e casa tornou-se trabalho, portanto, é inútil argumentar que dois permaneceram discretamente opostos.

Faz parte da vida das mulheres contemporâneas sua participação nos cuidados da família, bem como seu forte envolvimento no trabalho produtivo. Porém ainda prevalecem estereótipos em relação às mães que trabalham, ora percebidas como pouco competentes e calorosas, não merecendo oportunidades de emprego, promoção ou educação adicional, ora vistas como competentes e frias (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Consequentemente, muitas mulheres enfatizaram o valor essencial em passar mais tempo em casa com a atenção voltada para a criança, e uma defensiva na contabilização do tempo gasto de outras formas (BAILEY, 2000).

É que na verdade a gente é um todo, não tem como você separar. É complicado você fragmentar, mas eu particularmente desde que estou aqui na instituição eu tento ao máximo não levar nenhum trabalho pra casa, (...) eu sempre tive que estar muito ausente e a gente se sente muito culpada, então o que eu puder fazer aqui, eu sempre faço pra pelo menos estar no final de semana com ela, de uma forma mais livre. (E26, 25 anos, técnica).fica mais cansada, você não tem tanto

tempo pra estudar, não tem tanto tempo pra poder se dedicar a outra atividade, por exemplo, que me faria crescer na carreira. (E12, 38 anos, técnica).

Por outro lado, em termos da influência da maternidade no trabalho, para as mulheres, a possibilidade de realização pessoal é dividida em duas opções: se por um lado representa liberdade de escolha, por outro lado, implica sentimentos de cobrança e sobrecarga (MALDONADO, 1989). Isso ocorre porque normalmente as mulheres ainda são as principais responsáveis pelo bem-estar dos seus filhos, portanto, o trabalho feminino também está associado às demandas familiares.

Pesquisas sugerem que as mulheres experimentam uma “pena de maternidade” quando elas tentam combinar ganhar e cuidar. As “escolhas” das mulheres sobre como integrar a vida familiar e seu trabalho variam não só com as suas prioridades pessoais, mas também com suas políticas, expectativas, cultura do local de trabalho e circunstâncias sociais da família (BAKER, 2010).

As “escolhas” das mulheres são moldadas por ideais que veem as mães como a principal responsável pelo cuidado da família, compartilhando uma casa com um homem que se vê como o principal provedor. Essas restrições encorajam as mulheres a priorizarem seus filhos e parceiros em detrimento da sua própria carreira e aceitar uma carga de trabalho injusta em casa (BAKER, 2010). Às vezes meu filho está doente, ou tem que tomar vacina e eu preciso estar com ele, então eu trabalho de casa. Eu meio que coloco os dois um do lado do outro e trabalho de dentro de casa, monitorando atrás do meu computador. (E14, 28 anos, técnica).

Percebe-se pelos relatos que a divisão entre maternidade e trabalho é artificial, devido às mútuas influências óbvias que ocorrem cotidianamente de forma fluida. As estratégias de coping envolvem principalmente a estratégia da Mulher-Maravilha (ROCHA-COUTINHO, 1998), em que as mulheres procuram dar conta de suas múltiplas responsabilidades profissionais e pessoais, enquanto os homens continuam enxergando a si mesmos primariamente na figura de provedores.

### *Percepção da família sobre o trabalho*

A conquista das mulheres por mais espaço no mercado de trabalho possui uma relação direta com a mudança na estrutura social, pois a organização familiar não está mais pautada na diferença entre gênero. Durante as entrevistas, elas relataram de forma unânime que apesar de as vezes passarem por situações de impasse em casa, o apoio da família é essencial para que elas consigam conciliar a maternidade e o trabalho.

O apoio à carreira da esposa, em que o homem cede nas exigências domésticas, pode ser uma troca vantajosa e mesmo justa, na medida em que o sucesso profissional feminino repercutirá positivamente no prestígio social do marido, mes-

mo que a ausência da mulher gere alguns transtornos (BETIOL e TONELLI, 1991).

Quando você está fazendo algo que você gosta, em casa você mostra aquela satisfação toda, então assim, não é aquele serviço que você chega reclamando, por mais que às vezes traga uma preocupação, minha família me apoia. (E6, 30 anos, estudante).

Eles me apoiam apesar do fato de eu trabalhar demais de vez em quando gera uns conflitos, mas eu recebo apoio sim. (E18, 33 anos, docente).

Resta saber se a divisão das responsabilidades domésticas está incluída neste apoio. De acordo com Hileshiem (2004), as tarefas domésticas são vistas tradicionalmente como responsabilidade feminina. Neste contexto, a maioria dos casais considera a participação masculina nelas como ajuda, não como responsabilidade compartilhada de maneira igualitária.

Na seção a seguir são apresentados relatos vinculados ao Trabalho como forma de autorrealização.

### *Trabalho como forma de autorrealização*

O trabalho é visto pelas entrevistadas como algo essencial em suas vidas, elas se sentem motivadas e, apesar de todos os problemas, afirmaram que não conseguiriam ficar sem trabalhar mesmo se não houvesse necessidade financeira.

Diante dessa realidade, é possível perceber que as mulheres não se colocam mais como vítimas nas relações de trabalho, ainda que o poder nem sempre seja distribuído de forma justa. Não é uma concessão do poder masculino que elas desejam, mas o reconhecimento da competência (BETIOL e TONELLI, 1991). Miller e Rose (1995) sugerem ainda que o trabalho não é mais representado como uma restrição, mas é construído como parte da busca pela autorrealização.

Diretamente, eu fico mais feliz, eu me sinto útil trabalhando. Eu acho que se eu tivesse dentro de casa, sendo mãe, dona de casa, esposa, eu não seria tão feliz como eu sou hoje. Lógico que eu preciso equilibrar a minha vida, são muitas funções, mas eu me sinto útil trabalhando, eu me sinto útil podendo contribuir financeiramente dentro da minha casa também. Eu me sinto importante e isso, a preservação do meu trabalho, a permanência no meu trabalho é importante pra mim. (E25, 37 anos, técnica).

Neste sentido, percebe-se que a realização feminina começou a se deslocar em direção à esfera profissional, contrariamente às concepções tradicionais de

que a realização feminina só se dá via casamento e maternidade.

Na seção a seguir colocam-se os impactos da maternidade na vida profissional.

### *Impactos da maternidade na vida profissional*

Os impactos provocados pela maternidade na vida profissional foram destacados por quase todas as entrevistadas; elas ressaltaram a mudança radical de ter que parar o ritmo de trabalho durante a licença-maternidade e a dificuldade de voltar ao trabalho remunerado.

Quando a mulher que trabalhou a vida toda para alcançar sucesso em sua profissão fica grávida, ela se depara com estereótipos de maternidade que ditam o que é uma “boa” mãe. Ela é então pressionada a descobrir como alinhar seus sentimentos sobre o trabalho e sobre a maternidade (GAREY, 1999). A maternidade vem acompanhada de uma “pena de maternidade” que sugere que as mulheres que possuem famílias são mais propensas do que os homens a se envolverem em atividades voltadas aos filhos, às vezes levando-as trabalhar menos horas fora de casa ou a sair da força de trabalho completamente por um tempo (WILLIAMS; COOPER, 2004).

“Eu acho que essa desaceleração do cérebro, às vezes a gente se sente mais devagar em relação aos outros, parece que está tudo em um ritmo mais rápido e a gente ainda está voltando. No caso da academia mesmo, os estudos, a gente se sente um pouco mais devagar, mas depois pegamos no ritmo.” (E14, 28 anos, técnica).

Quando foram questionadas acerca das dificuldades para entrar no mercado de trabalho após a maternidade, percebe-se a contradição dos discursos que incentivam a profissionalização da mulher para que elas estudem e busquem sucesso em sua carreira, e permanece a expectativa de que um dia elas venham a cumprir seu papel “do lar” responsável pela família.

Lyness e Thompson (1997) constataram que mesmo com maior participação feminina em várias áreas, as mulheres continuam a divergir dos homens em relação ao desenvolvimento de carreiras. Enquanto estes são impulsionados a buscar ascensão profissional e a dedicar-se mais intensamente à carreira, elas optam por profissões que exijam menos tempo e dedicação, para assim estar mais presente em casa.

(...) eu fui numa entrevista numa empresa e uma frase da pessoa que tava me entrevistando era assim “mas você é mulher e ainda é mãe, eu não posso te contratar”. Então isso me marcou bastante, porque a gente vê como é a discriminação, primeiro por você ser mulher, e segundo porque eu já tinha a minha filha e era

como se fosse assim: quem é mulher e quem é mãe não deveria estar procurando emprego. (E26, 25 anos, técnica).

Algumas mães, no entanto, ressaltaram o apoio que tiveram no ambiente de trabalho a partir da gestação. Quando as mulheres têm experiências negativas relacionadas à gravidez durante o seu período de seu trabalho remunerado, parece mais provável que elas sintam, durante a gravidez, a necessidade de escolha entre trabalho e maternidade. Portanto, o apoio no local de trabalho é considerado um fator importante para permitir que uma mulher retivesse a identidade de mãe e de trabalhadora durante a gravidez (FURSMAN, 2002).

Eu percebi que houve por parte das minhas chefias uma compreensão boa pelo fato de eu ser mãe e criando uma criança sozinha, então eu sempre tive boas chefias, sempre compreensivas em relação a ter que levar ao médico, a me atrasar um pouquinho porque vou numa reunião na escola, sempre foi tranquilo. (E16, 36 anos, técnica).

Nestes relatos se percebe o quanto é determinante a figura dos gestores e recrutadores para a eliminação da iniquidade de gênero no acesso e permanência no mercado de trabalho. Eles podem atuar tanto quanto facilitadores quanto entraves à distribuição justa das vagas e tarefas no mundo do trabalho.

Na seção a seguir são relatados os desafios na carreira após a maternidade.

### *Desafios na carreira após a maternidade*

Muitos fatores estão envolvidos na decisão das entrevistadas de fazerem modificações em suas carreiras ao planejar ou após ter filhos. A sobrecarga de conciliar o trabalho e maternidade leva um número cada vez maior de mulheres a buscar soluções individuais, como mudar de área, adiar projetos ou até mesmo desistir de alguns planos.

As mães utilizam estratégias para lidar melhor com as demandas do trabalho e maternidade: estratégia supermulher, planejamento e administração do tempo, afastamento de atividades menos importantes, e estratégia multitarefa (TIEDJE, 2004).

A falta de tempo é uma das principais preocupações das mulheres atualmente, elas buscam ser reconhecidas em seus diferentes papéis – mãe, esposa, profissional. Elas acumulam funções dentro e fora do lar. Além disso, elas não admitem serem mães apenas razoáveis ou profissionais medianas, desejando alto desempenho e reconhecimento social em todas as suas atribuições (BARBOSA, 2011).



Quando eu tive minhas filhas, eu abri mão de fazer o mestrado, eu esperei elas crescerem um pouquinho, porque eu já tinha especialização, pra ter mais tempo e isso demanda tempo fazer mestrado e doutorado, então pra conciliar o trabalho com as crianças eu esperei elas crescerem um pouco pra poder fazer o mestrado. (E15, 37 anos, técnica).

Em um caso relatado, houve o planejamento da carreira levando em consideração ter filhos, optando por uma profissão que trouxesse benefícios pessoais e prestígios profissionais. Em outros, apesar de haver o planejamento, as coisas não ocorreram conforme planejado.

Na verdade eu considerei a minha carreira planejando ter um filho, eu sempre gostei muito de sala de aula, tive afinidade por pesquisas, por ciências, mas eu escolhi ser professora universitária dentre outras coisas, também pensando na maternidade, porque mesmo com todas essas exigências, existe uma flexibilidade para eu estar em casa. (E2, 31 anos, docente).

Eu planejei ter filhos, mas eu não imaginava que as modificações seriam tão significativas, eu achei que eu teria filho, eu iria amamentar naquele período, depois eu iria trabalhar e eles iriam ficar com meu marido, enfim, mas, na prática, é totalmente diferente. (E9, 34 anos, estudante).

Pode-se perceber que tanto nos casos ditos planejados quanto nos casos em que esta informação foi omitida os desafios são os mesmos. Apesar de haver flexibilidade em algumas profissões, há os desafios enfrentados devido à falta de infra-estrutura urbana de cuidados infantis, tanto no meio público quanto no particular. Um exemplo claro desta carência ocorre no caso dos filhos de docentes e estudantes que atuam no período noturno da universidade e não possuem estrutura familiar de apoio para os cuidados infantis. Outro problema é a falta de creches públicas para os filhos dos estudantes universitários de baixa renda.

Na seção a seguir, são apresentadas as razões para optar ter filhos e o momento ideal para ser mãe.

### *Razões para optar ter filhos naquele momento e o momento ideal para ser mãe*

Os discursos das mulheres a respeito da opção pela maternidade são sustentados através da própria identidade materna. De acordo com Barbosa (2011) atualmente as mulheres estão buscando com clareza seus objetivos educacionais, profissionais e de carreira, no entanto, pode-se observar também que ao mesmo

tempo elas mantêm o ideal romântico de casamento com a idealização de um conto de fadas onde há um parceiro ideal e de filhos.

A maternidade em si implica ter uma vida de renúncia e sacrifícios prazerosos, no entanto, aliados a outras dimensões da vida que também proporcionam satisfação, como profissionais e acadêmicos. Contudo, apesar de muitos avanços no espaço para uma multiplicidade de experiências femininas, ainda é possível observar a cobrança de se a submeterem a antigos valores sociais. Isto pode ser visto no relato a seguir de E1, 28 anos, estudante: “Pressão do marido. Muito tempo de casada, tava na hora de ter um filho”.

Ainda com relação às razões para optar por ter filhos naquele momento, além do desejo de ser mãe, as participantes deste estudo ressaltaram preocupações com a estabilidade financeira e a idade, considerando fatores biológicos.

Dentre outras coisas, estabilidade. Eu já era funcionária pública, mas passei em um concurso melhor, com uma jornada de trabalho melhor, meu marido também é funcionário público. Então assim, tudo era propício. A maternidade sempre quis, mas a partir desse momento esses elementos contribuíram bastante. (E2, 31 anos, docente).

Podemos observar ainda, nos discursos de algumas entrevistadas, que não houve o planejamento em si da maternidade, no entanto, as implicações da gravidez acarretaram mudanças positivas na vida destas mulheres. É um fato recorrente nos dias atuais a questão das mulheres adirem a maternidade para quando tiverem alcançado outros objetivos, porém, estudos apontam que nem sempre as coisas funcionaram como o esperado (BRAGA, 2005).

Na verdade, apesar de eu estar casada, eu não planejei exatamente, aconteceu.... Mas foi ótimo, por que naquela idade a gente está mais disposta e depois assim, lá quando eu tinha meus 40 anos eu já não tinha muita paciência. Então pra mim foi ótimo. (E4, 55 anos, docente).

O momento ideal para ser mãe, de acordo com a fala das entrevistadas, é visto como algo muito pessoal, que varia de mulher para mulher. De modo geral, no entanto, elas apontaram pontos importantes que devem ser considerados, como estabilidade financeira e emotiva, realização profissional, relações afetivas e a idade.

Eu acho que quando você tem vontade, porque assim, sempre vão ter as diversidades, sempre vai ter alguma coisa que você vai querer dar para seu filho e você não

vai poder, então você tem que estar preparada. Você vai ter que lidar com culpa, se você voltar antes para o trabalho ou se você voltar depois. Então você tem que estar disposta a abrir mão porque sempre vai ficar algo de lado. (E13, 34 anos, técnica)..

Com ou sem planejamento, é senso comum que sempre há algum trade-off entre as tarefas maternas e profissionais. Isto quer dizer que sempre haverá algum aspecto que ficará a desejar, não importando o momento de ocorrência da maternidade.

Na seção a seguir, são elaboradas as considerações finais.

### **Considerações Finais**

A proposta desta pesquisa foi identificar as principais dificuldades enfrentadas e estratégias empregadas pelas mulheres estudantes (que trabalham de forma remunerada) e servidoras (docentes e técnicas) da UFT, campus Palmas, na conciliação entre maternidade e trabalho. Para que este objetivo fosse alcançado, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com trinta e três mulheres utilizando um roteiro com 24 perguntas, sendo estabelecidas dez categorias que foram analisadas.

Três objetivos específicos foram propostos, e com a conclusão entende-se que estes foram alcançados. Desse modo, foi alcançado o objetivo geral desta pesquisa: analisar as principais estratégias empregadas e dificuldades enfrentadas pelas estudantes e servidoras ao conciliar maternidade e trabalho. Os resquícios dos papéis tradicionais da família que ditavam que as atividades domésticas e os cuidados com os filhos eram apenas responsabilidades femininas foram se perdendo, abrindo espaço para as possibilidades de realizações profissionais das mulheres. A maternidade somou-se com a possibilidade da participação em outros cenários sociais.

Pelos resultados obtidos, pode-se dizer que só é possível conciliar a maternidade com a vida profissional, se houver planejamento familiar e infra-estrutura de cuidados infantis em termos de prestadores de serviços públicos e privados. Para corroborar esta tese, Morell (2000), por exemplo, apresenta casos de mulheres em países desenvolvidos que se recusam a ser mães devido a se identificarem mais com outros papéis da esfera pública e privada. No caso europeu, segundo Giorgio (2002), as mulheres se recusam a serem mães devido aos prejuízos que sofrem no ambiente profissional e à falta de infra-estrutura de cuidados infantis para apoiá-las. Para piorar o quadro no caso italiano, elas eram forçadas a serem mães durante o período ditatorial de forma a fornecer mão-de-obra para o mercado de trabalho e para a guerra.

O estudo sugere ainda que horários flexíveis, maior compreensão da chefia e o

cumprimento adequado das leis trabalhistas se fazem necessários para a promoção da equidade de gênero no ambiente de trabalho e na universidade.

Por meio deste estudo, buscou-se dar voz às mães em seu esforço de conciliação entre seus diferentes e múltiplos papéis, desempenhados frequentemente sob forte pressão social por excelência em todos eles. Além disso, fica evidente a necessidade de políticas públicas de planejamento familiar e de cuidados infantis de forma a oportunizar na prática a equidade de gênero por meio de escolarização e geração de renda.

## Referências

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: uma força de trabalho secundária. 2007. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2007.

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990.

ARRUDA, M. C. C. Relação empresa-família: o papel da mulher. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 3, p. 6-13, 1996.

BADINTER, E. **O conflito**: a mulher e a mãe. Rio de Janeiro: Editora Record, 2011.

BAILEY, L. Bridging home and work in the transition to motherhood: A discursive study. **European Journal of Women's Studies**, v. 7, n. 1, p. 53-70, 2000.

BAKER, M. Motherhood, employment and the “child penalty”. **Women's Studies International Forum**. v. 33, n. 3, p. 215-224, 2010.

BARBOSA, L. Afinal, o que querem as mulheres? **Psicologia Clínica**, v. 13, n. 1, p. 33-46, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BARGH, J. A.; RAYMOND, P.; PRYOR, J. B.; STRACK, F. Attractiveness of the underling: An automatic power: sex association and its consequences for sexual harassment and aggression. **Journal of personality and social psychology**, v. 68, n. 5, p. 768-781, 1995.

BASSETT, R. H. **Parenting and professing**: Balancing family work with an academic career. Nashville, Tennessee, EUA: Vanderbilt University Press, 2005.

BENARD, Stephen; PAIK, In; CORRELL, Shelley J. Cognitive bias and the motherhood penalty. **Hastings Law Journal**, v. 59, p. 1359-1387, 2007.

BENARD, S.; CORRELL, S. J. Normative discrimination and the motherhood penalty. **Gender & Society**, v. 24, n. 5, p. 616-646, 2010.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BRACKEN, S. J.; ALLEN, J. K.; DEAN, D. R. **The balancing act**: Gendered perspectives in faculty roles and work lives. Dulles, EUA: Stylus Publishing, 2006.

BRAGA, M. G. R. **Maternidade e tecnologias de procriação**: o feminino na contemporaneidade. Dissertação de mestrado em Psicologia Clínica, Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2005.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro**: um retrato dos anos 1990. As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Senac, p. 323-356, 2003.

BURGESS, D.; BORGIDA, E. Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. **Psychology, public policy, and law**, v. 5, n. 3, p. 665-692, 1999.

COLTRANE, S.; ADAMS, M. **Gender and families**. Lanham, Maryland, EUA: Rowman & Littlefield, 2008.

WILLIAMS, Joan C.; COOPER, Holly Cohen. The public policy of motherhood. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 849-865, 2004.

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

CRAMER, L.; NETO, P.; SILVA, A. L. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 25-37, 2002.

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

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological review**, v. 109, n. 3, p. 573-398, 2002.

EDLEY, P. P. Technology, employed mothers, and corporate colonization of the lifeworld: A gendered paradox of work and family balance. **Women and Language**, v. 24, n. 2, p.28-36, 2001.

EVERINGHAM, C.; STEVENSON, Deborah; WARNER-SMITH, Penny. Things are getting better all the time? Challenging the narrative of women's pro-

gress from a generational perspective. **Sociology**, v. 41, n. 3, p. 419-437, 2007.

FURSMAN, L. **Ideologies of motherhood and experiences of work**: Pregnant women in management and professional careers. Working paper n. 34, Center for Working Families, University of California, Berkeley, 2002.

GAREY, A. I. **Weaving work and motherhood**. Filadélfia, EUA: Temple University Press, 1999.

GATRELL, P. **The making of the modern refugee**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2013.

GIORGIO, Adalgisa. **Writing Mothers and Daughters**: Renegotiating the Mother in Western European Narratives by Women. New York: Berghahn Books, 2002.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. O. L.. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, n. especial, p. 126-157, 2017.

GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The annals of mathematical statistics**, v. 32, n. 1, p. 148-170, 1961.

HAAS, L. Structural dimension of the work and family interface. In: BOWEN, G.; PITTMAN, J. (orgs.) **The work and family interface**: Toward a contextual effects perspective. Mineápolis, EUA: National Council on Family Relations, 1995, p. 113-121.

HATTERY, A. **Women, work, and families**: Balancing and weaving. Thousand Oaks, California, EUA: Sage, 2001.

HAUSMAN, B. The feminist politics of breastfeeding. **Australian Feminist Studies**, v. 19, n. 45, p. 273-285, 2004.

HAYS, S. **The cultural contradictions of motherhood**. New Haven, EUA: Yale University Press, 1996.

HEILMAN, M. E. Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. **Journal of social issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

HEILMAN, M. E.; WALLEN, A. S.; FUCHS, D.; TAMKINS, M. M. Penalties for success: reactions to women who succeed at male gender-typed tasks. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 3, p. 416-427, 2004.

HILESHIEM, B. Trabalho doméstico: "O serviço de sempre". In: STREY, M. N.; CABEDA, S.T. L.; PREHN, D. R. **Gênero e cultura**: questões contemporâneas.

Porto Alegre: Edipucrs, 2004, p. 39-52.

HOCHSCHILD, A R. The time bind. **Working USA**, v. 1, n. 2, p. 21-29, 1997.

HOCHSCHILD, A. R. **The commercialization of intimate life**: Notes from home and work. Berkeley, EUA: University of California Press, 2003.

JABLONSKI, B. Papéis conjugais: conflito e transição. **Relação amorosa, casamento, separação e terapia de casal**, v. 1, n. 1, p. 113-123, 1996.

JOHNSTON, D. D.; SWANSON, D. H. Constructing the “good mother”: The experience of mothering ideologies by work status. **Sex roles**, v. 54, n. 7-8, p. 509-519, 2006.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Revista Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 77-84, 2007.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

KING, E. B.; BOTSFORD, W. E. Managing pregnancy disclosures: Understanding and overcoming the challenges of expectant motherhood at work. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 314-323, 2009.

KOHL, J.; MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J. Recent trends in pregnancy discrimination law. **Business Horizons**, v. 48, n. 5, p. 421-429, 2005.

LIPS, H.; LAWSON, K. Work values, gender, and expectations about work commitment and pay: Laying the groundwork for the “motherhood penalty”?. **Sex Roles**, v. 61, n. 9-10, p. 667-676, 2009.

LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. **Journal of applied psychology**, v. 82, n. 3, p. 359-375, 1997.

LYNESS, K. S.; THOMPSON, C. A.; FRANCESCO, A. M.; JUDIESCH, M. K. Work and pregnancy: Individual and organizational factors influencing organizational commitment, timing of maternity leave, and return to work. **Sex roles**, v. 41, n. 7-8, p. 485-508, 1999.

MALDONADO, M. T. **Psicologia da gravidez**: parto e puerpério. São Paulo: Editora Saraiva, 1989.

MARTIN, J. Deconstructing organizational taboos: The suppression of gender conflict in organizations. **Organization Science**, v. 1, n. 4, p. 339-359, 1990.

MAUME JR, D. J. Is the glass ceiling a unique form of inequality? Evidence from a random-effects model of managerial attainment. **Work and occupations**, v. 31, n. 2, p. 250-274, 2004.

MILLER, P.; ROSE, N. Production, identity, and democracy. **Theory and society**, v. 24, n. 3, p. 427-467, 1995.

MONTEIRO, R.; AGOSTINHO, L.; DANIEL, F. Un diagnóstico de la desigualdad de género en un municipio de Portugal: estructuras y representaciones. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 423-446, 2015.

MORELL, C. Saying no: Women's experiences with reproductive refusal. **Feminism & Psychology**, v. 10, n. 3, p. 313-322, 2000.

NADESAN, M. H.; TRETHERWEY, Angela. Performing the enterprising subject: Gendered strategies for success (?). **Text and Performance Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 223-250, 2000.

PIERCE, J. L. **Gender trials**: Emotional lives in contemporary law firms. Berkeley, EUA: University of California Press, 1995.

PRIORE, M. D. Apresentação. In: PRIORE, M. D.; BASSANEZI, C. (orgs.) **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1997, p. 7-9.

RAGO, M. Trabalho Feminino e sexualidade. In: PRIORE, M. D.; BASSANEZI, C. (orgs.) **História das mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1997, p. 484-507.

RIDGEWAY, C. L. Status in groups: The importance of motivation. **American Sociological Review**, p. 76-88, 1982.

RIDGEWAY, C. L.; CORRELL, S. J. Motherhood as a status characteristic. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 683-700, 2004.

ROCHA-COUTINHO, M. L. De Cinderela a mulher maravilha: A maternidade em tempos de mudança. **Série Documenta**, v. 9, n. 1, p. 91-116, 1998.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Quando o executivo é uma "dama": a mulher, a carreira e as relações familiares. In: CARNEIRO, T. F. **Família e casal**: arranjos e demandas contemporâneas. São Paulo: Edições Loyola, 2003, p. 57-77.

SHARPNACK, A. Quebre o Telhado de Vidro: entrevista. **Revista Você S.A**, São Paulo, 9 de junho, de 1999.

STACEY, J. **Brave new families**: Stories of domestic upheaval in late-twentieth-century America. Berkeley, EUA: University of California Press, 1998.



STONE, P. **Opting out?:** Why women really quit careers and head home. Berkeley, EUA: University of California Press, 2008.

THOMSON, R. Making motherhood work. **Studies in the Maternal**, v. 3, n. 2, 2011.

TIEDJE, L. B. Processes of change in work/home incompatibilities: Employed mothers 1986–1999. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 787-800, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNER, P. K.; NORWOOD, K. Unbounded motherhood: Embodying a good working mother identity. **Management Communication Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 396-424, 2013.

VANDEWATER, E. A.; OSTROVE, J. M.; STEWART, A. J. Predicting women's well-being in midlife: The importance of personality development and social role involvements. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 72, n. 5, p. 1147-1160, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2012.

WILLIAMS, J. **Unbending gender:** Why work and family conflict and what to do about it. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000.

Recebido em novembro de 2018

Aprovado em abril de 2019