

1

DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e77598>

Recebido em: 19/07/2019

Aceito em: 20/11/2020

“JOGUEI A TOALHA!”: a realidade de executivas que decidiram retornar ao lar. Uma discussão sobre o fenômeno *opt-out*

“THROW IN THE TOWEL!”: reality of executives women that decide to return home. Discussion about opt-out phenomenon

Sally Joice Reis

Programa de Pós-Graduação em Administração PUC Minas.
email: sally.reis@arcelormittal.com

Carolina Maria Mota-Santos

Programa de Pós-Graduação em Administração PUC Minas.
email: cmmotasantos@gmail.com

Marcella Barbosa Miranda Teixeira

Programa de Pós-Graduação em Administração PUC Minas.
email: marcellabmt@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de compreender os motivos que levaram algumas executivas a desistirem da carreira e optarem pelo retorno ao lar. Trata-se de estudo com uma abordagem qualitativa, por meio do método história de vida. A coleta de dados ocorreu a partir de entrevista em profundidade, utilizando como sujeitos duas mulheres executivas. A pesquisa traz uma reflexão sobre esse posicionamento de desistência, uma vez que historicamente há uma divisão entre os sexos, aspecto que permite compreender porque as mulheres encontram muitos desafios no que diz respeito à ascensão e à manutenção de suas carreiras no mundo corporativo. A grande contribuição deste estudo foi a de avançar nos motivos que levam ao fenômeno *opt-out*, pouco explorado na literatura.

Palavras-Chave: Mulheres; Executivas; Retorno ao lar; Fenômeno *opt-out*.

ABSTRACT

The present study aims at understanding the reasons that led some executives to give up their careers and choose to return home. It is a qualitative study through the life history's methodology. The data collection took place from an in-depth interview using as subjects two executives women. The research brings to a reflection about this position of abandonment, since, historically, there is a division between the sexes, aspect that allows to understand why women finds many challenges with respect to the ascension and the maintenance of its race in the corporate world. The great contribution of this study was to advance in the reasons that result in the *opt-out* phenomenon, little explored in the literature.

Key-words: Women; Executives; Return home; Opt-out phenomenon.



1 INTRODUÇÃO

Muitos direitos foram adquiridos pelas mulheres e melhoraram suas condições de trabalho, mas o que se pode perceber é que ainda persiste o retrato da divisão sexual do trabalho, ou seja, as construções sociais do homem e da mulher resultaram na concepção de que há atividades consideradas masculinas e outras femininas, o que significa, historicamente, que às mulheres é atribuída a responsabilidade pela reprodução e cuidado ao lar, enquanto que do homem se espera a manutenção das despesas financeiras da casa (NEVES, 2013).

Devido ao árduo caminho percorrido pelas mulheres em busca de ascensão profissional, reconhecimento e valorização, da dupla ou tripla jornada de trabalho, este estudo busca compreender os motivos que levaram algumas executivas a desistirem da carreira e optarem pelo retorno ao lar. Esse fenômeno é denominado *opt-out* e normalmente uma das causas é a impossibilidade de conciliar a vida profissional com a pessoal, devido à exagerada sobrecarga de trabalho (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; POWELL; BUTTERFIELD, 2013).

Verifica-se que a maternidade ainda é considerada pelas organizações brasileiras como uma questão negativa na carreira das mulheres (ALMEIDA; SANTOS, 2018). Somado a isso, não há políticas por parte das organizações para o impacto do trabalho na maternidade, como uma flexibilização no regime de trabalho e uma melhora na qualidade no ambiente de trabalho (OLIVEIRA *et al*, 2011). Assim, cabe destacar a importância do presente estudo e indagar a ocorrência do fenômeno *opt-out*, uma vez que estamos falando de mulheres muito qualificadas e que investiram fortemente em suas carreiras.

Para tal, serão descritas e analisadas duas histórias de vidas de executivas, apresentando as semelhanças e particularidades de cada uma delas, com o objetivo de compreender a vivência dessas entrevistadas, além de responder o seguinte problema de pesquisa: Por que algumas mulheres com alta escolaridade e bem-sucedidas decidiram desistir de sua carreira e retornaram ao lar?

2 HERANÇAS PATRIARCAIS E AS MULHERES NO MERCADO TRABALHO

O trabalho muitas vezes teve conotação diferente para a mulher e para o homem de classe média/alta. Enquanto o homem exercitava seu domínio sobre o público para viver e sustentar sua família, a mulher se restringia ao espaço privado com os cuidados aos filhos e ao lar (GONÇALVES, 2000). Essa distinção de papéis pode ser explicada pela herança patriarcal, ressaltada por diversos autores como a dominância masculina diante da feminina, em que a mulher é representada como submissa, frágil e dependente. Já o homem é o detentor da autoridade e do poder. Esse fenômeno social se fez e faz presente em diversas esferas: familiar, social, econômica, política e profissional (GOULART; PAPA FILHO, 2013).

De acordo com Perrot (1970), a história por muito tempo se esqueceu das mulheres, pois eram vistas exclusivamente como um objeto para ficar restrita ao lar com a função de procriar, amamentar e cuidar. Porém, os movimentos feministas foram um marco da luta das mulheres contra a subordinação e todas as formas de opressão impostas pela sociedade patriarcal. No Brasil, com uma conjuntura de um processo de industrialização e urbanização acelerados, a partir da década de 1970, as mulheres começaram a participar da atividade econômica (HOFFMAM; LEONE, 2004; ALMEIDA, 2012).

Nos últimos anos da década de 1970, elas puderam ingressar nas universidades e, dessa forma, tiveram alternativas diferentes da vida doméstica, o que auxiliou a inserção feminina no mercado de trabalho. Aliado a isso, passaram a controlar a natalidade, a se tornarem mães mais tarde e a terem menos filhos ou sequer serem mães. Tais fatores geraram transformações no mercado de trabalho e nas relações familiares (LOSADA; ROCHA-COUTINHO, 2007).

Esse cenário abriu espaço para a intensificação da participação feminina na esfera pública. O trabalho para as mulheres passou a ter outro sentido: deixou de ser uma questão de necessidade econômica e passou a ser uma necessidade de afirmação da identidade, pois ela passou a compreender que, ao desempenhar sua atividade profissional, poderia também ocupar o papel de um sujeito ativo na sociedade, em

uma tentativa de se estabelecer com mais autonomia e valor (TAVARES; BARBOSA, 2015).

A partir dessa época, a atividade remunerada “tornou-se tão importante para as mulheres quanto a maternidade e o cuidado com os filhos” (NEVES, 2013, p. 410). Assim, é possível perceber aumento da presença feminina em posições de chefia e em profissões antes consideradas masculinas (FREITAS, 2013; NEVES, 2013; SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Entretanto, as mulheres não deixaram de ser as responsáveis pelas tarefas domésticas. As atividades do lar e os cuidados dos filhos são ainda consideradas como parte natural das atribuições femininas (FREITAS, 2013; SANTOS, 2012; BÄCHMANN; GATERMANN, 2017), dificultando a conciliação com o trabalho (ALPERSTEDT; FERREIRA; SERAFIM, 2014).

Esse panorama histórico-social do papel da mulher reforça a condição de desigualdade. Assim como a dupla jornada, a tripla jornada é um novo desafio que a mulher atribui a si mesma para permanecer no mercado de trabalho (FREITAS, 2013; NEVES, 2013; SALVAGNI; CANABARRO, 2015). É caracterizada pela multiplicidade de papéis em três esferas: profissional, familiar e qualificação. Tripla jornada porque muitas vezes precisam continuar a qualificação para conquistarem crescimento profissional (JABLONSKI, 2010).

Além disso, há a dificuldade de ascensão profissional das mulheres, fenômeno chamado de teto de vidro (*glass ceiling*), que surgiu por volta de 1980 nos Estados Unidos (DAVIES-NETZLEY, 1998; SOCRATOUS; GALLOWAY; KAMENOU-AIGBEKAEN, 2016; ANSARI, 2016). Uma das explicações do teto de vidro enfatiza a diferença comportamental entre mulheres e homens (BELKIN, 2007). Essa diferença deduz que as mulheres possuem mais habilidade que os homens em atividades fora da empresa, como cuidar dos filhos pequenos, o que para elas ocasionaria um vínculo frágil com a empresa. Quanto mais as mulheres são qualificadas, menos atrativas são para elas as atividades fora da empresa e não valerá a pena deixar de trabalhar para ficar em casa (MORRISON; WHITE; VELSOR, 1994).

A metáfora do teto de vidro não pode ser simplesmente a descrição de um resultado que mostra a desproporcionalidade de poucas mulheres nos níveis

hierárquicos gerenciais. Tal fenômeno discute os obstáculos enfrentados pelas mulheres em relação aos homens à medida que sobem na hierarquia organizacional (GROUT; SONDEREGGER, 2007). E ainda pode ser um fator determinante quando muitas mulheres executivas decidem desistir de sua carreira de sucesso e optam por sair da empresa onde trabalham.

Esse fenômeno, chamado *opt-out*, foi nomeado, em 2003, por Lisa Belkin ao descrever o alto número de mulheres, a maioria mães, altamente qualificadas que optaram por movimentos de carreira fora do mercado corporativo (BELKIN, 2003). O fenômeno *opt-out* começou a ser estudado devido às movimentações voluntárias de mulheres com carreira sólida e que deixavam as organizações (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; POWELL; BUTTERFIELD, 2013), mas ainda precisa ser mais explorado. Para Mainiero e Sullivan (2006) e Grant-Vallone e Ensher (2011), o fenômeno *opt-out* é uma manifestação das mulheres contra a maneira tradicional e masculina de trabalho e carreira.

3 O FENÔMENO OPT-OUT: QUEM SÃO ESSAS MULHERES?

Ao longo das últimas décadas, a participação da mulher no mercado de trabalho passou a ser percebida de forma mais significativa em virtude da redefinição de seu papel na sociedade, da expansão em seu nível de escolaridade, da redução do número de filhos e das mudanças políticas, econômicas e sociais (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). Segundo Ceribeli e Silva (2012), se antes um dos grandes desafios das mulheres era no ingresso do mercado de trabalho, recentemente o problema é na questão da manutenção da carreira dessas mulheres depois da maternidade.

As mulheres que conseguiram chegar ao topo da hierarquia organizacional se depararam com a realidade de discriminação relacionada à gravidez, aos meses de licença-maternidade e ainda com dificuldades na conciliação do trabalho com o cuidado dos filhos pequenos. Defrontam-se também com a possibilidade de menos convívio com os filhos, existindo, ainda, a necessidade de comparecer a eventos e viagens, o que é uma tarefa difícil para quem tem

filhos pequenos (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; SANTOS, 2012), fazendo com que essas mulheres se sintam culpadas por não estarem se dedicando aos seus filhos (GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011).

Ou seja, “ao mesmo tempo em que as mulheres passaram a ter mais abertura no mercado de trabalho, muitas também se depararam com dificuldades diversas para se manterem nele depois de assumirem o papel de mães” (CERIBELI; SILVA, 2017), o que gera conflitos e culpa, motivos que podem desencadear a desistência da carreira de executivas e o retorno ao lar (ROCHA-COUTINHO, 2004).

O fenômeno *opt-out* está relacionado às mulheres que possuem uma carreira profissional estável e, quando têm filhos, escolhem sair do ambiente de trabalho temporária ou permanentemente (LOVEJOY; STONE, 2012; HARMAN; SEALY, 2017). As mulheres executivas envolvidas no fenômeno *opt-out* buscam, muitas vezes, alternativas de carreira, com o objetivo de encontrarem trabalhos que as satisfaçam e que sejam mais compatíveis com as demandas de suas vidas, de modo a conciliar vida pessoal e profissional (MAINIERO; SULLIVAN, 2006; GRANT-VALLONE; ENSHER, 2011; LOVEJOY; STONE, 2012; CERIBELI; SILVA, 2017). Essas mulheres não querem mais continuar vivendo e trabalhando da mesma maneira que estavam antes de abandonar a carreira (BIESE-STJERNBERG, 2013).

No estudo realizado por Ceribeli e Silva (2017) com mulheres que possuem ensino superior e menor escolaridade e optaram interromper a carreira por conta da maternidade, verificou-se alguns motivos para essa escolha, entre eles: o desejo de dar maior atenção aos filhos e a dificuldade de conciliarem o trabalho e a maternidade – sentimento de culpa, da insegurança em deixá-los com terceiros e a questão financeira, pois o salário de algumas delas seria apenas suficiente para os gastos com creche ou babá.

Para Belkin (2003) e Still (2006), em seus estudos nos Estados Unidos, outro motivo que fazem as mulheres desistirem da carreira é o fato das organizações falharem no entendimento de que homens e mulheres possuem diferentes necessidades e motivações no trabalho, ou seja, para as autoras, a cultura organizacional deve ser mudada, assim

como o modelo tradicional de carreira, para reter as mulheres com políticas e programas que as apoiem.

Acrescenta-se também que o impacto da relação maternidade-trabalho pode acarretar o abandono ou a interrupção da carreira dessas mulheres, devendo-se levar em consideração diversos fatores e contextos: contexto pessoal, social e familiar; idade dos filhos, tempo de afastamento do mercado de trabalho, satisfação pessoal com o papel de mãe, políticas inflexíveis para as mães por parte das organizações, falta de políticas públicas para mães trabalhadoras, entre outros (OLIVEIRA *et al.*, 2011; CERIBELI; SILVA, 2017).

Por isso, o recorte desta pesquisa volta-se para a questão da mulher, que se qualificou e alcançou elevado êxito profissional e, por decisão, desistiu de sua carreira executiva e retornou ao lar para cuidar de seus filhos e da família. Ao mencionar o termo “lar”, é importante destacar que não se refere à casa no sentido exclusivo de abrigo, mas a uma complexa rede de símbolos e limites bem demarcados (SANTOS, 2012). Esse fenômeno será analisado por meio de duas histórias de vida, conforme se apresenta a metodologia a seguir.

4 METODOLOGIA

A coleta de dados foi realizada pelas entrevistas em profundidade através do método história de vida, que é indicado na compreensão do social, do coletivo, a partir de histórias individuais (MIRANDA; CAPPELLE; MAFRA, 2014). Assim, as sujeitas da pesquisa foram duas mulheres que, ao chegarem ao alto escalão das empresas em que trabalhavam, decidiram desistir de suas carreiras e retornar ao lar.

A pergunta que conduziu o início do primeiro encontro foi: quem é você? A partir de então, vieram outros questionamentos. A intenção foi ouvir a trajetória de vida dessas mulheres desde a infância até a vida adulta, com seus familiares e seus relacionamentos, locais em que viveram e também onde estudaram. No segundo e terceiro encontro foi lembrado a elas, de forma bem sucinta, o que haviam dito e onde haviam parado, para que prosseguissem com a narrativa.

Foram quatro encontros com cada entrevistada, com duração média de uma hora e trinta minutos. O quarto encontro foi o fechamento de todos os aspectos

tos relatados, além de uma reflexão sobre o momento atual de cada uma delas e a confirmação se as mesmas gostariam de acrescentar ou destacar alguma questão. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas antes do encontro seguinte, para que viabilizasse uma devolutiva das histórias para as entrevistadas. Assim, as mulheres entrevistadas são Alice e Antônia, nomes que as próprias entrevistadas escolheram para que o sigilo das informações compartilhadas pudesse ser preservado.

A seguir, apresenta-se as histórias de vida.

5 A HISTÓRIA DA ALICE

5.1 A personalidade forte de uma criança já adulta

Alice nasceu no interior de Minas e tem 37 anos. Vem de uma família de quatro irmãos, dois homens e duas mulheres, com diferença de idade de um ano entre eles, exceto para a irmã caçula, cuja distância é de sete anos. Teve infância bastante humilde. O pai era alcoólatra e sua mãe trabalhava muito e, por isso, Alice sempre teve muitas responsabilidades dentro de casa. Com nove anos tinha que cuidar da irmã de dois anos sozinha.

Eu lavava, passava, cozinhava e fazia tudo. Dava mamadeira. Era uma criança cuidando de um bebê, que era minha irmã. Aí, a gente dividia as tarefas domésticas, eu e meus irmãos. Na minha casa nunca teve essa de homem não lavar vasilha ou banheiro. Todo mundo fazia tudo. Menos o meu pai [...].

A mãe de Alice era cozinheira de um bufê, mas já tinha exercido várias atividades: faxineira, costureira e faz-tudo em um restaurante. Trabalhava de segunda a quinta no bufê durante o dia, e sexta e sábado de dia e de noite. Só tinha o domingo de folga e, nesse dia, Alice a ajudava nos afazeres domésticos para poderem recomeçar a semana. Por volta de seus 12 anos, o maior sonho de Alice era que sua mãe se separasse de seu pai:

Não era o sonho dos meus irmãos. Ela nunca quis se separar do meu pai. Eu não sei o motivo. Não sei o que levava ela a passar por todas as situações porque ele não contribuía em casa. Ele não era um pai amoroso,

não era presente. Era uma pessoa ignorante, calada, que tinha uma força negativa dentro dele que afastava todas as pessoas de perto dele. Não sei o que meu pai representava em casa para minha mãe. Ela não era submissa. Eu não sei o que era. Gostaria de saber. Ela justifica até hoje que ela nunca se separou por causa dos filhos, mas um pai que batia, espancava seus filhos, na minha cabeça não é justificativa.

Alice explica que quando tinha sete anos parou de conversar com o pai, porque ele chegou bêbado em casa e foi violento com ela.

[...] me espancou muito, cuspiu na minha cara e aí eu devolvi o cuspe na cara dele. Ele me bateu e eu devolvi o tapa. Ele quebrou a casa inteira. Ficou uma cena forte em minha cabeça. Eram três horas da madrugada, minha mãe sentada no chão comigo e minha irmã no colo e eu na frente e a casa toda quebrada. Nesse dia, eu falei com ela e prometi que não falaria mais com ele e não chamaria mais ele de pai. Aí, passava uns vinte dias, um mês, ele ia lá e contornava toda a situação e minha mãe ficava como se nada tivesse acontecido. Mas aí, acontecia de novo. Acontecia de novo. [...] Falava que eu ia usar drogas, que eu ia levar cigarro para homem na cadeia. Essas coisas ficavam muito em minha cabeça, mas de uma forma que eu não queria ser. [...] E fui chegando em um determinado momento que eu falei: eu vou sair de casa.

Quando Alice tinha por volta de 14 anos começou a trabalhar como secretária de um dentista em uma cidade do interior de MG e estudava à noite. As brigas entre ela e o pai passaram a ser mais frequentes e cada vez piores e, por esse motivo, ela decidiu sair de casa. Quando sua mãe saiu para trabalhar, Alice deixou uma carta explicando que ia para o Rio de Janeiro, porque a mãe tinha preferido o marido em uma das brigas entre ela e o pai: “Minha mãe chegou a ir ao Rio me buscar e eu disse que não voltaria porque, entre eu e o marido dela, ela tinha preferido ficar do lado do marido dela e que não ia voltar”.

Morou no Rio de Janeiro por um ano na casa das tias. Um tio advogado a incentivava a estudar e a permanecer na cidade. Fez curso de datilografia lá. Em uma das férias, foi para sua cidade natal e sentiu muita saudade das amigas e do grupo de jovens. Resolveu, então, não retornar para o Rio e voltou para a casa da mãe, mas com outra atitude: “[...] quando eu decidi voltar, decidi que meu pai não me espancaria mais como ele fazia”.

Alice arrumou um emprego e começou a namorar um rapaz mais velho. Ela afirma que sempre gostou de homens mais velhos, por se sentir protegida pela figura masculina, algo que ela considera ser um gosto devido à sua carência paterna. Engravidou aos 17 anos com um ano de namoro:

Eu não queria ter engravidado. Você tem 17 anos e não tem nada. E aí engravidou. A primeira coisa que você pensa é: como você vai falar para seu namorado que você engravidou? Porque o cara pensa que você fez de propósito. No início, a gente usava camisinha. Depois não usou. Eu, um dia, passei mal lá em casa e aí minha mãe falou que sabia que eu estava era grávida. Eu confirmei. Eu fiquei muito supressa e triste com a atitude da minha mãe porque ela virou para mim e disse: e agora, onde você vai morar? Porque aqui seu pai não te aceita. Eu respondi: em qualquer lugar que seja longe dele e agora de você. Mais uma vez eu percebi que minha mãe estava preocupada com ele e não comigo.

Alice conta que o pai de sua filha queria que ela abortasse o bebê, porém ela não aceitou e ele terminou com ela. Foi um momento muito difícil para Alice, já que sua mãe não a ajudou: “E minha mãe não ficou do meu lado. Eu queria morrer. Eu pensava em como seria dentro da minha casa”. Porém, Alice contou para o pai de sua filha a reação de sua mãe ao saber que estava grávida e ele disse que ela não ficaria na casa deles.

5.2 A solidão e a submissão no período da gestação

Ao sair de casa grávida, Alice foi morar em uma casa que o pai de sua filha cedeu. A casa tinha apenas um fogão e uma cama. Ela ficou nessa casa sozinha durante todo o tempo de sua gestação, sem trabalhar. O pai de sua filha a sustentou com o básico para sobreviver e também arcou com os custos do pré-natal. Alice se viu muito só durante toda a gravidez.

Eu fiquei nessa casa como um animal porque ele terminou comigo e voltou com uma ex-namorada. Colocou na casa um fogão e uma cama com quatro panelas. [...] Aí eu fiquei lá no “cativeiro”, durante nove meses da gestação. Eu ficava nessa casa sozinha, minhas amigas iam me visitar. Ele levava comida, levava as coisas para mim. Ele pagou meu pré-natal. Eu não fiz no SUS. Eu, grávida, fiquei muito envergonhada. Eu não procurava

minha família. Eu não queria ouvir de ninguém nenhum tipo de humilhação.

Alice conta que um dia começou a passar mal e que o pai de sua filha a deixou no hospital. Depois de 12 horas em trabalho de parto, sozinha no hospital, sua filha nasceu. Alice então avisou sua mãe e irmã sobre o nascimento da filha e elas foram visitá-la no hospital: “Ela me perguntava se eu estava precisando de alguma coisa. Eu falava que estava ótima, mas eu estava péssima”. Outra visita que Alice recebeu foi de uma amiga que ofereceu para ela ir morar com ela.

Você quer morar comigo? Aí eu fui. Ela não tinha nada [choro], tinha uma casa sem reboco com três filhos e me disse: eu não tenho nada, mas o nada que eu tenho, eu divido com você. Minha filha estava com 11 meses. Minha filha chamava ela de mãe, me chamava de mãe. Aí eu comecei a fazer unha, fazer salgadinho congelado. Enfim, eu precisava de dinheiro.

Alice voltou a estudar quando sua filha completou um ano e dois meses. Sua amiga ficava com sua filha. Concluiu o segundo grau e conseguiu trabalho em uma fábrica, onde trabalhava mais de 44 horas semanais, todo o tempo em pé, com uma folga por semana. Para aceitá-lo, teve que deixar sua filha com sua cunhada, irmã do pai da criança. Após um ano e meio nessa empresa, por meio de um amigo, conseguiu nova oportunidade de trabalho como secretária em uma empresa de telefonia. O salário e os benefícios trabalhistas eram melhores e ela passou a ter plano de saúde e a trabalhar de segunda a sexta, das 8 às 17h.

Minha maior alegria era saber que iria ver minha filha e ter ela de volta comigo, pois eu trabalhava tanto que não conseguia voltar para buscá-la por morar muito longe. Eu passava o dia de folga com ela, e quando a deixava, ela aprontava um escândalo de tanto chorar. Era difícil demais.

A mãe de Alice tinha se separado de seu pai há cerca de dois anos e passou a morar numa casa somente com sua irmã mais nova. Como a mãe passava algumas dificuldades, Alice propôs que morassem juntas, já que, com o novo emprego, teria condições financeiras de ajudar a mãe e também a irmã.

5.3 A provedora e a líder na carreira

Pouco depois, a mãe de Alice passou por um momento financeiro difícil, ficou sem trabalhar durante um período e Alice passou a ser responsável pelo sustento de todos:

Eu, depois de um tempo, falei com minha mãe que não gostava daquela casa onde a gente morava. [...] Aí eu aluguei uma casa e levei a minha mãe para morar comigo. E aí ela estava desempregada e eu fiquei sendo o homem da casa. Fazia tudo para ela: fazia compra, pagava aluguel, pagava luz, abria conta na farmácia para minha irmã, porque ela era adolescente, pra comprar shampoo, pra fazer as coisas para ela.

Alice conta que um tempo depois, a empresa em que trabalhava faliu e ela precisava de outro plano, já que ela tinha três pessoas que dependiam dela: a mãe, a irmã e a filha: “Eu me vi em uma situação que eu tinha um bom salário e eu não queria passar por tudo que eu tinha vivido no passado. Eu tinha acostumado a ter uma melhor condição de vida”. Dessa forma, Alice recebeu uma proposta de uma prima para ir morar em Belo Horizonte. Até se adaptar à nova vida, teve que deixar sua filha com o pai dela. Passou a morar em uma república e a trabalhar em um escritório de uma oficina mecânica:

Na república eram 12 meninas. [...] Geladeira que tinha a prateleira dividida. Tinha o dia de cada uma lavar sua roupa. Eu fiquei lá 40 dias, que foi meu limite. E eu dizia: eu não vou ficar nesse lugar. Comecei a trabalhar em uma oficina mecânica e a procurar um lugar para morar no Jornal Balcão [...] todo mundo falava assim: não, você não vai conseguir um lugar sem fiador.

Depois de um tempo, alugou uma casa, onde passou a morar com sua prima. Alice conta que chorava muito todos os dias por estar longe de sua filha. Nesse período, visitou-a quatro vezes e prometeu trazê-la para Belo Horizonte. Saiu desse emprego porque era muito ruim e começou a procurar outro. Como havia prometido, voltou em Montes Claros e trouxe sua filha para a capital. Após muita busca, conseguiu um emprego melhor em uma administradora de imóveis. Para trabalhar, deixava sua filha de seis anos sozinha em casa, trancada. Orientava a menina a esquentar seu almoço no micro-ondas e a

não abrir a porta para ninguém depois que chegasse da escola. O salário não era ainda o que ela almejava, mas pagava suas despesas e de sua filha.

Depois de três meses como recepcionista, passou para outra função com salário melhor. Era promovida à medida que o tempo passava. Percorreu todos os setores até o cargo de gerente financeira e, com isso, pôde se mudar para um bairro melhor. Trabalhou nessa administradora de imóveis durante cinco anos. Ao mesmo tempo, fazia Faculdade de Administração na Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC). Posteriormente, recebeu uma proposta de trabalho, como coordenadora financeira, em uma construtora de grande porte, conhecida em todo o país. E, após um ano nessa construtora, recebeu convite para ser gerente financeira de uma filial em Belo Horizonte.

Alice coordenava o setor de contas a pagar da filial da Construtora, sendo subordinada direta do gerente financeiro e tendo quatro subordinados diretos. Ela conta que foi um grande desafio fazer com que os seus subordinados a aceitassem, pois ela “não fazia parte daquela panela”.

A pressão de uma área financeira é muito grande, mas nada se compara ao que já vivi em minha vida. Então, nas horas difíceis eu sempre lembrava da força que tinha e do meu propósito de crescer e melhorar de vida. Eu tinha um ótimo relacionamento com meu gerente. Um dia, ele me informou que provavelmente iria para São Paulo numa nova posição e que havia me indicado para o seu cargo. Me perguntou se eu gostaria e disse que era pra eu me preparar. E assim foi. Eu fiz algumas entrevistas e fui escolhida para lhe substituir. Fiquei cinco anos na função e vivi muitos momentos realizadores na minha carreira. Pude aprender muito a ser líder e, principalmente, a gerenciar pessoas.

5.4 “O retorno ao lar: oportunidade de ser “mãe”

Após dois anos nessa empresa, ela se casou e, quatro anos depois, engravidou novamente. Seu marido é 14 anos mais velho que ela e, atualmente, é gerente de uma multinacional, programando sua aposentadoria. Passado o período de licença-maternidade, a construtora estava em uma situação financeira delicada devido à crise que o país enfrentava. Então,

motivada pelo marido para cuidar de sua segunda filha e também por decisão própria, Alice entrou no programa de demissão voluntária.

Quando eu tive a segunda filha tínhamos, eu e meu marido, decidido que eu ficaria depois da licença-maternidade com a neném, sem trabalhar, para cuidar dela. Pela neném e por mim, para eu ter a oportunidade de viver tudo que eu não tinha vivido com minha primeira filha. De não errar como errei com a primeira. Mesmo que não foi intencional, foi tudo feito da melhor maneira possível.

Alice relatou que ficou muito feliz com sua escolha porque, como gerente, ela tinha que dar apoio incondicional à empresa e isso desgastava sua vida pessoal. Ela costumava chegar em casa sempre mais tarde e, na maioria das vezes, nem jantava com sua filha e seu marido. A situação agora era outra e, com a segunda filha, teve o privilégio de fazer uma nova escolha: cuidar e estar com a família. Para ela, um dos desafios no retorno ao lar é a questão financeira:

A questão financeira afeta muito quando a mulher decide não voltar a trabalhar para ficar em casa. O que mais pesa é o financeiro. No nosso caso, ele pesa porque é menos a minha renda, mas eu quis ficar em casa porque eu quero cuidar da minha filha, dar papinha, banho e educar. E eu tenho prazer nisso. Estou disposta a abrir mão de certos gastos e do padrão de vida que alcancei para ficar com minha filha. Eu costumo dizer que minha família é uma família tradicional, arcaica. Em que existe o pai que mantém a casa financeiramente e a mãe que cuida e administra a casa. No nosso caso, meu marido tem o mesmo pensamento. Ele não faz nenhuma tarefa doméstica. Nós temos estrutura para manter uma ajudante e uma babá, porém, eu gosto e faço essas tarefas da casa. A gente entende que a renda que entra aqui é a renda da família. Eu sou a pessoa que lava, passa, arruma quando eu quero, tem dias também que eu não faço nada. Hoje tenho uma ajudante, mas sou eu que verifico tudo e controlo as demandas e contas. Sou uma gerente financeira da casa.

Alice está como gerente financeira de sua casa, como ela mesma se denominou, há dois anos. Porém, agora já planeja voltar para o mercado de trabalho:

Minha segunda filha já nasceu com vários imóveis e minha primeira filha não nasceu com nada. O pai da minha primeira filha não a ajuda com nenhum centavo. Ela passou em uma faculdade particular e, como a mensalidade é muito cara, eu preciso ajudá-la. Essa

responsabilidade é somente minha como mãe. [...] Por isso, já decidi retornar com esse objetivo.

Assim, Alice declara que a opção de voltar ao mercado de trabalho foi exclusivamente para ajudar sua segunda filha a terminar seu curso superior. Atualmente, ela está em busca de uma recolocação e afirma que não se importa de descer seu padrão no que se refere ao seu último cargo, pois reconhece o momento de crise do país.

6 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE ALICE

Desde que sua primeira filha nasceu, ela se viu sozinha com toda a responsabilidade e com pouco recurso. É possível perceber, diante do relato de Alice, como a família nuclear, constituída por pai e mãe, cedeu espaço para as novas configurações familiares que não seguem os modelos tradicionais. E, de acordo com Grzybowski, Boscarin e Migott (2002), é crescente o número de mulheres que não contam com a presença masculina em casa.

Alice foi contra o que seu pai desejava e tornou-se a provedora da casa, ou seja, assumiu uma postura que rivaliza com o que seu pai desejava para ela. A atitude dela coincide com o que é encontrado na literatura. Grzybowski, Boscarin e Migott (2002) afirmam que há mulheres que trabalham, porque precisam contribuir com o orçamento da casa e outras, porque necessitam arcar com todas as despesas, como foi o caso de Alice.

Ela foi em busca de progressão na carreira por meio de uma melhor qualificação. Assim como Alice, de acordo com Almeida (2012), muitas mulheres estudaram após terem filhos, para tentar progredir na carreira e ter melhor condição financeira advinda de seu trabalho. Percebe-se que a atividade remunerada se tornou tão importante para a mulher quanto a maternidade e o cuidado aos filhos. Assim, é possível perceber o aumento da presença feminina em posições de chefia e em profissões antes consideradas masculinas (FREITAS, 2013; NEVES, 2013; SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Durante muito tempo, Alice teve dupla jornada de atividades, já que trabalhou fora e dentro de casa.

O exemplo de Alice corrobora com a afirmação de Almeida (2012) e Freitas (2013) que, ao longo da história, a mulher tem atuado na esfera pública e privada, o que resulta na dupla jornada de trabalho e em uma constante tentativa da mulher de conciliar todas as situações de sua vida. No caso de Alice, as demandas eram tantas, que em alguns períodos precisou delegar os cuidados da primeira filha para o pai da criança, amigas e parentes.

Após o casamento, Alice passou a compartilhar as responsabilidades financeiras de sua casa com seu marido, mas somente ela era a responsável pelos cuidados da casa e das filhas. Santos (2012) e Freitas (2013) reforçam a permanência dessa divisão de papéis entre homem e mulher nas atividades domésticas, já que as atividades do lar e os cuidados com a família ainda são predominantemente realizados pelas mulheres nos dias atuais.

Entretanto, ao engravidar de sua segunda filha, Alice relata que não queria ficar longe da criação dela como aconteceu com a primogênita. Esse dilema é vivenciado por muitas outras mulheres. De acordo com Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), Grant-Vallone e Ensher (2011) e Almeida (2012) é possível perceber que o principal conflito para as executivas está na tentativa em conciliar a carreira com a vida pessoal. Para Rocha-Coutinho (2004), para as executivas, a conciliação da família com o trabalho é muito difícil, principalmente quando se tem filhos pequenos, o que gera conflitos e culpa.

Com a decisão de abandonar sua carreira e voltar para os cuidados do lar e da filha, Alice parece restaurar, ao seu modo, o que ela chamou de “uma família tradicional arcaica”, em que o homem trabalha e a mulher administra a casa e cuida dos filhos. Diante desse cenário abordado por Alice, é possível perceber a força que o patriarcado ainda tem nos dias atuais. Segundo Gonçalves (2000), o homem exercita seu domínio sobre o público para viver e sustentar sua família e a mulher, limitada, nesse caso por opção, ao espaço privado e, conseqüentemente, aos cuidados para com os filhos, com o lar e bem-estar de sua família.

No entanto, é importante destacar que Alice se considera a gerente financeira da casa e prefere ter controle de certos gastos para ter qualidade de vida com a família. O fato de ter aberto mão temporaria-

mente de sua carreira e ter optado por permanecer no espaço privado para se dedicar aos cuidados das filhas, do marido e do lar não significa que ela representa a mulher de tempos antigos, conforme demonstram as pesquisas de Freitas (2013), Neves (2013) e Salvagni e Canabarro (2015). Esse modelo de mulher que se dedica ao lar, imposto desde a sociedade patriarcal, foi questionado pela mudança nos arranjos familiares, como a educação da mulher, por exemplo, e também pela mudança nos papéis profissionais da mulher, que deixou de ser inferior para ocupar postos de mais responsabilidade (ALMEIDA, 2012).

E exatamente por não ocupar mais esse papel inferior ao do homem é que Alice se permitiu abrir mão de sua carreira para cuidar da família e do lar. Porém, Alice pretende retornar ao mercado de trabalho, para garantir o futuro de sua primeira filha. Esse fato está de acordo com as pesquisas de Lovejoy e Stone (2012) e Ceribeli e Silva (2017).

7 A HISTÓRIA DA ANTÔNIA

7.1 A típica família patriarcal

Antônia é a caçula de três filhas. Tem 37 anos, casada e com um filho. Nascida no interior de Minas Gerais, seus pais foram casados durante 36 anos e hoje estão separados. Antônia conta que sua mãe se casou com 18 anos, virgem, e que seu pai era 10 anos mais velho que ela. Conta ainda que seus avôs maternos sempre foram fazendeiros e tiveram muito dinheiro. O pai de Antônia veio de uma família muito pobre, mas ficou sócio de um tio e abriu uma granja. Depois disso, o pai tinha uma fazenda e vários comércios. Sua mãe cursou Magistério, mas não buscou o diploma, porque seu pai sempre foi machista e rígido, não permitindo que ela trabalhasse:

Meu pai sempre viajando, sempre muito ocupado, muito rígido. Chegava de viagem e, se não tivesse a comida que ele queria, mandava a empregada embora. Minha mãe que cuidava de nós três sozinha, sem nenhuma ajuda dele. Minha mãe nunca teve muita liberdade. Sempre tinha que pedir dinheiro ao meu pai e ele sempre perguntava para quê e o que ela iria fazer. Ele nunca negava, mas sempre questionava o motivo. Ele era muito ciumento. [...] Ele não deixava ela vestir as roupas que ela queria. Como marido, eu achava ele

sempre muito péssimo. Mas, como pai, sempre foi um ótimo. Financeiramente, nunca nos negou nada: estudos, cursos. Nos dava tudo: roupas, sapatos.

A mãe de Antônia sempre teve vontade de ter sua autonomia financeira. Pediu ao seu marido para trabalhar fora de casa e ter sua própria renda. O pai de Antônia abriu para ela uma loja de roupas infantis, porém:

Do mesmo jeito que ele abriu a loja, ele foi lá e fechou. Falou que minha mãe não iria mais ficar na rua e trabalhar fora de casa. Ele que controlava a vida dela porque, na cabeça dele, ele que tinha o dinheiro. Então, era ele quem mandava. Minha mãe era totalmente submissa.

Quando a irmã mais velha de Antônia estava no terceiro ano do segundo grau, o pai comprou um apartamento em Belo Horizonte para que ela e as irmãs pudessem estudar na capital. O pai de Antônia dizia “onde vai uma, todas as três vão juntas”. Nesse período, a mãe de Antônia adoeceu com forte crise de depressão:

Minha mãe teve uma depressão profunda, porque foi em uma época em que nós, filhas, não dependíamos mais dela. Ela tinha crises de depressão, ia para o hospital, tinha surtos. Nós chorávamos em casa quando ela era levada para o hospital. [...] Ela começou a fazer terapia e tratamento psiquiátrico, a tomar remédios, fazer exercícios físicos. Minha mãe emagreceu uns 20 quilos. Ficou muito mais bonita mais disposta. Passou a ter uma autonomia e independência em seus afazeres [...] Mas continuava dependendo do meu pai. Minha mãe antes era dependente do meu avô e, essa dependência, depois, passou a ser do meu pai. Quando minha mãe melhorou, meu pai teve um câncer no estômago.

Mesmo doente, seu pai não queria ficar em Belo Horizonte, mas sua mãe o convenceu a ficar para fazer o tratamento médico e o acompanhamento. O tempo passou e Antônia prestou vestibular para veterinária, sob a influência de seu pai para trabalhar na granja. Como não passou no vestibular, ela mudou a opção de seu curso para administração e começou a estudar.

7.2 A possibilidade de fazer diferente, de ser diferente da mãe

Por intermédio do pai de um amigo, Antônia iniciou o estágio em uma multinacional da área de ferro e aço. Após esse estágio, Antônia conseguiu seu primeiro emprego na mesma empresa. No início, ela se deparou com uma série de desafios. Trabalhava sábado, domingo e feriado.

No início, fui contratada como terceirizada. Era um desafio atrás do outro. Foi difícil ficar lá dentro. Eu batalhei muito, queria crescer, queria ter um bom salário, uma carreira e não depender do meu pai. Eu fiquei muito tempo sem depender dele e isso para mim era ótimo. Para meu pai, ficar sem depender não era bom. Ele não gostava, ficava irritado. Depois de um tempo, eu fui contratada, mas na área de segurança. Foi quando eu estava fazendo uma pós-graduação em gestão de pessoas [...]. Depois de um tempo, surgiu uma oportunidade na área de Recursos Humanos e eu fui transferida para essa área ainda como analista.

Antônia menciona que assim que ingressou na área de Recursos Humanos (RH) assumiu um cargo de coordenação, no qual uma de suas atribuições era viajar por todo o Brasil para suprir as unidades filiais com as diretrizes do corporativo de Recursos Humanos. Antônia tinha quatro subordinados diretos e 15 indiretos. Conta que o escopo era muito diferente de tudo que tinha vivido até então em sua carreira.

Ela comenta que sua gerente ficava no Rio de Janeiro e a distância física dificultava seu aprendizado nessa nova fase de sua carreira. Contudo, mesmo diante disso, as atividades proporcionavam prazer, pois todos os dias ela enfrentava novos desafios. Ela cita, com grande ênfase, o choque que recebeu logo que assumiu a gestão, pois estava acostumada a executar com agilidade e rapidez suas atividades e percebia que sua maior dificuldade seria fazer com que seus subordinados trabalhassem com o direcionamento dela, pois, na prática, ela acabava fazendo a atividade deles e não tinha o retorno de que necessitava.

Cerca de um ano depois, ela recebeu um projeto estratégico para assumir uma gerência diferente em outra cidade. “Minha vida se resumia a trabalho, aeroporto, trabalho. O tempo que me sobrava, eu só queria dormir e descansar, porém, estava totalmente realizada com meu trabalho e, apesar do cansaço,

“... tinha muita satisfação”. Após o fim desse projeto, Antônia assumiu uma nova gerência e declarou ter dificuldades com sua gestora direta:

Eu já sabia pelos outros que ela era difícil, mas não sabia que era tanto assim. Nunca vi alguém tão desumana e com um gerenciamento por afinidades tão intenso. Eu tentei dar certo com ela, porém, não fazia parte do seu grupo de amigos e isso era pré-requisito para ser reconhecido em sua gerência geral.

Duas das competências que Antônia considera mais importante na carreira gerencial são a resiliência e a política, mas, embora ela conduzisse sua equipe com muito foco em resultado, afirmou que sempre sofreu perseguição por não fazer parte do grupo fechado de sua superiora e reconhecer que não tinha essas habilidades tão evoluídas.

Resisti ao máximo que pude para filtrar as situações críticas e retaliações que sofri, diante da minha equipe, porém não era suficiente. A dificuldade de obter a autonomia que sempre tive em minha carreira foi tão grande que comecei a rever minha motivação de estar em posições de liderança nessas circunstâncias. Por esse motivo, busquei canalizar minhas energias em uma nova graduação e ingressei na faculdade para fazer Psicologia, um desejo antigo somado à busca de conhecimentos que pudesse ampliar ainda mais minhas experiências.

Assim que soube que sua filha ia voltar a estudar, o pai de Antônia se ofereceu para arcar com os custos da faculdade, porém Antônia negou prontamente: “aceitar essa condição do meu pai é deixar ele reconhecer que me domina até hoje. Eu não preciso dele para pagar minha faculdade”. Com a diminuição de viagens, Antônia seguiu no mesmo cargo até o terceiro período da faculdade e, apesar dos relatos de pressões do trabalho, ela comenta que a faculdade a preenchia e ajudava a suportar essas dificuldades.

Antônia conheceu seu marido na empresa em que trabalhava. “Sempre namorei com pessoas fora do meu círculo social, mas depois que virei gerente, acabei conhecendo pessoas sempre do meu trabalho. Acho que o tempo era tão curto e eu acabava vivendo tudo aquilo com aquelas pessoas”. Ela o conheceu em um projeto numa das filiais da empresa. Ele era supervisor e tiveram uma interação devido a um projeto comum. “No início foi difícil me envolver com

alguém tão diferente, com outra condição social e costumes tão simples”. Eu ganhava o triplo dele e, por isso, acabava pagando tudo para ele me acompanhar:

Me lembro que a primeira vez que fui em sua casa fiquei num hotel na cidade, pois não tinha condições de ficar na sua casa, pois eram muitas pessoas, uma comunidade. Embora tivéssemos uma grande distância em relação às nossas condições, os valores dele eram muito próximos aos meus e da minha família e isso me aproximava ainda mais dele. Meu pai via nele o filho que não teve e tinha uma identificação por ele gostar de roça e ser bem simples. Namoramos quatro anos e, nesse tempo, eu sempre puxava ele para a minha realidade.

Quando Antônia estava prestes a se casar, ganhou de seu pai um apartamento no bairro de classe média/alta, em Belo Horizonte.

Decidimos nos casar e, nessa época, meu marido ficou preocupado por não poder me oferecer o mesmo padrão que sempre tive em casa e com meu trabalho. Mas isso nunca foi problema, pois acredito num lar, indiferente das condições sociais. Nós casamos e eu logo quis engravidar, pois queria ter outros filhos. Em alguns momentos, pensava em como eu faria para conciliar minha carreira, casa, filhos, ficando distante da minha família e ainda tendo que viajar a trabalho. Mas, quando pensava na realização de ter um filho, tudo isso ficava pequeno. Eu engravidei muito rápido, três meses após o casamento e fiquei muito realizada e assustada ao mesmo tempo. É um misto de alegria e medo!

7.3 O grande marco: a maternidade e, com ela, o preconceito

Durante a gestação, Antônia afirma que ficou mais tranquila em seu setor. Ela conta que esperou a fase de risco, para informar a diretora que estava grávida e que estava restringindo sua mobilidade em função do seu estado. A reação da diretora não foi o que Antônia esperava:

[...] demonstrou surpresa e, ao mesmo tempo, um descontentamento com a mudança da minha mobilidade. Esse é o recado que você quer passar para a empresa? Como líder, você precisa dar exemplo. Gravidez e filho não é algo que precisa restringir sua mobilidade. Hoje em dia tem escolas ótimas para suprir sua condição.

Nesse dia, ela voltou para casa reflexiva sobre essa questão e como ficaria sua vida depois que voltasse da licença-maternidade:

Depois desse dia, comecei a perceber que ela não me incluía nos assuntos e nas reuniões estratégicas da área e, de uma forma discreta, sempre lembrava na frente de todos que eu estava em outro momento. Sinceramente, hoje vejo que era uma discriminação sutil e velada. [...] O isolamento que ela me proporcionava não atingia da forma como ela queria. E embora eu tivesse exalando alegria, não perdia o foco dos resultados que precisava alcançar.

Continuou a viajar até o período permitido pelas companhias aéreas: sétimo mês de gestação. Mesmo com todo o esforço, percebia que estava cada dia mais distante do ambiente corporativo, principalmente quando percebia que outras mulheres próximas dela só viam seus filhos dormindo, quando chegavam em casa, e os viam de manhã quando acordavam. Ao ver isso tudo, sempre pensava que não queria isso para a sua vida e de sua família.

O tempo passou e eu, já com trinta e cinco semanas, estava muito bem. Porém, o ritmo de trabalho só aumentando. Eu tranquei a faculdade para ter mais tempo, porém não conseguia sair dentro do horário. Muitas demandas do corporativo mundial, muitas decisões a tomar e muito conflitos para auxiliar num projeto de fusão que havia caído em meu colo. Foi muito difícil! Eu chegava em casa umas 20 horas e ainda trabalhava até a madrugada. No outro dia, era a mesma coisa.

Trabalhou em casa até a semana do parto. Seu filho chegou numa sexta-feira, necessitando de uma cesariana depois de 10 horas em trabalho de parto:

Pude viver e sentir muitas emoções novas, diferentes de tudo que já havia vivido. No início, o desafio foi tão grande, que não me sobrava tempo para pensar no trabalho. Confesso que o sentimento materno tomou conta da minha vida e me preencheu de uma forma que não me sobrava tempo para querer outra coisa que não seja o meu filho e seus cuidados.

Antônia começou a pensar no trabalho com certo distanciamento. Disse que evitava pensar em tudo que enfrentaria quando voltasse de licença-maternidade e que sempre pensava em se planejar para

sair desse mundo corporativo. Porém, ela sabia que não poderia tomar uma atitude dessas sem um tempo para se programar financeiramente, pois não queria depender do pai. Além disso, seu marido não tinha condições de bancá-la financeiramente.

Voltei da licença-maternidade e, na primeira semana, não me reconhecia naquele cargo, lugar, com aquelas pessoas e com aqueles valores. [...] E me doía muito saber que meu filho estava com a minha empregada que virou a babá e que um dia minha mãe voltaria para a casa dela e eu teria que colocá-lo na escola.

O mesmo aperto que sentia em seu coração antes de voltar a trabalhar ficava ainda mais forte depois de seu retorno, principalmente quando pensava nas viagens que tinha que fazer para cobrir sua gerência. Sua diretora estava de férias quando Antônia retornou da licença e ela sabia que precisava combinar sobre suas viagens, pois não tinha condições de ficar longe de seu filho nesse tempo, principalmente porque ele mamava ao peito.

Eu consegui tirar o leite e congelar para lhe dar durante o dia. E, à noite, ele simplesmente buscava compensar e mamava de duas em duas horas. Eu tinha vergonha de contar às minhas colegas que ele mamava à noite, pois no meu setor só tinha eu que amamentava. Ouvia sempre assim: mamadeira é muito melhor para o bebê acostumar a se socializar e depender menos da mãe.

Esses e outros argumentos eram sempre usados e, à medida que os dias passavam, Antônia evitava comentar sobre sua rotina, principalmente por perceber que a linguagem corporativa muitas vezes não considera esse tipo de realidade. Sua diretora retornou após três semanas da volta de Antônia e, logo que a viu, perguntou sobre sua adaptação. Ela informou que estava tudo bem. Sua diretora, então, marcou uma conversa com Antônia:

Eu, trêmula por dentro, dei uma risada bem política e ela emendou o assunto dizendo que tinha uma proposta a me fazer. Me disse que haveria uma nova vaga em Salvador e que contava com a minha prontidão para suprir essa unidade com as nossas competências. Respirei fundo e informei a ela que não via problemas em ajudar a unidade, porém, nesse momento, eu ainda estava amamentando e, por isso, não poderia viajar dormindo no local como antes eu fazia. Eu poderia fazer viagens com retorno no mesmo dia, pois estava

com dificuldades diante da minha nova realidade. Ela tocou em meu ombro de uma forma fria e disse: sua realidade não é diferente de todas as mulheres aqui. Precisamos da liderança para dar exemplo. Tenho certeza que vamos poder contar com você. Eu respondi que sim, porém, voltei arrasada e, ao mesmo tempo, desesperada, pois na minha cabeça eu estava muito vulnerável. Não conseguia pensar em outra coisa a não ser sair dessa empresa que tanto me realizava.

Antônia trabalhou por mais três meses. Fazia viagens, mas voltava no mesmo dia. Ao fazer o fechamento de seu ano, Antônia comenta que pensou muito, além de ter ficado dias sem dormir na busca de se reconhecer diante de todas as mudanças internas.

Eu não me via mais fazendo parte daquilo tudo. Até meu prazer em comprar roupas, bolsas de grife e frequentar restaurantes caros tinham diminuído. Eu só tinha energia para voltar para casa e ficar com meu filho. Meu marido me dizia sempre para ir ao médico, sustentando a ideia de que eu não estava bem depois que retornei do trabalho, que eu havia mudado muito depois do nascimento do meu filho. Um dia conversamos e ele me provocou a pensar sobre a minha carreira. Me perguntou se eu que sabia viver com menos dinheiro e que, se eu conseguisse, era para pensar, pois se continuasse com esse desgaste iria adoecer.

O momento do feedback anual da empresa chegou. Antônia informou que nada premeditou apenas se viu decidida e disse o que pensava sobre sua carreira, sobre os resultados que alcançou com sua equipe e sobre seus pontos de melhoria e desafios. Porém, teve uma grande surpresa, quando a sua Diretora fez uma proposta para ela assumir uma nova gerência de Recursos Humanos de uma filial do grupo.

Eu fui no céu e voltei e, de verdade, não acreditei que estava recebendo um pedido desse porte nesse momento da minha vida pessoal. A minha diretora até tentou justificar e demonstrar uma compreensão com a minha realidade, mas, no fundo, sei que esse era o sistema no qual eu estava inserida. Ter filhos para serem criados por babás ou em escolas integrais e sem eu acompanhar de perto o seu desenvolvimento e vendo ele apenas acordado de manhã porque, como eu chegava sempre tarde, ele já estaria dormindo. Eu sempre pensava na criação que eu recebi e no quanto sou grata por todos os valores e cuidados que eu recebi dos meus pais e me doía saber que com meu filho, se eu aceitasse essa proposta, seria diferente.

Antônia recebeu um prazo para pensar na proposta e daria a resposta após as festas de fim de ano. Pensou muito em sua carreira e, principalmente, na criação que queria dar para o seu filho. Durante as festas, teve a oportunidade de conversar com seu pai sobre o que estava vivendo no trabalho. O pai falou com Antônia que “criou a gente para sermos felizes e que, se eu quisesse sair, eu tinha seu apoio”.

Nesse dia, Antônia ficou aliviada, pois essa era uma escolha que já vinha permeando seus pensamentos. Assim, os acontecimentos fluíram de tal forma que confirmaram sua decisão de desistir de sua carreira.

7.4 Fenômeno *opt-out*: não há meio-termo – trabalha ou trabalha... e muito

Passadas as festas de final de ano, ao retornar ao trabalho, Antônia procurou sua diretora e fez o pedido de demissão, deixando-a muito surpresa. E sua diretora, inclusive, pediu para o vice-presidente da empresa procurar Antônia para uma conversa. Ela se manteve firme na decisão e conseguiu ser desligada com todos os direitos trabalhistas. Após a desistência da carreira para ficar com seu filho, Antônia informou que passou a receber pensão de seu pai e também pensão para seu filho. Assim, ela não dependia financeiramente de seu marido.

Hoje, o filho de Antônia está com dois anos e ela ressalta que se tivesse alguém de sua família para ajudá-la com os cuidados ao filho, voltaria ao mercado de trabalho por meio expediente e não em horário integral como antes, nem com a vida de executiva sem tempo para tudo. O filho passou a ser a prioridade em todas as suas escolhas e decidiu não terceirizar os cuidados com ele.

Faço tudo para ele com todo o prazer do mundo. No início, me sentia de férias e com um prazer imenso de ficar em casa. Hoje lhe digo que esse tempo já passou, principalmente pelo desgaste que está a minha relação com meu marido. Ele tem me cobrado para voltar para o mercado de trabalho em função da queda do nosso padrão de vida e, principalmente, por reclamar que não tem como suprir os gastos do meu nível de vida.

Logo que saiu do trabalho, Antônia manteve uma empregada doméstica em sua casa por um ano, mas afirma que hoje não consegue mais continuar a arcar com esse custo, nem seu marido. Por isso, ela conta que tem uma ajudante três vezes por semana, mas não é alguém para fazer almoço ou jantar todos os dias.

Meu marido acostumou com um padrão que eu não tenho mais. Ele reclama que eu preciso trabalhar. Ele pensa que eu tenho que cozinhar, lavar, passar e eu já disse que eu não sou dona de casa. Eu aprendi o básico na cozinha e só faço a papinha do meu filho porque quero o melhor para ele, pois se pudesse nem isso eu faria. Ele reclama da educação que dou para meu filho, reclama dos brinquedos espalhados pela casa, reclama que meu filho acorda à noite e vai para a nossa cama e diz que tudo é culpa minha [choro]. Eu, de verdade, penso que pelo meu filho valeu a pena a minha escolha.

Antônia está pensando em buscar uma recolocação no mercado de trabalho, porém tem percebido a dificuldade por conta da crise: “Eu voltei a estudar e isso vai me ajudar a me recolocar, porém, as áreas estão muito restritas”. Ela afirma que se pudesse contar com a ajuda de sua mãe ou algum familiar, já estaria à procura de um novo trabalho.

8 ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DE ANTÔNIA

A herança patriarcal é muito forte na família de Antônia. A mãe, formada em magistério, não pode buscar seu diploma, porque o marido não permitiu. O papel da mulher como esposa e mãe é reforçado culturalmente desde a Antiguidade pela sociedade patriarcal, em que a mulher era identificada como cuidadora, passiva e submissa, conforme abordam Gonçalves (2000) e Neves (2013) e é representado pela mãe de Antônia em sua história.

Mesmo a contragosto de seu pai, que sempre reforçou seu papel de patriarca e provedor, Antônia conquistou sua independência por meio dos estudos, possibilitando a ocupação de importantes cargos gerenciais. A partir da história de vida de Antônia é possível constatar como as executivas valorizam a carreira profissional ao ponto de fazerem investimentos em estudos para se inserir em cargos mais estratégi-

cos no mercado de trabalho. Para Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), o estudo é visto como uma preparação e até mesmo como uma forma de acesso dos cargos mais qualificados. São incontestáveis os avanços no mercado de trabalho advindos da expansão da escolaridade das mulheres (FREITAS, 2013; NEVES, 2013; SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

No entanto, a carreira de Antônia foi permeada por constantes desafios e superações: mudou de área; assumiu uma equipe; não teve preparo e treinamento correspondente às novas atividades; viajava muito; trabalhava nos fins de semana e feriados; não possuía a liderança fisicamente próxima; vivenciou episódios de preconceito e discriminação; e, após mudar de setor, sofreu perseguição da nova gestora. Mesmo que se sentisse realizada por ser independente, começava a questionar se realmente queria aquela carreira.

Alguns dos problemas enfrentados por Antônia traduzem a realidade de muitas executivas brasileiras no mundo corporativo e corrobora a literatura, conforme apresentam Almeida (2012), Santos (2012), Loureiro, Costa e Freitas (2012): o excesso de trabalho; o preconceito e a discriminação; o conflito entre a vida pessoal *versus* a profissional; o dilema relacionado ao pouco tempo vivenciado com os filhos e a necessidade de terceirizar os cuidados desses – babá, escolas, ajuda dos familiares, sentimento de culpa e a maternidade.

Percebe-se que à medida que as atividades profissionais de Antônia passam a sofrer certa limitação por causa da gravidez e mais tarde por causa da amamentação, sua diretora passa a encarar seu desempenho com uma limitação ao exercício de sua função como líder. Para o mundo corporativo, tal limitação não combina com a imagem de líder (CARVALHO *et al.*, 2010; GROUT; SONDEREGGER, 2007) e deixa evidente como a maternidade ainda é considerada negativa para as mulheres pelas organizações (SOCRATOUS; GALLOWAY; KAMENOU-AIGBEKAEN, 2016; ALMEIDA; SANTOS, 2018).

Essa situação gerou em Antônia um conflito entre sua vida pessoal e profissional, já que ela ganhava mais do que o marido e estava habituada a um padrão de vida elevado desde sua infância e, o marido não possuía renda suficiente para manter esse padrão de vida. Por outro lado, Antônia não desejava terceirizar os cuidados com o seu filho. Isso remete à

dificuldade de conciliar a profissão com os cuidados da família e ao sentimento de culpa de não cuidar do filho. Conforme aborda Carvalho *et al.* (2010), esses fatores pressionam a mulher executiva já que ocorre sobreposição das demandas profissionais e da maternidade.

A maternidade para Antônia representou um ponto de ruptura com a carreira, ocorrendo então o fenômeno *opt-out*. Para Mainiero e Sullivan (2006) e Almeida (2012), as executivas envolvidas nesse fenômeno buscam formas alternativas de carreira, com o objetivo de encontrarem trabalhos que as satisfizessem e que fossem mais compatíveis com as demandas de suas vidas, de modo a conciliar vida pessoal e profissional.

No momento da entrevista, o filho de Antônia estava com dois anos e a mesma manifestou o desejo de voltar ao trabalho por meio horário, indo ao encontro com o que afirmam Lovejoy e Stone (2012), Byker (2016) e Ceribeli e Silva (2017) que muitas mulheres que escolheram deixar a carreira, tem o desejo de voltar a trabalhar, porém em outras atividades mais flexíveis.

Antônia faz uma interessante afirmação quando fala que se vê parecida com sua mãe. Ela se identifica com a mesma ao ponto de se perceber dentro do mesmo sistema em que sua mãe se encontrava: unicamente ligada ao filho e ao marido. Entretanto, apesar dessa identificação, essa mulher é diferente, pois faz parte de uma geração que é muito ligada ao trabalho. Ela menciona algumas discussões com o marido, mas ela reluta e não aceita ser “dona de casa”.

9 SEMELHANÇAS DAS EXECUTIVAS QUE DECIDIRAM RETORNAR AO LAR

As executivas exibiram elevada dedicação ao trabalho e possuem o entendimento de que o estudo é a maneira mais eficaz para atingir seus objetivos dentro de uma corporação (ALMEIDA, 2012). Mulheres do cenário organizacional desenvolvem uma busca pela alta escolaridade, nova concepção de seu papel no exercício de suas atividades profissionais em cargos executivos, desencadeada por um modelo econômico que promoveu mudanças reais nas rela-

ções de trabalho e permitem mais poder de decisão quanto ao seu destino profissional (ALMEIDA, 2012; CARVALHO *et al.*, 2010; SANTOS, 2012; LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012). Porém, com a chegada de um filho, veio o conflito entre o que fazer: seguir a carreira e abdicar da presença no lar ou o contrário. O conflito ocorre porque há muito prazer também na vida profissional (ALMEIDA, 2012; MAINIERO; SULLIVAN, 2006).

A função de “ser-mãe” foi mais forte para Alice e Antônia. É preciso entender que essa decisão pode ser momentânea, como elas mesmas já demonstraram ao confirmar o desejo de voltar ao mercado de trabalho (LOVEJOY; STONE, 2012). Percebe-se da existência do fenômeno *opt-out* (MAINIERO; SULLIVAN, 2006) em que as mulheres priorizam os cuidados aos filhos e ao lar em detrimento da carreira executiva que conquistaram. Não se pode deixar de lembrar que elas mencionaram algo ligado a um sentimento de culpa: Alice parece se sentir mais culpada por novamente ter a terceirização dos cuidados do filho. Antônia também demonstrou sentimento de culpa por ter ouvido do marido que as crianças de hoje estão perdidas pelo fato de não terem os pais de forma integral. Tal culpa foi um elemento importante na decisão de abandonar suas carreiras profissionais, mesmo que temporariamente.

Como elas mencionaram, a questão financeira associada ao alto padrão de vida que tinham também foi relativizada. Ambas afirmam que compensa viver com menos recursos financeiros para se ter mais qualidade de vida. Houve para elas um processo subjetivo na gravidez e no cuidado ao bebê que fez com que elas internalizassem essa experiência, cada uma do seu jeito, e reinventassem outro modo de vida. A gravidez foi e é o grande marco no caso delas.

Essas duas mulheres tinham o desejo de serem independentes dos pais. No caso da Alice, de não ser o que o pai dizia que ela seria. Ao mesmo tempo, elas rejeitaram a posição submissa das mães e não são as mesmas mulheres de antigamente, não se comportam com a mesma submissão. Buscaram mudar suas realidades. Elas não aceitam estarem no lar e serem as responsáveis por todas as atividades relacionadas a ele. De acordo com Santos (2012), muitas mulheres em cargos estratégicos buscaram uma vida diferente

de suas mães, ou seja, uma vida mais voltada para o espaço público do que para as demandas do lar.

O quadro 01 apresenta as semelhanças e as especificidades nas histórias:

Quadro 01 Semelhanças e especificidades nas histórias de Alice e Antônia

Semelhanças	Especificidades
Ambas acreditam na qualificação para ascensão na carreira.	Alice veio de uma família pobre. Antônia veio de uma família de classe média alta.
Apresentaram um sentimento de culpa, por trabalharem muito e deixarem seus bebês com babás ou outras pessoas.	Alice tem o apoio do marido para continuar no lar, já Antônia é cobrada pelo marido que não consegue manter o padrão financeiro da família.
Ambas pretendem retornar ao mercado de trabalho, porém em cargos que demandam menos dedicação, para continuarem dedicando à família.	Alice se considera “a gerente financeira da casa”. Antônia é completamente dependente do pai e do marido.
Elas rejeitaram a posição de submissão de suas mães.	Alice foi mãe solteira, precisando deixar sua primeira filha para trabalhar. Já Antônia possui apenas um filho.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

10 CONCLUSÃO

Este artigo pretendeu compreender os motivos que levaram algumas mulheres executivas a desistirem da carreira e optarem pelo retorno ao lar. As entrevistadas deste estudo foram duas mulheres com alta qualificação e com sucesso no mundo corporativo que decidiram abandonar suas carreiras para retornarem ao lar e cuidarem de seus filhos. Para investigar esse fenômeno foi usada a abordagem qualitativa por meio da história de vida.

Foi possível perceber que a decisão de ficar em casa foi compartilhada e apoiada pelos maridos e familiares, mesmo que isso tenha impactado no aspecto financeiro da família. Porém, cabe ressaltar que elas planejaram financeiramente suas saídas para que pudessem manter, por um período, suas independências dos maridos, pois a mulher que retorna não é a mesma mulher de décadas passadas, como detalhado ao longo deste trabalho.

Esta pesquisa confirma a literatura ao mostrar que a maternidade - o nascimento de um filho - é um grande marco na vida de mulheres profissionais. Os principais motivos que fizeram as mulheres deste estudo desistirem da carreira foram: sentimento de culpa por não conseguirem conciliar a vida profissional com a pessoal e familiar, vontade de participar de

forma direta na criação e cuidados com os filhos e, não querer terceirizar a criação dos filhos.

Além disso, o nascimento de um filho fez com que Antônia revivesse sua própria criação e fez com que Alice repensasse o modo de criação da sua primeira filha. O nascimento dos filhos foi o momento especial na vida dessas mulheres e quando detectaram a grande preocupação e dedicação que elas queriam destinar aos filhos, abriram mão de suas carreiras. Elas partiram da decisão de fazerem diferente, de estarem presentes e, portanto, não terceirizar os cuidados aos filhos. Tal decisão foi tomada em virtude dos seus valores morais, quer vindo da família, como no caso de Antônia, ou pessoal, no caso da Alice.

Observou-se como Antônia se deparou com uma realidade discriminatória no mundo corporativo no momento da gravidez e da licença-maternidade. O motivo é que ela não estava tão disponível às constantes demandas das empresas e aos ajustes que precisavam ser feitos em sua agenda. Assim, entende-se que o ambiente corporativo ainda é mantido por uma cultura machista que é internalizada também pelas mulheres que estão em cargos de gerência. É como se a gravidez limitasse também a capacidade das mulheres. Logo, verificou-se que as mulheres de alta qualificação e profissionais de alto escalão estão

vivenciando muitas barreiras e preconceitos dentro das organizações (*glass ceiling*).

A pesquisa também demonstrou que elas encontram muita satisfação no que fazem. O que se percebe é que as demandas são tão grandes e exageradas que elas acabam optando por abandonar a carreira, mesmo que por um período, reforçando a ideia de que as empresas são criadas por homens e para os homens. Espera-se com esta investigação que as informações aqui discutidas possibilitem uma reflexão para mulheres que estão em cargos estratégicos e que vivenciam situações similares, mas também uma reflexão por parte das organizações sobre as grandes perdas que podem ocorrer, a partir do momento que mulheres altamente qualificadas estão abandonando suas carreiras e/ou não buscando uma ascensão.

Como limitação da pesquisa, tem-se a necessidade de outras avaliações a respeito dos aspectos subjetivos e psicológicos e a necessidade de outras análises que retratem o olhar da organização em relação à temática.

■ BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, T. S. **As executivas entre a carreira e a vida pessoal**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- ALMEIDA, V. C.; SANTOS, C. M. M. Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 3, p. 583-605, 2018.
- ALPERSTEDT, G. D.; FERREIRA, J. B.; SERAFIM, M. C. Empreendedorismo feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 221-234, 2014.
- ANSARI, N. Respectable femininity: a significant panel of glass ceiling for career women. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 8, p. 528-541, 2016.
- BÄCHMANN, A. C.; GATERMANN, D. The duration of family-related employment interruptions—the role of occupational characteristics. **Journal for Labour Market Research**, v. 50, n. 1, p. 143-160, 2017.
- BELKIN, L. The opt-out revolution, *New York Times Magazine*, October 26, 2006. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2003/10/26/magazine/the-opt-out-revolution.html>. Acesso em: 08 de julho de 2019.
- BIESE-STJERNBERG, I. **Opting Out: A critical study of women leaving their careers to adopt new lifestyles**. Thesis, Hawke Research Institute, University of South Australia, 2013.
- BYKER, T. The Opt-Out Continuation: Education, Work, and Motherhood from 1984 to 2012. **RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences**, v. 2, n. 4, p. 34-70, 2016.
- CERIBELI, H. B.; SILVA, E. R. Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 5, p. 116-139, 2017.
- DAVIES-NETZLEY, S. A. Women above the glass ceiling: perceptions on corporate mobility and strategies for success. **Gender & Society**, v. 12, n. 3, p. 339-355, 1998.
- EDDY, P. L.; WARD, K. Lean in or opt out: Career pathways of academic women. **Change: The Magazine of Higher Learning**, v. 47, n. 2, p. 6-13, 2015.
- FREITAS, M. E. Mulheres no lar: machismo ou poder? **GV-executivo**, v. 12, n. 1, p. 54-57, 2013.
- GONÇALVES, B. D. **Transformações da identidade de gênero entre mulheres, no século XX, em Minas Gerais: um estudo em três gerações**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Belo Horizonte: UFMG, 2000.

- GOULART, Í. B.; PAPA FILHO, S. **O sentido do trabalho humano em Psicologia do Trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos.** (2. ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.
- GRANT-VALLONE, E. J.; ENSHER, E. A. Opting in between: Strategies used by professional women with children to balance work and family. **Journal of Career Development**, v. 38, n. 4, p. 331-348, 2011.
- GROUT, P. A.; SONDEREGGER, S. **An economic theory of the glass ceiling.** Centre for Market and Public Organisation. Bristol Institute of Public Affairs. University of Bristol (Working Paper no. 07/183), 2007.
- GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. **Rev. adm. contemp.**, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.
- HARMAN, C.; SEALY, R. Opt-in or opt-out: exploring how women construe their ambition at early career stages. **Career Development International**, v. 22, n. 4, p. 372-398, 2017.
- HOFFMAM, R.; LEONE, E. T. Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 35-58, 2004.
- JABLONSKI, B. A divisão de tarefas domésticas entre homens e mulheres no cotidiano do casamento. **Psicol, Ciênc e Profissão**, v. 30, n. 2, 2010.
- LOSADA, B. L.; ROCHA-COUTINHO, M. L. Redefinindo o significado da atividade profissional para as mulheres: o caso das pequenas empresárias. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 12, n. 3, p. 493-502, 2007.
- LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.
- LOVEJOY, M.; STONE, P. Opting back in: the influence of time at home on professional women's career redirection after opting out. **Gender, Work and Organization**, v. 19, n. 6, p. 631-653, 2012.
- MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. **The opt-out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers.** Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, 2006.
- MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N. Contribuições do Método História de Vida para Estudos sobre Identidade: o exemplo do estudo sobre professoras gerentes. **Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 59-74, 2014.
- MORRISON, A. M.; WHITE, R. P.; VELSOR, E. V. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Massachusetts: Updated edition, 1994.
- MOTA SANTOS, C. M.; CARVALHO NETO, A.; CAEIRO, M.; VERSIANI, F.; MARTINS, M. G. As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro?: um estudo com empreendedoras mineiras. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 16, n. 45, 2016.
- NEVES, M. A. Anotações sobre o trabalho de gênero. **Cad Pesq**, v. 43, n. 149, p. 404-421, 2013.
- OLIVEIRA, S. C.; FARIA, E. R.; SARRIERA, J. C.; PICCININI, C. A.; TRENTINI, C. M. Maternidade e trabalho: Uma revisão da literatura. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 45, n. 2, p. 271-280, 2011.
- PERROT, M. **As mulheres ou os silêncios da história.** As primeiras palestras de Perrot sobre as ausências das mulheres no campo da história foram nos anos 1970 (pp. 9-10). Trad. V. Ribeiro. Bauru-SP: Edusc, 1970.
- POWELL, G. N.; BUTTERFIELD, D. A. Sex, gender, and aspirations to top management: Who's opting out? Who's opting in? **Journal of Vocational Behavior**, v. 82, n. 1, p. 30-36, 2013.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. **Temas em Psicologia da SBP**, v. 12, n. 1, p. 2-17, 2004.

ROCHA-COUTINHO, M. L. **Tecendo por trás dos panos**: a mulher brasileira nas relações familiares. Rio De Janeiro: Rocco, 1994.

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

SANTOS, C. M. M. **As mulheres brasileiras**: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras. Tese (Doutorado em Administração) - PUC Minas, Belo Horizonte, 2012.

SOCRATOUS, M.; GALLOWAY, L.; KAMENOU-AIGBEKAEN, N. Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 35, n. 5/6, p. 364-382, 2016.

STILL, M. C. The Opt-Out Revolution in the United States: Implications for Modern Organizations, **Managerial and Decision Economics**, v. 27, p. 159-71, 2006.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. **Executivos**: sucesso e infelicidade. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TAVARES, A. D. M.; BARBOSA, R. B. A mulher e a tripla jornada de trabalho: como esta mulher vivencia as atividades profissional, familiar e doméstica? **Psicologia em Foco**, v. 5, n. 1, 2015.