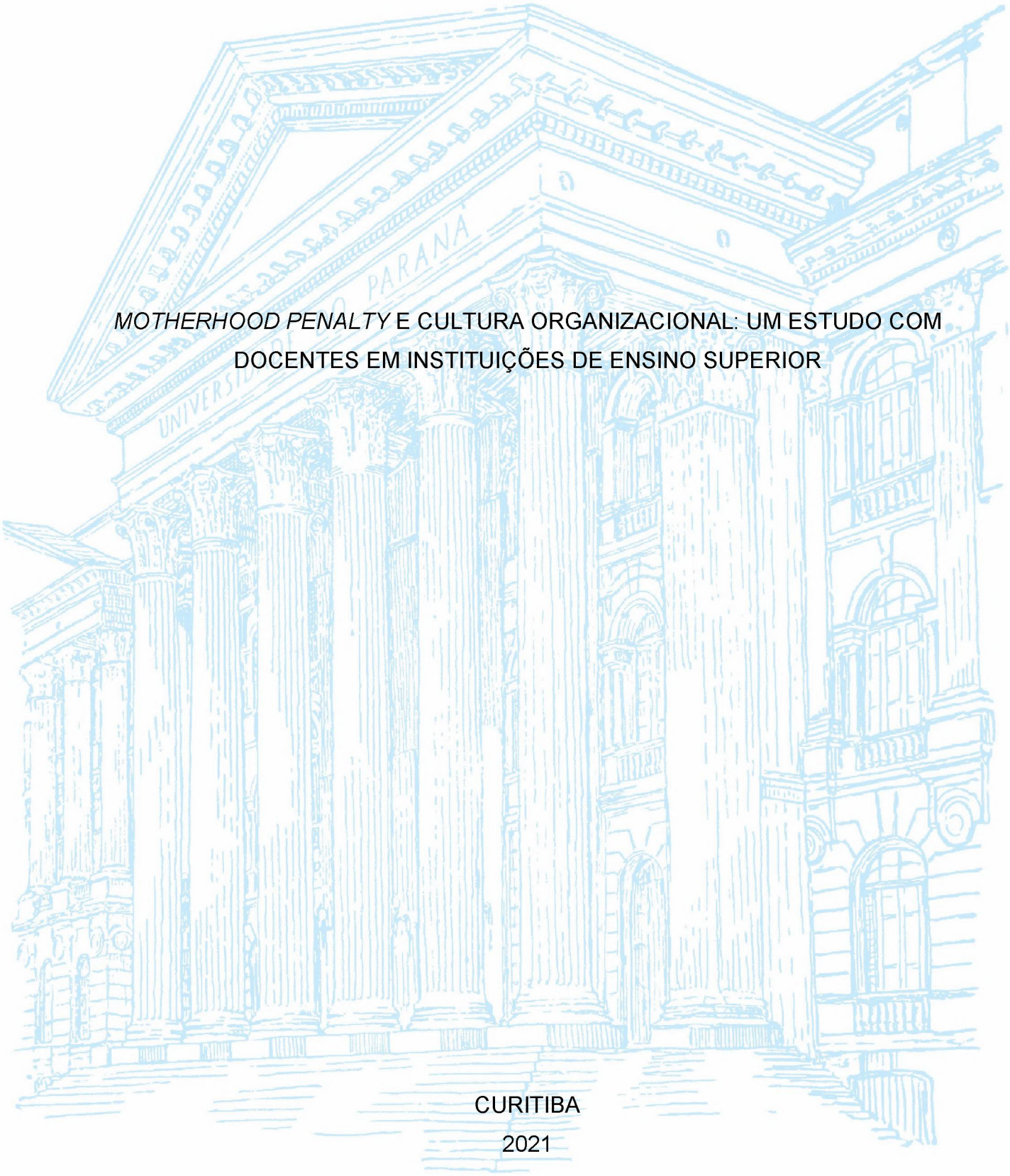
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SIMONE KUNDE



MOTHERHOOD PENALTY E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM DOCENTES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

CURITIBA

2021

SIMONE KUNDE

MOTHERHOOD PENALTY E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM DOCENTES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mariane Lemos Lourenço

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecária: Mara Sueli Wellner – CRB 9/922

Kunde, Simone
Motherhood penalty e cultura organizacional: um estudo com docentes em instituições de ensino superior / Simone Kunde. - 2021.
201 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Mariane Lemos Lourenço.

Defesa: Curitiba, 19 de fevereiro de 2021.

1. Cultura organizacional. 2. Maternidade. 3. Discriminação de sexo no trabalho. 4. Professoras – Ensino superior. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Lourenço, Mariane Lemos, 1971-III. Título.

CDD 331.44

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **SIMONE KUNDE** intitulada: ***MOTHERHOOD PENALTY* E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM DOCENTES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**, sob orientação da Profa. Dra. MARIANE LEMOS LOURENÇO, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 19 de Fevereiro de 2021.

Assinatura Eletrônica
19/02/2021 12:47:01.0
MARIANE LEMOS LOURENÇO
Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
19/02/2021 12:56:24.0
DENISE MARIA WORANOVICZ CARVALHO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PPGCF)

Assinatura Eletrônica
19/02/2021 12:40:18.0
BÁRBARA GALLELI DIAS
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

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

Dedico esta dissertação:

à minha amada Laura, luz da minha vida;
ao meu querido Junior, parceiro pra todo momento;
às mães, que mesmo diante de todos os desafios, os enfrentam com garra e determinação.

AGRADECIMENTOS

Que momento especial este. Momento de agradecer. Quando paramos pra pensar e relembrar de tudo e todos a quem somos gratos, é impossível não se emocionar. O caminho até chegar no mestrado foi longo. As batalhas foram árduas. Mas todos os desafios que enfrentei nesse longo trajeto foram essenciais para que eu estivesse aqui, escrevendo estes agradecimentos. Em meio à incerteza, fui atrás do meu sonho. E muitas pessoas foram primordiais para que eu tivesse forças pra chegar até aqui.

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que me conduziu, me guiou, me deu forças, me presenteou com pessoas incríveis. Deus, em sua infinita bondade, me colocou nesse caminho.

Agradeço à minha amada Laura, minha pequena, meu docinho, luz da minha vida. Meu maior estímulo pra ser uma pessoa melhor. A principal razão que me dá forças pra lutar, pra continuar.

Agradeço ao meu esposo Junior. Que sempre acreditou em mim. Segurou a barra por esses dois anos, e está disposto a segurar quantos mais forem precisos. Tenho um parceiro pra vida. E só posso agradecer por confiar a acreditar em mim.

Agradeço aos que nos deram apoio no período do mestrado com os cuidados da Laurinha. Mãe, Mari, Flavinha, se não fossem vocês nos dando esse apoio, cuidando da minha pequena com tanto amor e carinho nos momentos de necessidade, meu sonho do mestrado não poderia ser realizado.

Aos que me receberam e me abrigaram em Curitiba. Ede, Rose, William, sempre foi uma honra compartilhar os cafés da manhã com vocês com nossas conversas riquíssimas sobre política. Sua companhia fez toda a diferença para que eu me sentisse em casa, mesmo longe dela. Pri e Talita, obrigada por me receberam na casa de vocês tão bem. A companhia de vocês é um verdadeiro presente.

Agradeço à minha orientadora, professora Mariane Lemos Lourenço, por sua dedicação na minha formação, por seu constante engajamento, por me acalmar nos momentos de angústia. Seu comprometimento, responsabilidade e sabedoria me inspiram.

Aos meus colegas de mestrado: André Furtini, Daiane Cordeiro, Fabíola Caldeira, Helna Góes, Jéssica Gomes, Mário Coso, Miriane Reis e Priscila Ferri. Foi um privilégio cursar o mestrado com vocês.

Às minhas colegas de orientação: Camilla Fernandes, Lara Ávila, Lady Day, Mara Rosália, Samantha Fröhlich. É um imenso prazer tê-las como irmãs de orientação.

Aos professores que contribuíram com a minha formação: Dr. Germano Glufke Reis, Dr. Gustavo Abib, Dra. Jane Mendes Ferreira, Dr. José Roberto Frega, Dra. Natália Rese, Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov.

Às professoras Barbara Galleli Dias e Denise Maria Woranovicz Carvalho por terem aceitado participar da banca de defesa deste trabalho.

Às 26 professoras que aceitaram participar desta pesquisa e contribuir com a ciência. Suas lutas e desafios, enfrentados com garra e persistência me fazer guardar uma profunda e sincera admiração por cada uma.

A todos meu muito obrigada!

“Que nada nos defina. Que nada
nos sujeite. Que a liberdade seja a
nossa própria substância”.

Simone de Beauvoir

RESUMO

Ao longo das últimas décadas, as mulheres vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho, nos mais diferentes cargos e atividades. Ao mesmo tempo, continuam sendo as principais responsáveis pelos cuidados do lar, filhos e gestão da casa. O papel socialmente compreendido de que é a mulher é a principal cuidadora dos filhos, por sua vez, conduz à percepção de que estas possuem a incompatibilidade em suas demandas de lar x trabalho. Diante disso, a literatura de *motherhood penalty* destaca uma série de penalidades sofridas pelas mulheres com filhos em seu ambiente de trabalho em função de seu *status* de mãe. Estas penalidades podem se expressar em seus salários, em dificuldades de contratação, promoções e desenvolvimento, em sua rotina diária de trabalho, e nas atribuições de suas tarefas. Uma vez que as penalidades pela maternidade ocorrem no contexto das organizações, caracterizado pela cultura organizacional ali presente, as penalidades pela maternidade podem ser intensificadas ou reduzidas mediante a maneira como as organizações excluem ou acomodam estas trabalhadoras. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é analisar como as vivências de *motherhood penalty* por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura organizacional nestas organizações. Para alcançar este objetivo, procedeu-se com uma pesquisa de abordagem qualitativa, e como estratégia de pesquisa o estudo qualitativo básico. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 26 participantes, mulheres, docentes atuantes em IES públicas e/ou privadas, com filhos com idade de até 12 anos, ou que tenham atuado previamente em IES enquanto os filhos possuíam até 12 anos. Os dados obtidos foram transcritos e analisados com apoio de *software* Atlas.ti e analisados sob a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontam que a cultura das IES pode ser, de certa forma, condutora às vivências de penalidades no trabalho em função da maternidade. Em um espectro mais amplo, a forte valorização por produtividade e qualificação acadêmica que influencia nas normas de contratação, promoção e inclusive no prestígio dos docentes, conduz às dificuldades vivenciadas pelas docentes mães em seu progresso na carreira. Por outro lado, em um contexto mais departamental, a existência de chefes e colegas compreensivos reduz a chance de ocorrer penalidades na rotina diária de trabalho, por meio de comentários pejorativos, cobranças, na atribuição de tarefas, e outras penalizações. Pode-se pontuar, que mesmo em ambientes específicos que apoiam a esfera familiar, as cobranças e pressões inerentes ao contexto acadêmico, por vezes, podem conduzir às penalidades pela maternidade, especialmente no caso das trabalhadoras que não contam com o suporte de uma rede apoio que lhe permite desviar-se de tais entraves.

Palavras-chave: *Motherhood penalty*. Penalidades. Maternidade. Cultura Organizacional. Cultura trabalho-família.

ABSTRACT

Over the last decades, women have been conquering space in the labor market, in the most different positions and activities. At the same time, they continue to be the main ones responsible for the home care, children, and house management. The socially understood role that women are the main caregivers of their children, in turn, leads to the perception that they have incompatibility in their demands of home versus work. In light of this, the motherhood penalty literature highlights the penalties suffered by women with children, in their work environment, due to their status as mothers. These penalties can be expressed in their wages, difficulties in hiring, promotion and development, in their daily work routine, and the attribution of their tasks. Since the motherhood penalty occurs in the context of organizations, characterized by the organizational culture, the motherhood penalty can be intensified or reduced by the way that organizations exclude or accommodate these workers. The general objective of this work is to analyze how motherhood penalty experiences by working mothers in High Education Institutions are mediated by aspects of the organizational culture in these organizations. To achieve this goal, a qualitative approach research was conducted, and the basic qualitative study was used as the research strategy. Semi-structured interviews were conducted with 26 participants, women, teachers who works in public and/or private HEIs (High Education Institutions), with children up to 12 years old or who had previously worked in HEIs while their children were up to 12 years old. The data obtained were transcribed and analyzed with the support of Atlas.ti software. The results of the research indicate that the culture of HEIs can be, in a way, conducive to experiences of penalties at work due to maternity. In a broader spectrum, the strong appreciation for productivity and academic qualification that influences the rules of hiring, promotion, and even the prestige of teachers, leads to difficulties experienced by mothers teachers in their career progress. On the other hand, in a more departmental context, the existence of understanding bosses and colleagues reduces the chance of penalties in the daily work routine through pejorative comments, pressures, assignment of tasks, and other penalties. It can be pointed out that even in specific environments that support the family sphere, the charges and pressures inherent in the academic context can sometimes lead to maternity penalties, especially in the case of workers who do not have the support of a network that allows them to deviate from such obstacles.

Key-words: Motherhood penalty. Penalties. Motherhood. Organizational Culture. Work-family Culture.

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

IBGE– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES– Instituições de Ensino Superior

ILO– *International Labour Organization*

MEC– Ministério da Educação

PNAD– Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

SCIELO– *Scientific Electronic Library Online*

SPELL– *Scientific Periodicals Electronic Library*

TCS– Teoria das Características do *Status*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

Desde os anos 1970 a participação feminina no mercado de trabalho se tornou significativa, mediante as transformações na sociedade que levaram a este fato (PINHEIRO; GALIZA; FONTOURA, 2009). No entanto, mesmo com as conquistas de espaço no mercado de trabalho, que vão desde o aumento na sua participação até a conquista dos mais variados cargos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018), as mulheres ainda são as principais responsáveis pelos cuidados do lar, dos filhos e na gestão da casa (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; VIEIRA; AMARAL, 2013). Os dados mais recentes divulgados pelo IBGE (2020a) evidenciam este ponto: estima-se que as mulheres dedicam cerca de 18,5 horas semanais às atividades domésticas, enquanto os homens cerca de 10,3 horas. A desigualdade nas responsabilidades domésticas é apontada pela Organização Internacional do Trabalho (ILO) como uma das causas que levam a desigualdades no mercado de trabalho entre homens e mulheres (ILO, 2020).

O papel associado aos cuidados com a família que é atribuído às mulheres no Brasil de acordo com dados do IBGE (2020a), conduz, por sua vez, a uma percepção de que as mesmas são menos comprometidas com seu trabalho, ocasionando inequidades de gênero no mercado de trabalho (MUNIZ; VENEROSO, 2019). Para o caso das mães, isto ocorre de maneira ainda mais intensa (RIDGEWAY; CORRELL, 2004).

Nesse sentido, a literatura de *motherhood penalty*[1] destaca uma série de penalidades sofridas pelas mulheres com filhos em seu ambiente de trabalho, em comparação àquelas sem filhos. Estas consequências, por vezes, são reflexos da compreensão culturalmente arraigada do empregador acerca dos ideais de mãe e trabalhadora (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Os estudos na temática vão desde estudos experimentais (BENARD; CORRELL, 2010; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004), *surveys* longitudinais (BUDIG; ENGLAND, 2001) até estudos qualitativos (CROWLEY, 2013).

---

[1] A definição de *Motherhood Penalty* adotada neste estudo é de Correl, Benard e Paik (2007). Os autores definem a *motherhood penalty* como as consequências em que as mulheres se deparam no trabalho mediante o nascimento de um filho, ou até mesmo durante a gestação, em comparação à homens e à mulheres que não são mães.

Algumas formas de penalização pela maternidade podem ser observadas nos estudos do tema. Grande parte da literatura é associada à penalidade salarial, na qual mães, mesmo com características semelhantes às mulheres sem filhos, tendem a receber remunerações inferiores (BUDIG; ENGLAND, 2001; ENGLAND et al., 2016; WALDFOGEL, 1998). A intensidade da penalidade varia entre os países (BUDIG; MISRA; BOECKMANN, 2010) e entre as classes sociais (BUDIG; HODGES, 2010).

Além disso, os estudos demonstram que as mulheres com filhos sofrem ainda penalizações nos processos de contratação, promoções e oportunidades de desenvolvimento (ARANDA; GLICK, 2014; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Isto pois, mulheres com filhos, são comumente estereotipadas como menos comprometidas e competentes no trabalho, ocasionando obstáculos nas oportunidades de trabalho (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004).

Por fim, são observadas ainda penalizações nas atividades diárias de trabalho, através de questionamentos sobre suas capacidades, sobre o tempo dedicado face a face no trabalho e sobre ausências para cuidados com os filhos (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013). Além disso, prejuízos nas suas atividades de trabalho também são observadas, ao afastá-las de atividades que eram executadas anteriormente (STONE; HERNANDEZ, 2013) ou lhes atribuindo atividades incompatíveis com suas possibilidades de execução (CROWLEY, 2013).

A ocorrência de penalidades para as mães no ambiente de trabalho pode ser provocada, por sua vez, pelo viés do próprio empregador. Nesse sentido, a Teoria das Características do *Status* (TCS) destaca a ocorrência de inequidades no trabalho por conta dos esquemas contraditórios sobre os papéis de mãe e trabalhadora compreendidos pela organização, e pautados em normas culturais da sociedade (RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Isto porque, a norma cultural contemporânea acerca do "ideal de mãe", de intensa dedicação aos cuidados com a criança, vai contra à norma cultural acerca do "ideal de trabalhador", de intensa dedicação ao trabalho (BLAIR-LOY, 2003; ACKER, 1990).

Nesse sentido, os empregadores, a partir de sua percepção da maternidade, podem adotar práticas que excluem ou acomodam as trabalhadoras mães, antes ou depois do nascimento da criança (GLASS; FODOR, 2017). Nesse sentido, a maneira como as mulheres se relacionam com o trabalho após e durante a maternidade é diretamente vinculada a características do empregador, que podem ser influenciadas pelo contexto e pelo setor a qual a organização é inserida (GLASS; FODOR, 2017).

As penalidades no trabalho por conta do *status* materno ocorrem dentro do contexto das organizações, caracterizado pela cultura organizacional ali presente (CAHUSAC; KANJI, 2014). Apesar de, em determinados casos, a organização oferecer benefícios em prol dos cuidados familiares, seja como uma resposta de pressões políticas ou de mercado, a cultura da organização pode indicar um ambiente na qual as mulheres com filhos tendem a ser prejudicadas (LEWIS, 1997).

O campo de estudos organizacionais acerca de cultura é vasto, na qual inúmeras conceituações e definições podem ser observadas (GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015). A popularidade no tema na década de 1980 trouxe consigo diferentes propósitos de pesquisa e visões de mundo, na qual inúmeras possibilidades de pesquisa se mostraram possíveis (ALVESSON, 2013).

Nesse sentido, a partir de uma vertente que entende a cultura como uma metáfora da organização, ou seja, aquilo que a organização é (SMIRCICH, 1983), o presente trabalho compreende que a cultura organizacional reflete o conjunto de significados comuns, coletivos e aceitos em um grupo específico em um determinado momento (PETTIGREW, 1979). A cultura, neste caso, é entendida como um fenômeno vivo de criação e recriação da realidade, a qual seus membros desempenham um papel ativo (FREITAS, 2007; MORGAN 2007).

A cultura organizacional pode ser observada por meio de seus elementos, capazes de produzir significados que dão sentido à organização, refletindo um caráter simbólico à singularidade organizacional (CARRIERI, 2002; SCHADECK et al. 2016; SMIRCICH, 1983). Alguns destes elementos fundamentais podem ser observados na literatura: crenças e pressupostos; normas e regras; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; estórias e mitos; tabus, e; processos de comunicação (BRANT; BORGES-ANDRADE, 2014; DEMO; FERNANDES; FOGAÇA , 2017; FLEURY, 1987; FREITAS, 2007; KEYTON, 2014; NUNES; TOLFO; GARCIA, 2018; OLIVEIRA; RODRIGUEZ; CASTRO, 2019; TRICE; BEYER, 1984; VÁSQUEZ-RIVERA, 2016).

Quando os elementos da cultura organizacional expressam a valorização de aspectos produtivos, na qual, vigora a apreciação do tempo face a face dispendido no trabalho como sinal de comprometimento e produtividade, as mulheres com filhos tendem a sofrer prejuízos em seu trabalho, ainda que, este fator não tenha de fato impacto em termos de compromisso e produção (LEWIS, 1997; RIDGWAY; CORRELL, 2004)

Por outro lado, quando os elementos da cultura organizacional refletem a preocupação da organização com questões ligadas à vida familiar, pode se observar a existência de uma cultura trabalho-família. Organizações com este tipo de cultura, no geral, são consideradas atrativas especialmente para as mulheres (WAYNE; CASPER, 2016) e de forma ainda mais intensa no caso daquelas que possuem filhos (CHANG; CHIN; YE, 2014). Isto por que, organizações do tipo, oferecem além dos benefícios usuais de apoio à família, suporte e sensibilidade com as questões familiares, sem que ocorram consequências negativas à carreira feminina mediante a utilização dos benefícios oferecidos (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Dessa forma, é possível salientar que as penalidades em função da maternidade tendem a ser reduzidas ou são até mesmo inexistentes, mediante a existência de uma cultura trabalho-família. Isto porque, neste tipo de organização, as demandas familiares não são consideradas empecilhos ao desenvolvimento do trabalho, e com isso, não são criadas barreiras ao seu progresso no trabalho (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Estudos relatados na literatura evidenciam a existência de desafios para as mulheres no contexto das IES (BAKER, 2012; TAKAHASHI et al., 2014; TSOUROUFLI, 2020; WARD, 2014; WARD; WOLF-WENDEL, 2016;). Kuzhabekova (2019) destaca que os desafios enfrentados no ambiente acadêmico em relação à progressão de carreira e no seu próprio ambiente de trabalho são ainda maiores quando estas possuem filhos.

No Brasil, destaca-se no contexto acadêmico a existência de IES públicas e privadas, que operam em lógicas diferentes. Nas IES privadas do Brasil é possível destacar a prevalência da busca por maximização da produtividade do recurso docente, ou seja, a maior quantidade de alunos por docente (JUNIOR; THIOLENT, 2015; SILVA; LOURENÇO, 2018). Nas IES públicas a lógica da produtividade também se faz presente, no entanto, neste caso, a produtividade é atrelada ao desempenho de atividades variadas: ensino, pesquisa, administração e extensão, sendo destas, a atividade de pesquisa fortemente presente nos moldes de ingresso e permanência dos docentes (HOFFMANN, et al., 2019; LEMOS, 2011)

Diante do panorama introdutório aqui apresentado, esta pesquisa busca, portanto, analisar como a vivência de *motherhood penalty* por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura organizacional destas organizações.

Nos tópicos subsequentes são apresentados o problema de pesquisa, o objetivo geral e objetivos específicos, a justificativa teórica e prática, e, por fim, a estrutura do presente trabalho.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto introdutório e com o intuito de analisar a *motherhood penalty* a partir das vivências das mães, o presente trabalho está alicerçado na seguinte questão de pesquisa: **Como as vivências de *motherhood penalty* por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior são mediadas por aspectos da cultura organizacional destas organizações?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos norteadores desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral analisar como as vivências de *motherhood penalty* por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior são mediadas por aspectos da cultura organizacional nestas organizações.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Entender as vivências de *motherhood penalty* pelas mulheres entrevistadas nas Instituições de Ensino Superior.
2. Compreender os aspectos relacionados à cultura organizacional nas Instituições de Ensino Superior relacionadas ao *motherhood penalty* que dificultam o trabalho das mulheres no retorno da licença maternidade.
3. Compreender os aspectos da cultura trabalho-família nas Instituições de Ensino Superior que facilitam e apoiam as mulheres no retorno da licença maternidade.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Em termos teóricos, espera-se com a presente pesquisa, contribuir com o corpo de conhecimento existente acerca de *motherhood penalty*, a partir de um foco ainda pouco explorado na Administração: do ponto de vista das mulheres acerca de suas experiências.

Especificamente nesta temática, grande parte dos estudos da área de Administração concentra seu objeto de estudo nas penalidades salariais em diferentes países. Conforme revisão sistemática da literatura realizada nas bases internacionais *Web of Science* e *Scopus,* as buscas pelo termo "*motherhood penalty*" em título, resumo e palavras-chave, e filtrando-se apenas as categorias de "Economics", "Management" e "Business" resultam em um total de 102 artigos, sendo 22 repetidos entre as bases e 31 excluídos por não fazer parte do tema. Assim, entre os 49 artigos de bases internacionais, apenas um deles tratou o tema de forma qualitativa. Glass e Fodor (2017), no entanto, observaram o viés do empregador na ocorrência das penalidades e não a perspectiva das mães (KUNDE; LOURENÇO, 2020). Dessa forma, evidencia-se a lacuna nas pesquisas da área de Administração que investiguem a visão das próprias mães penalizadas em seu trabalho.

Além disso, a contribuição teórica do presente trabalho consiste ainda em ampliar os estudos da temática no Brasil. Conforme buscas realizadas nas bases Scielo (*Scientific Electronic Library Online*) e Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*) ao buscar pelos termos "*motherhood penalty*" ou "penalidade" e "maternidade" ou "penalidade materna", apenas 4 artigos resultaram da busca, sendo dois repetidos e um deles fora do escopo do tema, pois, apesar de resultar nas buscas seu tema de estudo era diferente da temática, resultando assim, em apenas 2 artigos. Dessa forma, ainda que possam ser observados estudos sobre maternidade e trabalho no Brasil, como, por exemplo, nas pesquisas de Neto, Tanure e Andrade (2010), Rocha-Coutinho e Coutinho (2011) e Tanure, Neto e Andrade (2006), o tema específico de *motherhood penalty* não é endereçado na pesquisa. Além disso, os estudos da temática no Brasil, representados por Guiginski e Wajnman (2019) e Muniz e Veneroso (2019) exploram de maneira quantitativa as penalidades incorridas especialmente em função da participação no mercado de trabalho e da precarização das atividades após o nascimento dos filhos. Nesse sentido, na literatura brasileira observa-se uma lacuna em estudos que exploram as demais penalidades.

Dessa forma, espera-se que o presente trabalho possa introduzir uma discussão aprofundada e direcionada à *motherhood penalty* nos estudos brasileiros em Administração, elevando o interesse no assunto e possibilitando o desenvolvimento teórico do tema.

Em termos práticos, a presente pesquisa justifica-se pela contribuição do estudo ao procurar compreender as diferentes formas de penalização no trabalho em função da maternidade, salientando o que é considerado pelas mulheres como fator de impacto para o seu bem-estar e sua realização profissional, e com isso, fornecer embasamento empírico para a adoção de práticas organizacionais condizentes com a necessidade de suas trabalhadoras.

Diversas pesquisas vêm sendo conduzidas buscando compreender a relação entre trabalho e maternidade (GARCIA; VIECILI, 2018). Salanova, Gracia e Peiró (1996) destacam a importância da instância do trabalho na vida dos indivíduos. Segundo os autores, o trabalho pode proporcionar às pessoas o sentido à vida, fornecer *status* de prestígio social, melhorar a autoestima e a realização pessoal, apoiar a construção da sua identidade, fornecer ganhos econômicos para sua sobrevivência, conforto e aquisição de bens, possibilitar o envolvimento em uma rede de pessoas e a interação humana, proporcionar um sentimento de utilidade, além de tantos outros benefícios. Nesse sentido, após a maternidade, o trabalho permite às mulheres manter seu sentimento de utilidade, permanecendo ativas na esfera profissional e ampliando seus papéis sociais para além da esfera familiar (GARCIA; VIECILI, 2018).

Dessa forma, destacando o impacto do trabalho na vida das mães, possíveis discriminações no trabalho em função da percepção do empregador acerca dos ideais de mãe e de trabalhadora, podem gerar prejuízos, tanto financeiros quanto psicológicos (CROWLEY, 2013). Financeiros, pois a prescrição normativa acerca do *status* de mãe pode comprometer suas avaliações, contratações, promoções e oportunidades de desenvolvimento, refletindo assim em seus rendimentos (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Psicológicos, pois podem ocasionar um sentimento de alienação e isolamento de seus colegas mediante a reprovação de suas atitudes ou o afastamento de suas atividades (CROWLEY, 2013), além de prejuízos na sua autoimagem, ao questionar-se sobre as suas qualidades de trabalhadora (STONE, 2007), especialmente pela dificuldade em

diferenciar se as penalidades ocorrem, de fato, de maneira discriminatória ou não (CROWLEY, 2013).

Portanto, analisar a existência de *motherhood penalty* do ponto de vista das mães, a partir de uma abordagem de pesquisa qualitativa, permite verificar aspectos subjetivos e únicos dos indivíduos, a qual a pesquisa qualitativa se mostra apropriada. Entender a particularidade dos indivíduos se faz relevante à medida que cada mãe vivencia seus próprios desafios entre família e trabalho, suas próprias percepções acerca do que é mais importante na sua carreira e o que é ou não é considerado por esta como uma penalização no seu trabalho (CROWLEY, 2013).

Além disso, ao se deparar com frustrações profissionais, associadas e percebidas como consequências pelo *status* da maternidade, as mulheres podem reagir de maneira adversa (CROWLEY, 2013), sendo as reações mais extremas: a opção de deixar o emprego (STONE; LAVEJOY, 2004) ou acionar uma causa jurídica acerca de discriminação por parte do empregador (WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006). Nesse sentido, a compreensão da percepção das mães objetivada por esta pesquisa se mostra relevante em termos práticos, uma vez que pode auxiliar empregadores a entender o ponto de vista das mães, e buscar soluções que evitem reações extremas, como as causas trabalhistas ou a perda de trabalhadoras que possivelmente desempenham papel fundamental na organização.

A justificativa prática consiste ainda em elucidar às mães as discriminações que podem ocorrer em seu trabalho. Em muitos casos a ocorrência de penalidades não é vista de maneira clara pelas empregadas, uma vez que é algo normalizado e culturalmente aceito (CROWLEY, 2013). Para além das mães, o tema é de interesse para àqueles que apoiam e se sensibilizam pelo tema, e que, por sua vez, podem buscar e promover soluções de apoio.

Longe de buscar tratar da temática a partir de uma visão vitimada das mães trabalhadoras, a presente pesquisa possibilita compreender os desafios e penalidades enfrentadas por estas, e assim trazer à luz questões que abalam e estremecem a relação entre a mulher e o seu trabalho após o nascimento dos filhos.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do tema de estudo por meio da introdução,

seguido pelo problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e as justificativas teóricas e práticas.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórico-empírica, na qual são explorados os seguintes tópicos: a) o contexto da mulher no mercado de trabalho brasileiro, bem como a questão da maternidade em tal contexto; b) *motherhood penalty* e suas diferentes expressões, as teorias das características do *status* e sua relação com a maternidade; c) o trabalho docente no Brasil em instituições públicas e privadas, e, por fim; d) cultura organizacional, seus elementos e a cultura trabalho-família.

O terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos utilizados na realização da pesquisa. Este capítulo é composto pela concepção epistemológica e ontológica, a especificação do problema de pesquisa, definição constitutiva e percurso empírico dos termos "*motherhood penalty*" e "cultura organizacional" assim como outros termos relevantes. Também é apresentada a delimitação e desenho de pesquisa, subdividido em: delineamentos da pesquisa, critérios de seção dos casos, técnicas de coleta e análise dos dados e os cuidados éticos adotados.

No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente são brevemente apresentadas as participantes desta pesquisa. Em seguida, são apresentados os tópicos analisados em consonância com os objetivos específicos desta dissertação: as vivências de *motherhood penalty*; a cultura nas Instituições de Ensino Superior; e, por fim, os aspectos da cultura trabalho-família.

Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais, onde são retomados os objetivos da pesquisa e os resultados apontados, bem como destacam-se as contribuições teóricas e práticas e são sugeridos direcionamentos para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura é essencial em todo o processo de pesquisa, contribuindo desde o momento da formulação do problema de pesquisa até a análise final dos resultados. Por meio de pesquisas no tema é possível entender como determinado assunto vem sendo estudado e até mesmo obter *insights* com relação à investigação a ser conduzida. Sua relevância reside na possibilidade que proporciona ao pesquisador em: (i) fornecer um *background* teórico de embasamento à sua questão de pesquisa (ii) ampliar seu conhecimento acerca do tema estudado; (iii) explorar outros estudos realizados no campo, possibilitando a comparação de resultados e aspectos metodológicos (CRESWELL; CRESWELL, 2018; KUMAR, 2005).

Diante disso, a presente seção apresenta os tópicos referenciais levantados em revisão de literatura, em consonância com a questão de pesquisa apresentada no presente trabalho. Inicialmente são apresentados o contexto de trabalho da mulher no Brasil e aspectos relacionados à maternidade mediante tal contexto. Na sequência, explora-se a literatura relacionada à *motherhood penalty,* as principais penalidades identificadas no campo e a Teoria das Características de *Status* (TCS), comumente utilizada como embasamento teórico de explicação para a ocorrência de tais penalidades. Posteriormente, apresenta-se a literatura acerca de cultura organizacional, seus elementos e a cultura trabalho-família. Em sequência, evidencia-se o contexto de trabalho docente no Brasil em IES públicas e privadas. Por fim é apresentado o modelo conceitual de pesquisa adotado neste trabalho.

2.1 CONTEXTO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

A partir da década de 1970 até os tempos atuais houve um aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, associado à transformações culturais, econômicas, aumento de escolaridade e redução nas taxas de fecundidade (PINHEIRO; GALIZA; FONTOURA, 2009), onde a colocação feminina no exercício remunerado deixou de ser algo considerado excepcional e passou a ser uma norma (AISENBREY; EVERTSSON; GRUNOW, 2009). No entanto, embora ao longo dos anos as mulheres tenham alcançado muitas conquistas no âmbito do trabalho, entre elas o aumento na sua participação, são indiscutíveis as persistentes desigualdades

em questões de gênero, sobretudo em termos de taxa de emprego e ocupação em cargos de maior *status* (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Conforme dados mais recentes divulgados pelo IBGE por meio do relatório de Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), referente aos dados do terceiro trimestre de 2019, as mulheres representam a maioria da população em idade para trabalhar, cerca de 52,5% da população. No entanto, entre as pessoas ocupadas, observa-se a predominância masculina, representando cerca de 56,1% da população alocada em postos de trabalho (IBGE, 2020b). Inversamente, o nível de desocupação das mulheres foi maior, representando cerca de 53,3% da população em idade para trabalhar enquanto dos homens foi de 46,7% (IBGE, 2020b).

Em geral, o nível de instrução é um dos fatores que exerce influência nos índices de ocupação na força de trabalho. Em 2018 a taxa de participação no mercado de trabalho das mulheres com ensino superior era de 2,6 vezes mais que a das mulheres com menor nível de instrução. No caso dos homens, a taxa de ocupação com nível superior era de 1,5 vez mais do que dos homens menos escolarizados. Todavia, ainda que as mulheres mais escolarizadas representem uma maior proporção de que os homens, este número não é suficiente para elevar ou ao menos igualar à participação masculina no mercado de trabalho (IBGE, 2020d).

Um dos fatores que são atribuídos, ao menos em partes, como causa das desigualdades na participação no mercado de trabalho entre homens e mulheres, diz respeito às exigências desiguais na atribuição das tarefas domésticas e de cuidados familiares enfrentadas pelas mulheres. Este fato é observado não apenas no Brasil, mas na maior parte do mundo (ILO, 2020). Especialmente no Brasil, segundo dados divulgados em 2018 no módulo da PNAD contínua sobre outras formas de trabalho, a taxa de realização de afazeres domésticos em domicílio próprio ou de familiares era de 92,2% para as mulheres, e de 78,2% para os homens. A taxa de realização de cuidados, por sua vez, seja de moradores da mesma residência ou parentes moradores em outras residências foi de 37% para as mulheres e de 26,1% para os homens. Nesse sentido, as mulheres dedicavam cerca de 18,5 horas a estes tipos de serviços quando ocupadas e cerca de 23,8 horas quando não estão ocupadas. Os homens, por outro lado, dedicavam cerca de 10,3 horas e 12,0 horas quando ocupados e não ocupados, respectivamente (IBGE, 2020a).

Nesse sentido, embora estudos relatem um aumento da participação masculina na vida doméstica (BUTTNER; MOORE, 1997; STROBINO; TEIXEIRA, 2014) e a

participação feminina no mercado de trabalho tenha crescido nas últimas décadas, nos mais diversos cargos e funções, no ambiente familiar as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pelas atividades do lar e cuidados dos filhos, incluindo aspectos relacionados à gestão da casa (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE; NETO; ANDRADE, 2006; VIEIRA; AMARAL, 2013). Dessa forma, a desigualdade nas responsabilidades familiares conduz, por vezes, à decisão de abdicação da carreira em prol da família (CERIBELI; SILVA, 2017) corroborando com os índices de desocupação feminina.

Além da existência de desigualdades em taxas de ocupação entre homens e mulheres no Brasil, segundo a pesquisa divulgada em 2018 no módulo da PNAD contínua sobre os rendimentos de todas as fontes, as mulheres ainda recebem salários inferiores aos dos homens. Em 2018 o salário médio feminino era de cerca de R$ 1.938,00 enquanto dos homens cerca de R$ 2.460,00 (IBGE, 2020c).

Essa desigualdade pode ser explicada, em partes, por diferenças de segmentação ocupacional. Muniz e Veneroso (2019) pontuam que em grande parte dos casos, os homens costumam ingressar em determinadas ocupações enquanto as mulheres ingressam em outras, em função do papel social que ocupam na família. Nesse sentido, as autoras ressaltam que determinadas atividades, como costureiras, professoras, telefonistas, secretárias, atividades informais, entre outras, costumam ser escolhidas pelas mulheres de modo que possibilite a conciliação com o papel de cuidadora do lar. No entanto, tais atividades costumam ser menor remuneradas que àquelas ocupadas por homens (MUNIZ; VENEROSO, 2019).

Todavia, quando homens e mulheres com as mesmas aptidões, mesmas capacidades produtivas e ocupam cargos similares, possuem salários diferentes, é possível que a causa seja relacionada à discriminação por conta de gênero (MUNIZ; VENEROSO, 2019). Nesse sentido, diferenciais de inserção e rendimento podem ser observados perante expectativas e papéis atribuídos especificamente ao gênero, à medida em que o papel de cuidadoras do lar e da família é social e culturalmente atribuído às mulheres A atribuição de tal papel às mulheres conduz, por sua vez, à percepção de que as mesmas são menos competentes e comprometidas com seu trabalho conduzindo a um menor rendimento e dificuldades em processos de contratação (HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009; MUNIZ; VENEROSO, 2019).

Além das diferenças entre gênero, estudos como o de Ridgeway e Correl (2004) sugerem que mulheres com filhos sofrem de maneira ainda mais intensa essa

desigualdade, se deparando com dificuldades de contratação e promoções mesmo quando comparadas com mulheres sem filhos.

2.1.1 Maternidade e Trabalho no Brasil

Com o aumento substancial da participação feminina no mercado de trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) aconselha desde 1919 por meio da convenção 03 relacionada ao emprego das mulheres antes e depois do parto, a adoção de políticas governamentais voltadas ao estabelecimento de licença-maternidade (CARVALHO; FIRPO; GONZAGA, 2006). Dessa forma, em virtude do viés cultural de cada país acerca da responsabilidade atribuída pelos cuidados dos filhos, políticas que regem o afastamento em prol da maternidade foram desenvolvidas em conformidade com o contexto local de cada país (MACHADO; NETO, 2016).

No Brasil, é direito constitucional garantido à gestante o afastamento após o nascimento do filho pelo período de 120 (cento e vinte dias) com garantia de emprego e remuneração integral. O artigo 7º da Constituição Federal Brasileira de 1988 estabelece: "Art. 7º - São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...] XVIII - licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com a duração de cento e vinte dias; (BRASIL, 1988). Do mesmo modo, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) determina: "Art. 392. A empregada gestante tem direito à licença-maternidade de 120 (cento e vinte) dias, sem prejuízo do emprego e do salário." (BRASIL, 2020b)

A remuneração da mulher no período de seu afastamento é paga pela organização em que a mulher está empregada e posteriormente o valor é deduzido de impostos pagos pela organização à Previdência Social (MACHADO; NETO, 2016). A garantia de emprego da mulher é assegurada pela legislação durante 5 meses após o nascimento da criança, bem como durante a gravidez (SORJ; GAMA, 2014).

Algumas organizações, motivadas por questões de responsabilidade social, por pressões do mercado ou por valores organizacionais, oferecem uma extensão de 60 dias ao direito de afastamento já garantido pela Previdência Social, totalizando 180 dias de licença maternidade. Em 2008, o governo federal brasileiro, por meio da Lei nº 11.770 (BRASIL, 2020c) intensificou os incentivos a extensão da licença-maternidade oferecida pelas organizações por meio do Programa Empresa Cidadã. A

participação das empresas no programa é voluntária e a organização participante recebe deduções em seus impostos pelos valores pagos pela extensão da licença maternidade (MACHADO; NETO, 2016).

A licença paternidade também é um direito garantido pela Constituição Federal Brasileira de 1988. O período de afastamento estabelecido é de cinco (05) dias a contar da data de nascimento do filho conforme determinado no art. 10, § 1º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (BRASIL, 2020a). No caso de empresas que tenham aderido ao Programa Empresa Cidadã o período é acrescido de 15 dias conforme Lei nº 13.257 (BRASIL, 2020d).

A diferença significativa entre o período de afastamento garantido pela licença maternidade e o período da licença paternidade, demonstra o reflexo que a estrutura familiar patriarcal presente no Brasil exerce nas legislações do país (LOPES, 2006). Ainda que de fato existam arranjos familiares onde a mulher não exerce o papel de principal cuidadora do lar e dos filhos, na prática, o que rege a regulamentação vai ao encontro da suposição culturalmente arraigada de que esta atribuição é parte das obrigações femininas (LOPES, 2006). Dessa forma, o extenso prazo de licença maternidade estabelecido juridicamente, em comparação ao prazo menor destinado ao pai, reafirma a desigualdade de gênero presente nos trabalhos domésticos no Brasil.

Pinheiro, Galiza e Fontoura (2009) destacam que os benefícios previstos pelas legislações brasileiras tomam como base o modelo tradicional de estrutura familiar, sem, no entanto, levar em consideração os arranjos familiares homoafetivas e monoparentais masculinas. Ao focalizar os benefícios primordialmente às mulheres, é negado o direito ao homem de exercer participação ativa no exercício da paternidade (PINHEIRO; GALIZA; FONTOURA, 2009).

Além disso, estudos indicam que o período de afastamento da mulher de suas atividades em virtude da licença maternidade pode acarretar em consequências negativas para sua carreira (GUPTA; SMITH, 2002; RUHM, 1998). Os prejuízos, nesse sentido, estariam atrelados à perda de capital humano – qualificação e/ou experiências – ocasionadas pelo fato de que durante o afastamento não se envolvem em atividades de trabalho que promovem o aumento de seu capital. Assim, como consequência, os seus rendimentos se tornam prejudicados em face de suas menores chances em receber promoções, visto que seu capital "atrofiado" durante o afastamento é menor que de pessoas que não tiveram a interrupção de suas

atividades (GUPTA; SMITH, 2002). Cabe ressaltar, que, por outro lado, é possível a retomada e até mesmo a compensação de seu desenvolvimento, por meio de cursos e qualificações após o retorno do afastamento, não sendo, portanto, uma perda definitiva.

Apesar das possíveis consequências retratadas na literatura relacionadas à licença maternidade, é notório destacar que são crescentes os estudos que evidenciam indícios dos benefícios para a saúde da mãe e da criança proporcionados pela licença-maternidade (CARVALHO; FIRPO; GONZAGA, 2006). Além disso, estudos como o de Rios-Neto e Batista (1998) indicam que o estabelecimento da licença-maternidade trouxe como resultado uma maior participação feminina em atividades formais.

Dando continuidade à composição do referencial teórico a qual sustenta o presente trabalho, o próximo tópico explora as possíveis penalidades que a mulher pode sofrer em seu trabalho em função da maternidade, conhecidas pelo seu termo original: *motherhood penalty*.

2.2 *MOTHERHOOD PENALTY*

A *Motherhood Penalty* é um termo cunhado a partir de estudos no campo da sociologia, e diz respeito às consequências a qual as mulheres se deparam no trabalho mediante o nascimento de um filho, ou até mesmo durante a gestação, em comparação à homens e à mulheres que não são mães (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; BENARD; CORRELL, 2010; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). No Brasil é possível observar o uso de termos como: penalidade materna (MUNIZ; VENEROSO, 2019), penalidade pela maternidade ou pela família (GUIGINSKI; WAJNMAN, 2019), ou até mesmo o uso do termo original (MUNIZ; VENEROSO, 2019). Neste trabalho optou-se pela utilização pelo termo cunhado originalmente: *Motherhood Penalty*, visto que a tradução do termo pode gerar um desentendimento em relação à sua conceituação. Buscou-se dessa forma, o alinhamento à literatura mundial, de modo a possibilitar contribuições específicas direcionadas ao tópico de estudos.

Uma das explicações para a ocorrência da *motherhood penalty*, diz respeito à existência de uma espécie de viés cognitivo, que produz certa discriminação no trabalho contra as mães. Esse viés é descrito por Benard, Paik e Correll (2008) como uma tendência a associações mentais subjetivas entre categorias (neste caso, mãe)

e atributos (neste caso, dedicação, competência e comprometimento ao trabalho). A existência de tal viés, em geral, desencadeia penalidades à mulher no trabalho ao tornar-se mãe, uma vez que a percepção relacionada à categoria "mãe" é vinculada à atributos de afeto e dedicação aos filhos, e em contrapartida, menor dedicação e comprometimento ao trabalho (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008).

Cabe aqui esclarecer, que apesar de a literatura utilizar a palavra "penalidade" a qual remete a um processo discriminatório e intencional (ENGLAND et al., 2016), as consequências sofridas no ambiente de trabalho não são necessariamente conscientes, sendo por vezes, reflexo de crenças embutidas culturalmente e manifestadas de maneira inconsciente acerca dos ideais de mãe e de trabalhadora (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Em alguns casos, é possível que a consequência percebida, seja fruto de uma prescrição benevolente por parte do empregador acerca das necessidades da mulher após tornar-se mãe (CROWLEY, 2013; WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006). Nesse sentido, ressalta-se que a vivência de *motherhood penalty* não deve ser compreendida como resultado de uma atitude intencional que objetiva o prejuízo da mulher, embora este prejuízo seja sua principal característica.

Evidências da existência de *motherhood penalty* podem ser encontradas em uma variedade de estudos com a aplicação de diferentes métodos: realizados por meio de *surveys* longitudinais (BUDIG; ENGLAND, 2001; BUDIG; HODGES, 2010; WALDFOGEL, 1998); experimentos (BENARD; CORRELL, 2010; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004); e pesquisas qualitativas apoiadas em entrevistas em profundidade (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013). Além disso, são observadas evidências em diferentes amostras: situadas, além dos Estados Unidos da América onde concentram grande parte das pesquisas, em países como Espanha, Colômbia, Brasil e Dinamarca (ARANDA; GLICK, 2014; GAMBOA; ZULUAGA, 2013; GUIGINSKI; WAJNMAN, 2019; GUPTA; SMITH, 2002) e exploradas de maneira comparativa entre países diversos (AISENBREY; EVERTSSON; GRUNOW, 2009; BUDIG; MISRA; BOCKMANN, 2010; HARKNESS; WALDFOGEL, 2003).

Na literatura, a *motherhood penalty* é geralmente associada à penalidade salarial representada por estudos como os de Budig e England (2001), Budig e Hodges (2010) e England et al. (2016). A penalidade salarial é considerada uma das faces mais visíveis do fenômeno e, em contrapartida, de mais fácil mensuração (GUIGINSKI; WAJNMAN, 2019). De maneira complementar, estudos experimentais

trouxeram dimensões adicionais ao preço da maternidade no trabalho: desvantagens em processos de contratação, dificuldades em conquistar promoções e receber oportunidades (BENARD; CORRELL, 2010; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Outros estudos, além de reforçar as penalizações que já haviam sido levantadas por meio de estudos experimentais, contribuíram com novas formas de prejuízos que agregaram complexidade ao fenômeno, tais como: discriminações nas experiências diárias do trabalho, por meio de questionamentos com relação à sua competência, tempo dispendido no trabalho e intolerância a atrasos, e penalidades nas atribuições de tarefas, atribuindo tarefas de difícil realização ou retirando atribuições (CROWLEY, 2013; WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006).

Uma das penalidades amplamente abarcadas pela literatura em *motherhood penalty* diz respeito às **diferenças salariais** observadas entre mulheres com e sem filhos. As pesquisas empreendidas na temática sugerem que, mesmo com características profissionais semelhantes, as mulheres com filhos tendem a ter remunerações mais baixas que aquelas que ainda não são mães (WALDFOGEL, 1998). Essa penalidade pode ser observada em diferentes países (BUDIG; MISRA; BOCKMANN, 2010; GAMBOA; ZULUAGA, 2013; GUPTA; SMITH, 2002; HARKNESS; WALDFOGEL, 2003), em maior ou menor grau conforme sua classe social (BUDIG; HODGES, 2010; ENGLAND et al., 2016) e de acordo com a quantidade de filhos (ANDERSON; BINDER; KRAUSE, 2003; BUDIG; ENGLAND, 2001; WALDFOGEL, 1998)

Em seu trabalho seminal, Budig e England (2001) identificaram que cada filho adicional implicaria um salário cerca de 5% menor em comparação à mulheres sem filhos, mesmo quando controladas as diferenças de capital humano – experiências, qualificações – e de inserção ocupacional. Outros estudos, como o de Anderson, Binder e Krause (2003) corroboram com este fato. Em sua pesquisa as autoras identificaram um *gap* salarial de aproximadamente 3% a 5% por filho.

Quatro explicações possíveis para essas diferenças salariais são oferecidas por Budig e England (2001). A primeira delas diz respeito à perda de experiência proveniente do seu afastamento do trabalho para cuidar dos filhos. Com base na teoria do capital humano, as autoras argumentam que ao se afastar das atividades as mulheres deixam de se envolver com questões de trabalho, que geram qualificação e experiência, reduzindo assim seus rendimentos futuros. A segunda explicação,

também relacionada à teoria do capital humano, é relacionada à produtividade. À medida que a mulher perde experiência no trabalho, ela se torna menos produtiva, e em contrapartida recebe remunerações mais baixas. Além disso, a necessidade de dedicação aos cuidados com as crianças reduz sua produtividade, ao passo que tal tarefa demanda grande parte de sua energia. A terceira explicação diz respeito à procura das mães por empregos "*mother-friendly*", que facilitam a combinação das demandas do trabalho e do lar, mas, em contrapartida, oferecem remunerações mais baixas. Em quarto lugar, a remuneração mais baixa pode ser proveniente de discriminação por parte do empregador (BUDIG; ENGLAND, 2001).

Ainda que os estudos tenham identificado um *gap* salarial entre mães e não mães em qualquer classe social, Budig e Hodges (2010) constataram em sua investigação que a diferença é ainda maior para mulheres de baixa renda. No entanto, o trabalho mais recente realizado por England et al. (2016) revela resultados opostos aos encontrados anteriormente. Segundo as autoras, mulheres em maior nível de qualificação e salários mais elevados são as que sofrem as maiores penalidades totais.

No Brasil, Muniz e Veneroso (2019) constataram em sua investigação diferenças na penalidade sofrida entre as classes a qual as trabalhadoras estão inseridas, indo ao encontro dos resultados preconizados por Budig e Hodges (2010). Mulheres inseridas em ocupações com maiores rendimentos tendem a ser menos afetadas ao terem filhos do que as mulheres de baixa renda. Isto porque, a maior renda permite acesso facilitado à compra de serviços domésticos, como empregadas, babás, creches, alimentação, entre outros – e em contrapartida, permite maior dedicação à especialização e maior facilidade em conciliar as demandas do trabalho e da casa. Diante disso, pesquisas retratam que mulheres com renda alta são menos suscetíveis ao *gap* salarial em decorrência da maternidade (BUDIG; ENGLAND, 2001; MUNIZ; VENEROSO, 2019). Estes debates no campo demonstram que a temática apresenta oportunas possibilidades de investigação, que venham contribuir de fato com a compreensão deste fenômeno.

No Brasil, pesquisas que analisam o impacto do número de filhos sobre a remuneração feminina ainda são escassas. Todavia, é possível constatar entre os estudos realizados, uma menor participação feminina no mercado de trabalho à medida que estas são mães, especialmente quanto maior for a quantidade de filhos que estas possuem (MUNIZ; VENEROSO, 2019). Nesse sentido, a diferença salarial

entre mães e não-mães estaria, de certo modo, ligada ao menor número de horas dedicadas a atividades remuneradas (MUNIZ; VENEROSO, 2019). Neste sentido, Pacelli, Pasqua e Villosio (2013) destacam que o *gap* salarial entre mulheres com e sem filhos é maior quando os filhos são menores, e tendem a diminuir e até mesmo se dissipar ao passar dos anos com o crescimento dos filhos, haja vista que a demanda com filhos se torna menor e permite uma retomada de suas atividades profissionais de maneira mais intensa.

A pesquisa recente realizada no Brasil por Guiginski e Wajnman (2019) corrobora com a literatura do campo. As autoras observaram em seu estudo que, para as trabalhadoras brasileiras, a presença de filhos é associada a menores chances de participação no mercado de trabalho, maior possibilidade de inserção em trabalhos precários e informais e a inserção em trabalhos com jornadas parciais. Uma vez inseridas em tais ocupações a remuneração destas tende a ser afetada. Essa constatação explica, ao menos parcialmente, a diferença salarial entre gêneros no Brasil, onde a proporção do rendimento das mulheres em relação à dos homens era de 78,8% em 2018 (IBGE, 2020c).

Diante do exposto, é possível constatar a existência, tanto no Brasil quanto em outros países, da *motherhood penalty* no que tange a penalidade salarial. Além disso, diferenças no grau da penalidade também são observadas ao comparar o rendimento das mulheres em diferentes classes sociais. No entanto, embora a penalização salarial seja uma das facetas de mais clara observação e que possibilita sua mensuração estatística, a *motherhood penalty* não se restringe apenas a questões financeiras.

Uma série de estudos experimentais relataram evidências da existência de *motherhood penalty*, além da penalidade salarial, também em processos de **contratação, promoções e oportunidades de desenvolvimento** (ARANDA; GLICK, 2014; BENARD; CORRELL, 2010; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004; FUEGEN et al., 2004). Esses estudos sugerem que mulheres que são mães enfrentam maiores dificuldades que as mulheres sem filhos acerca das oportunidades no mercado de trabalho. Essas dificuldades, por sua vez, não são exclusivas perante o nascimento do filho, podendo ocorrer mesmo durante a gestação (CUNNINGHAM; MACAN, 2007; HALPERT; WILSON; HICKMAN, 1993).

Diferentemente dos homens, que ao se tornarem pais, são associados a uma imagem de afeto e continuam sendo vistos como competentes, as mães enfrentam

um caminho oposto. O fato de ser mãe e trabalhadora implica na possibilidade de redução da mulher a dois modelos de estereótipos: donas de casa – vistas como afetivas, no entanto, incompetentes no trabalho – ou, profissionais, consideradas competentes, todavia, vistas como pessoas frias (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004).

Em seu estudo experimental, Cuddy, Fiske e Glick (2004) constataram que que mulheres sem filhos são percebidas como mais competentes do que as mulheres com filhos, que por sua vez, são vistas como mais afetivas. Apenas a inclusão de uma frase "tem um filho de dois anos" ao perfil da participante de um processo seletivo foi suficiente para que a percepção acerca da sua competência fosse prejudicada. Os participantes da pesquisa, demonstraram maior interesse na contratação, promoção e na educação daquelas vistas como competentes, ou seja, das mulheres sem filhos. Como reflexo de tal estereotipagem da mãe trabalhadora, estas, portanto, se deparam com obstáculos em processos de contratação, em receber promoções e nas oportunidades educacionais, como treinamentos e especializações (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004).

As penalidades na contratação foram evidenciadas também no estudo de Correll, Benard e Paik (2007). Segundo os autores, com base em seu experimento, o *status* de mãe das candidatas a uma vaga fictícia de emprego, conduziu a percepção de menor comprometimento destas candidatas. Em consequência, suas indicações para contratação foram menores, e quando indicadas, foram sugeridos salários iniciais mais baixos que as demais candidatas sem filhos (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007).

A mesma prescrição baseada no *status* de mãe pode ocorrer na indicação para transferências e promoções. A partir de uma análise de casos da justiça relacionados à discriminação contra mulheres no trabalho, Schultz (1990) sinaliza que em muitos casos, a justificativa apresentada pelos empregadores para a não indicação das mães para tais oportunidades, parte de um entendimento de que estas não estariam interessadas em serem promovidas.

O desenvolvimento pessoal das trabalhadoras que são mães também é comprometido mediante tal *status* gerado pela maternidade. As empresas, em geral, demonstram relutância em investir na educação de profissionais que não são esperados que permaneçam no trabalho ou que são percebidos como menos competentes e comprometidos, como é o caso da percepção acerca das trabalhadoras mães (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004).

Mediante as constatações advindas dos estudos na temática, é possível estabelecer uma reflexão. Se as mulheres sofrem penalidades devido à percepção de menor comprometimento e competência aliada ao *status* de mãe, espera-se que ao provar suas qualidades, essas penalidades não ocorram. No entanto, isso não foi o evidenciado pelo estudo de Benard e Correll (2010). Os autores constataram que mesmo ao provar suas qualificações em consonância com o trabalho, as mães trabalhadoras permanecem sendo penalizadas em contratações e promoções em consequência da presença de uma discriminação persistente e duradoura (BENARD; CORRELL, 2010).

De modo complementar, especificamente a respeito da penalidade em contratações, Aranda e Glick (2014) conduziram um estudo experimental na Espanha procurando compreender se os efeitos desta penalidade podem ser mitigados pela demonstração individual de devoção ao trabalho. Os autores constataram em seu experimento, que as mães que demonstram devoção ao trabalho não sofrem penalidades nas oportunidades de trabalho em comparação aos pais com este mesmo perfil. No entanto, ao demonstrar devoção à família, tanto pais quanto mães encontram dificuldades no processo de contratação, sendo ainda mais expressiva no caso das mães (ARANDA; GLICK, 2014).

O estudo de Aranda e Glick (2014) sugere que a demonstração de devoção ao trabalho pode ser uma estratégia possível para mitigar as penalidades no trabalho em função do *status* de mãe. Por outro lado, a demonstração de devoção ao trabalho remete à frieza nos cuidados com a família (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). De fato, a decisão sobre de que maneira demonstrar sua devoção, seja ao trabalho ou à família, afetará indubitavelmente sua vida, tanto na seara profissional quanto familiar.

Consistente com os resultados de estudos experimentais, estudos qualitativos contribuíram apontando outras penalidades sofridas pelas mães trabalhadoras, em especial em suas **atividades diárias de trabalho** (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013).

Stone e Hernandez (2013) examinaram a experiência de 54 mães que optaram em deixar seus trabalhos profissionais após a maternidade. As autoras localizaram evidências de tratamento diferenciado às mulheres em função de serem mães. Alguns desafios das experiências diárias das mulheres puderam ser observados em sua pesquisa:

a) questionamentos acerca do seu desejo, ou a possibilidade futura em tornar-se mães;
b) clima de suspeita e desconfiança por parte dos superiores, precisando constantemente provar sua competência;
c) clima de instabilidade do emprego, à medida que precisam lidar com rumores acerca de seu possível desligamento;
d) inflexibilidade nos arranjos de trabalho em tempo integral.

De maneira complementar, Crowley (2013) procurou compreender a percepção das mulheres acerca da discriminação no trabalho após a maternidade. Dois principais grupos de discriminações sofridas foram apontados pela autora: i) na estrutura de trabalho rígida imposta pelos empregadores, por exemplo, questionando as horas dispendidas no trabalho ou proibindo a ausência para cuidar de um filho doente; e, ii) na natureza das tarefas que lhe são atribuídas, por exemplo, com tarefas de impossível realização ou atribuindo tarefas de menor responsabilidade (CROWLEY, 2013).

A **reconfiguração das atividades de trabalho** da mulher após o retorno da licença maternidade é uma das possíveis formas de penalidade nas experiências de trabalho. Stone e Hernandez (2013) destacam o trecho de uma das entrevistas realizadas em seu estudo, no qual a entrevistada relata o afastamento de atividades significativas para ela, que lhe foram tiradas após a decisão de trabalhar em horários reduzidos em virtude da maternidade. A desvalorização do seu trabalho, por sua vez, gerou o desinteresse e a perda do sentido do trabalho para aquela mulher (STONE; HERNANDEZ, 2013). Nesse mesmo sentido, Crowley (2013) apontou em sua pesquisa o caso de uma entrevistada cujo trabalho exigia constantes viagens, e após a licença maternidade, tais viagens deixaram de fazer parte de sua atribuição, indo contra a sua preferência pessoal.

Em certos casos, a remoção ou alteração de atribuições das mulheres no trabalho após o nascimento do filho, parte de uma prescrição benevolente por parte do empregador. Nesse sentido, o empregador procura fazer acomodações que considera "o melhor" para sua funcionária, sem consultar suas preferências, refletindo assim uma discriminação baseada no seu *status* de mãe (WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006).

De modo geral, observa-se que a *motherhood penalty* ocorre em diferentes esferas da vida profissional da mulher. O Quadro 1 apresenta as penalidades levantadas no presente referencial teórico de maneira sintetizada.

QUADRO 1 – PENALIDADES DESTACADAS NA LITERATURA DE *MOTHERHOOD PENALTY*

Penalidades	**Descrição**	**Autores**
Salariais	Diferença nos salários de mães em comparação a não-mães de cerca de 5% por filho, mesmo quando controladas diferenças de capital humano.	Budig e England (2001); Waldfogel (1998).
Contratação	Menor chance indicação para contratações de mães, devido à percepção de menor competência e comprometimento associados ao *status* de mãe.	Correll, Benard e Paik (2007).
Oportunidades de promoção	Menor chance de indicação a promoções de cargos que envolvem maior grau de competência e comprometimento.	Cuddy, Fiske e Glick (2004).
Oportunidades de desenvolvimento	Menor indicação de mães para processos de desenvolvimento - treinamentos, especializações.	Cuddy, Fiske e Glick (2004).
Na rotina diária de trabalho	Questionamentos sobre sua competência, questionamentos sobre o tempo dispendido do trabalho e proibição de ausência para cuidados com os filhos.	Crowley (2013); Stone e Hernandez (2013).
Atribuição de tarefas	Afastamento de atividades que eram executadas anteriormente, e atribuição de tarefas consideradas de impossível execução.	Crowley (2013); Stone e Hernandez (2013).

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Grande parte das penalidades sofridas partem de uma discriminação do empregador baseada no *status* de mãe. Assim, o tópico seguinte irá explorar aspectos da teoria das características do *status,* em especial no que tange a maternidade.

2.2.1 Teoria das Características do *Status* e a Maternidade

Os estudos na temática de *motherhood penalty* propõem uma variedade de perspectivas teóricas como base explicativa para a ocorrência deste fenômeno (BENARD; PAIK E CORRELL, 2008). Correll, Benard e Paik (2007) apontam que, em geral, as explicações partem de duas vertentes opostas: i) a partir de explicações baseadas nas características do trabalhador (*worker explanations)*; e, ii) a partir de explicações baseadas em discriminação (*discrimination explanations)*. A primeira

vertente diz respeito às diferenças relacionadas à habilidades, experiências e comportamentos entre mães e não mães, como causadoras das penalidades, e é comumente associada a estudos quantitativos que analisam a questão do *gap* salarial. Já na segunda vertente, a explicação reside no tratamento diferenciado a partir de processos cognitivos que geram a discriminação no trabalho (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Embora as duas explicações não sejam mutuamente exclusivas, na presente dissertação, optou-se pela explicação apoiada na discriminação baseada no *status*, representada pela Teoria das Características do *Status* (TCS), uma vez que esta base teórica fornece explicações concisas com todas as possíveis penalidades relatadas na literatura. Além disso, são observados nos estudos da literatura, a utilização desta base teórica especialmente em pesquisas experimentais (ver Correll, Benard e Paik, 2007) e qualitativas (ver Crowley, 2013).

A Teoria das Caraterísticas do *Status* (*status characteristics theory)*, preconizada por Berger, Cohen e Zelditch (1966; 1972), procura explicar a emergência das inequidades no trabalho baseadas nas expectativas ligadas ao *status* do indivíduo. A teoria propõe que tratamentos diferenciados no trabalho, emergem a partir de crenças culturas e estereótipos acerca das expectativas idealmente definidas sobre determinados grupos específicos (BENARD; PAIK E CORRELL, 2008).

Diversas características ou papéis podem ser compreendidas como um *status*: classe social, gênero, raça, religião, mãe, gestor, etc... Esses *status*, por sua vez, carregam consigo crenças culturais acerca de seu valor e significado (MUNIZ; VENEROSO, 2019).

As crenças acerca dos status interferem na maneira como estes são avaliados, conforme salientado por Ridgeway e Correll (2004). A performance de indivíduos considerados com maior *status* tende a ser avaliada de maneira mais positiva que aqueles de menor *status,* mesmo que suas performances sejam objetivamente similares (RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Além disso, a teoria prediz que indivíduos de baixo *status* enfrentam padrões mais rigorosos sobre o seu desempenho. Quando estes indivíduos atuam com baixo desempenho, o motivo por tal ineficiência é atribuído por seus observadores ou gestores à caraterísticas próprias do *status* daquele indivíduo. Por outro lado, no caso indivíduos de alto *status* com baixo desempenho, as causas comumente atribuídas são externas ao próprio indivíduo (BENARD; PAIK E CORRELL, 2008).

As características de *status* podem ser específicas ou difusas (BERGER et al., 1966). Características específicas, como por exemplo: habilidades em informática, transmitem expectativas de competência específicas e delimitadas às tarefas que envolvem essa característica. As características difusas, por outro lado, criam expectativas genéricas, para além de expectativas em tarefas particulares. Um exemplo de característica difusa de *status* é o gênero: enquanto os homens são vistos culturalmente como mais competentes em determinadas atividades (por exemplo, manutenções), mulheres são vistas como melhores em outras (cuidados, por exemplo) (CORRELL; RIDGEWAY, 2006).

Estudos recentes aplicaram a teoria das características do *status* como explicação, ao menos parcial, das penalidades sofridas no trabalho em função da maternidade (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Além das expectativas de gênero, evidências sugerem que mulheres com filhos sofrem desvantagens adicionais no trabalho em função das expectativas associadas ao seu papel de mãe: de menor competência e comprometimento ao trabalho (RIDGEWAY; CORREL, 2004).

Cabe aqui ressaltar um ponto acerca dos indivíduos sujeitos a tais expectativas. Ridgeway e Correll (2004) argumentam que *status* associado à maternidade diz respeito à um papel específico: de principal cuidador (a) da criança. Nesse sentido, nem todas as mães biológicas estariam associadas a esse papel, uma vez que os cuidados com a criança podem não fazer parte de sua responsabilidade. De modo inverso, mães não-biológicas ou até mesmo os pais, que são os principais cuidadores das crianças assumem o papel defendido pelas autoras e, portanto, sofrem as expectativas associadas a este *status*. No entanto, estudos relacionados aos pais e seus papéis de cuidadores ainda são escassos, uma vez que tal atribuição é culturalmente vinculada à mãe (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008).

As percepções de menor competência e comprometimento no trabalho associadas ao papel de mãe, advém de esquemas contraditórios acerca das concepções de devoção à família e devoção ao trabalho. A norma cultural contemporânea acerca do "ideal de mãe", envolve uma expectativa de intenso envolvimento nos cuidados da criança, priorizando sempre atender as necessidades dos filhos a outras atividades. Já a norma cultural sobre o "ideal de trabalhador" envolve um envolvimento intensivo nas atividades de trabalho, estando sempre disponível para o empregador (BLAIR-LOY, 2003; ACKER, 1990). Essas normas culturais, por sua vez, coexistem em tensão, visto que "estar sempre lá" pelo filho é

contraditório ao "estar sempre lá" para o empregador (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007).

Deste modo, a norma cultural que rege as expectativas acerca da maternidade, de intensa dedicação e disponibilidade para os filhos em primeiro lugar, leva a uma expectativa de menor comprometimento ao trabalho (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Como consequência, a expectativa do *status* associado ao papel de mãe conduz a tratamentos diferenciados no trabalho, a partir de crenças culturais normativas e estereotipadas (BENARD; CORRELL, 2010).

No caso das mães, estas são consideradas como de baixo *status* no trabalho e alto *status* nos cuidados familiares (RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Conforme ilustrado anteriormente, a avaliação da sua performance no trabalho, por ser de um *status* baixo neste ambiente, ocorre de maneira diferenciada daqueles sujeitos com maior *status* no trabalho, como é o caso de mulheres sem filhos. Nesse sentido, em função da maternidade, sua performance no trabalho tende a ser avaliada mais rigorosamente. E ainda, em caso de baixos desempenhos, estes resultados tendem a ser associados à sua função de mãe e não a outros fatores externos (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; RIDGEWEAY; CORRELL, 2004).

Nesse sentido, Ridgeway e Correll (2004), destacam que a redução do tempo empregado no trabalho "face a face", em função da maternidade, costuma ser associada a um menor esforço por parte da trabalhadora. Isto ocorre, pois nas organizações de trabalho contemporâneas, o tempo dedicado ao trabalho é visto como um sinal de engajamento, mesmo que esse fator não seja necessariamente associado de maneira positiva à performance ou produtividade (RIDGEWAY; CORRELL, 2004)

Além do comprometimento, Ridgeway e Correll (2004) apontam a existência de uma crença acerca da diminuição das capacidades da mulher no trabalho. Apoiadas em estudos experimentais prévios no assunto, as autoras retratam evidências que demonstram a percepção de menor competência associada às mulheres quando estas são mães, mesmo com características de perfil similares às demais (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004; RIDGEWAY; CORRELL, 2004)

É relevante destacar que a percepção acerca das competências e do comprometimento em função da maternidade baseia-se em suposições culturais normativas, e em muitos casos, não ocorrem de fato no decorrer do exercício de trabalho (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Essa contradição, perante julgamentos

normativos baseados em *status* e o que de fato ocorre, afeta diretamente a percepção subjetiva de cada mulher acerca da discriminação no trabalho e pode, consequentemente, desencadear sentimentos negativos nas mesmas (CROWLEY, 2013).

Uma vez que a ocorrência de penalidades no trabalho ocorre dentro do contexto organizacional (CAHUSAC; KANJI, 2014), e de maneira diferenciada conforme características próprias do empregador (GLASS; FODOR, 2017), é possível associar a temática à aspectos da cultura organizacional presente em tal contexto. Nesse sentido, o próximo tópico explora a literatura acerca de cultura organizacional e seus elementos.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O campo de estudos organizacionais acerca de cultura é vasto, com inúmeras conceituações e definições, formuladas a partir de diferentes correntes epistemológicas de investigação e diferentes propósitos de pesquisa (ALVESSON, 2013; GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015).

Em um sentido mais amplo, os estudos se dividem em duas categorias: a) a partir de uma vertente funcionalista, a cultura é compreendida como algo que a organização tem, e portanto é passível de gerenciamento, e; b) a partir de uma vertente interpretativista, que compreende a cultura como uma metáfora da organização, ou seja, aquilo que ela é (SMIRCICH, 1983).

A compreensão adotada neste estudo é a da cultura como uma metáfora da organização, seguindo um viés interpretativista de entendimento da cultura organizacional (SMIRCICH, 1983). Um dos autores precursores que adotam a corrente interpretativista é Pettigrew (FREITAS, 2007). O autor define cultura como um "[...] sistema de significados público e coletivamente aceitos que opera para um determinado grupo num determinado momento" (PETTIGREW, 1979, p. 574, tradução livre[2]).

Para Pettigrew (1979), o homem é fruto da cultura assim como seu criador, em um movimento contínuo com passado, presente e futuro, por meio de símbolos, linguagens, ideologias, crenças, rituais e mitos (PETTIGREW, 1979). Nesta

[2] [...]system of such publicly and collectively accepted meaning operating for a given group at a given time.

perspectiva, entende-se que a cultura da organização é um fenômeno vivo de criação e recriação da realidade na qual os indivíduos apresentam um papel ativo (FREITAS, 2007; MORGAN, 2007). Além disso, considera-se que a cultura das organizações se constrói e se reconstrói perante suas relações sociais em suas mais diferentes interações e sua interculturalidade (MUZZIO; COSTA, 2012). Dessa forma, a cultura das organizações é também entrelaçada aos ambientes macro-sociais: sociedade, classes, setor, como produtora e co-produtora da realidade (CARRIERI, 2002).

Compreender a organização como uma cultura capaz de construir a realidade social implica no reconhecimento dos aspectos mais simples, rotineiros e banais da atividade organizacional até os aspectos mais contundentes (MORGAN, 2007). Assim, os objetivos, lemas, linguagens, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento são indícios da existência de um significado compartilhado na organização profundamente enraizado e difundido (MORGAN, 2007).

A cultura, nesse sentido, é expressa por meio de seus elementos, que por sua vez produzem significados e dão sentido à existência da organização (CARRIERI, 2002; SMIRCICH, 1983). Diante disso, o tópico a seguir explora os elementos da cultura organizacional.

2.3.1 Elementos da Cultura Organizacional

Os elementos da cultura organizacional são considerados símbolos da singularidade de cada organização. A cultura organizacional, de acordo com Schadeck et al., (2016), possui um caráter dinâmico revelado por meio das expressões simbólicas presentes de maneira singular em cada organização. Esses símbolos são expressos por meio de regras, normas, rotinas que servem para conduzir os comportamentos, para a comunicação, para promover um consenso e operacionalizar as relações de poder na organização (SCHADECK, et al., 2016).

Diante disso, os elementos da cultura organizacional considerados no presente trabalho são: valores; crenças e pressupostos; normas e regras; ritos e cerimônias; sagas e heróis; estórias e mitos; tabus, e; processos de comunicação.

Valores

Os valores representam aquilo que é apreciado e valorizado pela organização, norteando a vivência e comportamento dos membros (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; FREITAS, 1991; NUNES; TOLFO; GARCIA, 2018). Os valores organizacionais têm o objetivo primordial de comunicar aos membros da organização o que é considerado importante e conduzem as práticas de gestão da empresa (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017).

Diversos são os meios de expressão acerca do que é valorizado pela organização. Podem ser expressos e divulgados em termos formais (FREITAS, 2007), por meio dos discursos proferidos por gestores, nas práticas de gestão, nas atitudes adotadas e apreciadas por gestores e membros da organização e diversas outras manifestações cotidianas na organização (TAMAYO, 2006).

Os valores organizacionais estão diretamente relacionados à maneira como a organização é gerida, impactando nas práticas organizativas, dentre elas, nas práticas de gestão de pessoas (DEMO; FERNADES; FOGAÇA, 2017). Nesse sentido, determinadas políticas de apoio e oferta de benefícios voltados à família podem estar atreladas à valorização da esfera familiar pela organização. Cabe ressaltar, todavia, que em certos casos, determinados benefícios em prol da família são oferecidos como uma resposta à pressões políticas ou de mercado, e não como um reflexo dos valores da organização (LEWIS, 1997). Portanto, é preciso ter cautela ao associar ofertas de benefícios ou políticas de apoio familiar aos valores organizacionais.

Os valores podem dar indícios sobre quais as categorias de profissionais mais apreciadas, onde são alocados os cargos de maiores salários e qual o perfil de profissional com maior possibilidade de ascensão dentro da empresa (FREITAS, 2007). Neste aspecto, podem dar indícios sobre a relação da organização, com as mulheres mães. Conforme destacado por Lewis (1997), quando os valores expressados indicam a apreciação da organização à questões de produtividade e longo tempo dispendido no trabalho, as trabalhadoras mães podem ser prejudicadas, impactando até mesmo na utilização efetiva de benefícios e fruição de direitos de apoio à família. Nestes casos, mulheres com filhos podem vir a sofrer consequências, mediante a possibilidade de menor tempo dispendido no trabalho "face a face" em função das demandas familiares, que, por sua vez, é vista como menor

comprometimento e produtividade (RIDGEWAY; CORRELL, 2004), indo ao contrário do que é valorizado pela organização.

As relações entre trabalhador e organização podem ser estreitadas perante o compartilhamento de valores (POSNER; KOUZES; SCHMIDT, 1985) conduzindo ao sentimento de prazer no trabalho (MENDES; TAMAYO, 2001). Posner, Kouzes e Schmidt (1985) pontuam que valores compartilhados entre a organização e seus membros favorecem o sentimento de pertencimento, aumentam o comprometimento com a organização, melhoram a autoconfiança e conduzem à compatibilidade de objetivos próprios com os da organização.

Os valores manifestados pela organização podem ainda ser influenciados por valores pessoais de seus membros, especialmente aqueles em posições de liderança. Líderes e gestores podem possuir valores pessoais próprios e opostos aos expressos pela organização, que por sua vez, influenciam nas estratégias e no modo de gerir a organização (SHRIVASTAVA, 1985). Dessa forma, os valores de diretores e executivos podem indiretamente influenciar na cultura da organização (BERSON; OREG; DVIR, 2008).

Os valores estabelecidos formalmente pelas organizações tendem a ser genéricos e seguir padrões (ALVESSON, 2013). Em geral, grande parte das organizações destacam em seus valores aspectos comuns como qualidade, respeito, inovação, comprometimento. Dessa forma, os valores que a organização possui costumam ser, de fato, reforçados por outros elementos da cultura organizacional (FREITAS, 2007). Portanto, a compreensão dos valores da organização é entrelaçada às demais manifestações culturais na organização, não atendo-se ao que é expresso de maneira formal.

Crenças e pressupostos

Objeto de investigação de muitas áreas de estudo, as crenças, de um modo geral são associadas à questões relacionadas a julgamentos, fé, expectativas (BRANT; BORGES-ANDRADE, 2014). Nas organizações, as crenças são compreendidas como verdades incontestáveis e indiscutíveis dentro do contexto organizacional (FREITAS, 2007).

As crenças podem estar presentes em diversos escopos da organização: acerca de treinamentos, sobre questões éticas, sobre lazer, sobre desempenho, entre

outros (BRANT; BORGES-ANDRADE, 2014). Borges (2001) destaca a forte associação entre as crenças organizacionais com as crenças presentes em um escopo nacional. Quando relacionadas ao gênero, as crenças organizacionais comumente são pautadas em aspectos sociais mais amplos, como crenças da cultura tradicional do país e crenças religiosas (CHO; LI; CHAUDHURI, 2020).

As crenças da organização se constroem a partir das experiências, tanto de êxitos quanto de fracassos, e são transmitidas ao longo de gerações, se tornando fundamentos para a construção de normas que garantem um comportamento adequado (PEDRAJA-REJAS, et al., 2018). Nesse sentido, as crenças da organização são entrelaçadas a outros elementos, como, por exemplo, as normas e as regras.

Crenças do empregador relacionadas ao conflito entre os papéis de mãe e trabalhadora podem vir a conduzir em penalidades no trabalho, conforme argumentado por Correll, Benard e Paik (2007) e Benard, Paik e Correll, (2008). Segundo os autores, essas crenças são associadas a expectativas de que o papel de principal cuidadora dos filhos compete com a dedicação ao trabalho, induzindo a um menor comprometimento, em contraposição ao que se espera de um "ideal trabalhador", com disponibilidade constante às necessidades da empresa. Paralelamente a esta perspectiva, Lewis (1997) pontua que quando a organização acredita que os trabalhadores que dedicam mais tempo de maneira presencial no trabalho são mais comprometidos, estes possuem maiores chances de serem promovidos na organização. Os resultados apontados na pesquisa de Vilela (2017) reforçam tais argumentos. Em sua pesquisa, a autora identificou na fala de suas entrevistadas, crenças acerca de maiores chances de sucesso quanto maior o tempo de dedicação ao trabalho, e, ainda, crenças de que os filhos prejudicam o progresso na carreira.

Normas e regras

As normas e regras definem de maneira escrita ou não as regras que norteiam o comportamento dos indivíduos, o que é esperado, considerado inadequado e incorreto em dado contexto (FREITAS, 1991; HOLGERSSON; ROMANI, 2020; PEDRAJA-REJAS, et al., 2018). As normas são base para um sistema de controle das pessoas nas organizações (CHATMAN. O'RILLEY, 2016), refletindo de maneira racionalizada o que é considerado desejável (SHRISVATAVA, 1985). O sistema de

normas e regras é fundado no princípio da impessoalidade, sendo destinado a todos os membros da organização (FREITAS, 2007; LEHMANN-ORTEGA et al., 2013).

Por meio das normas são descritos critérios de desempenhos e de recompensas, assim como proibições e sanções para comportamentos inadequados (SHRIVASTAVA, 1985; SULKOWSKI; 2012). Geralmente as normas e regras são associadas aos manuais, pois apresentam de maneira racionalizada os padrões esperados em situações específicas (FREITAS, 2007). Uma forma de norma organizacional destacada por Roebuck et al., (2019) é relacionada às prescrições de perfis profissionais considerados adequados para determinadas funções, impactando nos processos de contratação e promoções.

As normas podem ainda ser diferentes conforme as subculturas presentes no contexto. Nesse sentido, cada subcultura pode estabelecer normas e regras próprias para sua própria subcultura, desde que esta não esteja em discordância a indicação cultural mais ampla (FREITAS, 2007).

No caso das mulheres mães trabalhadoras, as normas existentes nas organizações podem refletir o relacionamento da empresa com estas. Um exemplo de norma que dificulta o trabalho de mulheres com filhos destacado por Cahusac e Kanji (2014) diz respeito às normas de permanência no trabalho por longos períodos, sem possibilidades de flexibilização nos horários ou possibilidades de *home office*. Outras formas de expressões culturais normativas que dão indícios acerca da relação entre trabalhadora e organização, podem envolver a existência de regras acerca de ausências para cuidados com os filhos (VILELA, 2017). E ainda, outra possibilidade destacada na literatura é voltada à existência de normas acerca de equidade de gênero (HOLGERSSON; ROMANI, 2020), ou ainda normas acerca de perfis profissionais para determinadas funções que favorecem ou não a contratação e promoção de mulheres (ROEBUCK; THOMAS; BIERMEIER-HANSON, 2019). Além disso, a inexistência de regras relacionadas à família pode indicar a existência de uma cultura organizacional a qual não demonstra envolvimento com questões familiares de seus trabalhadores (VILELA, 2017).

Ritos e cerimônias

Os ritos ou cerimônias são atividades promovidas pela organização que concretizam a cultura ali presente (FREITAS, 2007), tornando-a mais clara e coesa

(FREITAS, 1991). Os ritos representam operações rotineiras do contexto organizacional (CROZATTI, 1998), que promovem a vitalidade e o desenvolvimento da organização (VÁSQUEZ-RIVERA, 2016). As cerimônias, por sua vez, dizem respeito aos encontros formais e informais dos membros de um grupo, com o objetivo de reafirmação ou ratificação de valores, crenças e costumes (CROZATTI, 1998), estabelecendo vínculo e lealdade com o grupo e fortificando o senso de pertencimento (VÁSQUEZ-RIVERA, 2016).

Nesse sentido, os ritos e as cerimônias exercem algumas funções: difundir padrões de comportamentos aceitáveis, informar padrões de moralidade e proximidade nas relações, divulgar os procedimentos a serem executados, aliviar tensões e angústias, demonstrar valores básicos e promover experiências que possam ser lembradas facilmente (FREITAS, 2007).

As cerimônias, de acordo com Shrivastava (1985), geralmente são repletas de simbolismos utilizados pelas organizações para propagar seus valores e preferências. Por meio de marcas, hinos, estandartes, emblemas, local de realização, convidados e os protocolos cerimoniais adotados, as organizações podem transmitir aos participantes internos ou externos à organização, indícios do que considera importante (SHRIVASTAVA, 1985)

Trice e Beyer (1984) identificaram em seu estudo seis tipos de ritos básicos que podem ou não estar presentes nas organizações: a) ritos de passagem, como por exemplo os rituais de boas vindas para um novo membro, facilitando a transição da posição anterior para a atual; b) de degradação, retirando o poder dos membros, ou de maneira mais radical desligando o membro do grupo; c) de confirmação ou reforço, por meio da comemoração de resultados com premiações, títulos ou aplausos; d) de renovação, por meio, por exemplo, de reuniões para ouvir sugestões; e) de redução de conflitos, por meio de negociações, e; f) de integração, como por exemplo, festas de final de ano, comemoração de aniversários, entre outros (FREITAS, 2007; TRICE; BEYER, 1984).

Neste sentido, os ritos podem estar associados à volta da licença maternidade, pelo modo como a organização demostra a receptividade (ou não) após o período de afastamento. Além disso, uma expressão ritual possível pode ser observada na literatura associada à *motherhood penalty*, conforme destacado por Crowley (2013): as mulheres trabalhadoras com filhos, por vezes, tem suas atividades reconfiguradas ocasionando desvalorização do trabalho. Além disso, a autora aponta situações na

qual as trabalhadoras mães precisam lidar com questionamentos acerca das horas dispendidas no trabalho e ausências para cuidar dos filhos. Estas situações podem ser caracterizadas como exemplos de ritos de degradação presentes nas organizações que evidenciam aspectos sobre que é valorizado e aceito em sua cultura.

Ritos de comemoração de resultados e premiações também podem indicar aquilo que é valorizado na cultura da organização (TRICE; BEYER, 1984). Premiações atreladas a questões de produtividade e comprometimento podem, portanto, indicar uma cultura na qual as desvantagens para mães são proeminentes. Isto porque, produtividade e comprometimento tendem a ser associadas a horas "face a face" de trabalho e realização de horas extras, na qual as trabalhadoras mães, em muitos casos, são menos propensas a realizar (LEWIS, 1997). Cabe esclarecer, no entanto, que, de fato, as mulheres pesquisadas por Lewis (1997) declararam se sentir mais produtivas e eficientes durante o período de redução de horas trabalhadas.

Além disso, a realização de ritos e cerimônias que permitem ou excluem a participação das trabalhadoras com filhos também podem ser indicativos da cultura organizacional. Em seu estudo, Cahusac e Kanji (2014) destacam a ocorrência de eventos de confraternização e integração dos membros em horários e locais que tendem a excluir mulheres, especialmente aquelas com filhos, como por exemplo, a realização de partidas de golf aos finais de semana. Segundo as autoras, apesar desta exclusão parecer inocente a um primeiro olhar, ela pode trazer consequências à progressão de carreira destas mulheres.

Sagas e heróis

As sagas são narrativas que retratam de maneira épica a jornada percorrida pela organização, destacando seus desafios e a maneira heróica na qual os superou (FREITAS, 2007). Nesse sentido, tais narrativas propagadas tem como principal objetivo despertar a admiração e o orgulho de seus membros em fazer parte de tal jornada histórica, contribuindo para um processo de identificação e comprometimento (FREITAS, 2007).

Os heróis, parte integrante das sagas, são personagens concebidos para reforçar os valores (FREITAS, 1991; FREITAS, 2007) e princípios da organização por meio da evidenciação da sua luta, conquista e vitórias (OLIVEIRA; RODRIGUEZ;

CASTRO, 2019). Os heróis representam figuras simbólicas concretas que fornecem indícios do padrão de comportamento esperado dos indivíduos perante seus membros e comunidade externa (FLEURY, 1987; MACHADO, et al., 2013). Nesse sentido, a figura do herói adotada pela organização pode indicar os padrões esperados pela organização acerca das características e comportamentos de seus trabalhadores. Seu papel é, portanto, crítico na conservação e manutenção do que é considerado legítimo ou não na cultura da organização (PETTIGREW, 1979).

Em geral, a figura heroica destacada pelas organizações é atribuída aos líderes e fundadores (LOURENÇO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2014). Nos anos 70 e 80, os heróis eram geralmente associados aos CEOS, todavia, nos modelos atuais de relações de trabalho, CEOs são frequentemente passíveis de demissão por parte dos acionistas, dificultando a atribuição de seus nomes ao papel do herói, onde estes nem sempre são assim considerados (FLEURY, 1987; FREITAS, 2007). Nesse sentido, ainda que a glorificação aos heróis ocorra em menor frequência nos dias atuais, existem as celebrações aos chamados heróis momentâneos. Estes heróis momentâneos não representam símbolos permanentes da organização, mas símbolos adequados para momento, podendo ser superados e esquecidos posteriormente (FREITAS, 2007).

No caso das trabalhadoras mães, a evidenciação de outras mulheres como figuras heróicas representa uma fonte de motivação para conciliação do trabalho e das demandas familiares (VILELA, 2017). Em seu estudo Vilela (2017) destaca evidências na fala de suas entrevistadas acerca da apreciação por figuras femininas na organização que são consideradas exemplo e fonte de inspiração, uma vez que são consideradas como “super-heroínas”.

Estórias e mitos

As estórias são caracterizadas como narrativas verbais ou escritas, com começo, meio e fim que descrevem um evento (GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015). Basicamente as estórias e mitos preenchem as mesmas funções, no entanto, diferem em sua essência. Enquanto as estórias são narrativas que descrevem eventos ocorridos, os mitos, por sua vez, referem-se a estórias, sem, porém, estarem sustentados nos fatos reais, sendo ambos consistentes com os valores da

organização (FREITAS, 1991; MACHADO et al., 2013) impactando a vivência no trabalho de seus membros (MATE; MCDONALD; DO, 2019).

Wilkins (1984) aponta que as estórias fornecem indícios dos valores da organização para os seus membros. As estórias, segundo o autor, fornecem exemplos claros e concretos de ação, possibilitando que a filosofia da empresa seja compreensível para todos (WILKINS, 1984). As estórias e os mitos informam aos indivíduos como as coisas são feitas na organização, quais as exceções à regra, quais os limites de segurança (FREITAS, 2007; WILKINS, 1984).

Os mitos e as estórias podem ainda crescer de maneira diferente conforme o contexto específico dentro da organização. O setor de Marketing, por exemplo, propaga mitos e estórias contadas acerca de recordes de vendas, ou estórias dos esforços de algum vendedor, entre outras possibilidades. O setor de desenvolvimento, por sua vez, pode propagar estórias pertinentes à sua área, como problemas no *design* de algum produto, por exemplo (SHRIVASTAVA, 1985).

As estórias possibilitam que ocorra a aprendizagem do indivíduo por meio de experiências alheias, e permitem que seu conteúdo seja melhor associado e lembrado que sistemas racionais descritivos, uma vez que fornecem exemplos de pessoas e lugares reais demonstrando a maneira de agir e quais as consequências desta ação (FREITAS, 2007; WILKINS, 1984).

Nesse sentido, estórias e mitos associados à situações na organização envolvendo mulheres com filhos podem ser consideradas pertinentes à compreensão da cultura da organização. A partir de situações do passado relacionadas à ocorrência de alguma forma de penalidade no trabalho mediante gravidez ou nascimento de um filho, especialmente aquelas do cotidiano de trabalho (e.g. situações relatadas em Stone e Hernandez (2013) e Crowley (2013)), é possível compreender a maneira como a organização lida com trabalhadoras mães. Todavia, Mate, McDonald e Do (2019) destacam que estórias do gênero são frequentemente marginalizadas e silenciadas nas organizações. Dessa forma, podem se tornar um tabu, conforme descrito na sequencia.

Tabus

Assim como os valores, os tabus são elementos que conduzem o comportamento dos membros da organização (FREITAS, 2007). Valores e tabus têm

a mesma finalidade: orientação sobre como pensar e agir. Todavia, sua orientação é inversa. Enquanto os valores dizem respeito àquilo que é publicamente apreciado, e neste caso, evidenciado ao máximo possível, os tabus são silenciados e escondidos (FREITAS, 2007).

Os tabus raramente são citados pelas organizações, que preferem ocultá-los, uma vez que costumam estar associados à temas de forte impacto, tais como: discriminação e preconceito por conta de raça ou gênero, assédio moral e sexual, corrupção e fraudes, práticas desumanas (FREITAS, 2007), relações de poder e política (MIRANDA, 2009). Essas são consideradas zonas proibidas, pois causam constrangimento e vergonha, e portanto, são guardados em sigilo (FREITAS, 2007; LEHMANN-ORTEGA et al., 2013; MACHADO et al., 2013). Nesse sentido, é possível salientar que situações discriminatórias envolvendo mulheres com filhos são entendidas como um tabu nas organizações, a qual tendem a ser guardados em sigilo. Todavia, tais situações podem ser acessadas por meio dos relatos das trabalhadoras destas organizações, como pode-se observar em estudos como os de Stone e Hernandez (2013), Crowley (2013) e Cahusac e Kanji (2014) e Vilela (2017).

Em sua pesquisa, Vilela (2017) evidencia a existência de certos tabus no trabalho relacionados à família, tais como, o receio em utilizar políticas oferecidas pela organização, e acerca de contratações de mulheres grávidas ou com filhos. Nesse sentido, penalidades relacionadas à contratação (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007), e outras possíveis advindas da utilização de benefícios para a família podem ser expressos pelos tabus da organização.

Todavia, embora os tabus sejam considerados importantes artefatos culturais que expressam a cultura de uma organização, pouco é falado na literatura a respeito deste tema (FREITAS, 1991). Isto pode ocorrer em função da polêmica por trás do assunto, na qual as organizações não aceitam falar e geralmente negam a existência (FREITAS, 2007).

Processos de comunicação

Os processos de comunicação envolvem a troca de informações, ideias e opiniões entre os indivíduos, podendo ocorrer de maneira formal ou informal, por meio de textos, linguagem, símbolos, gestos, atitudes, entre outros (KEYTON, 2014; MARCHIORI, 2008). Nas organizações, este é um processo utilizado por todos os

seus membros, desde a comunicação entre líderes e trabalhadores até a comunicação com membros externos indiretamente relacionados, como é o caso dos sindicatos (BENEDICTO et al., 2018; KEYTON, 2014).

Os estudos de comunicação nas organizações podem seguir uma infinidade de vertentes ontológicas e epistemológicas. Uma destas vertentes, diz respeito à concepção da comunicação como uma parte constitutiva da organização, sendo especialmente associada aos estudos de cultura organizacional (KEYTON, 2014). Nesse sentido, os processos de comunicação personificam características das organizações e reforçam ou atualizam aspectos da cultura (CROZATTI, 1998; FREITAS, 1991; KEYTON, 2014). Keyton (2014) argumenta que a comunicação é o canal de interação pelo qual os valores e crenças são propagados, construindo, assim, a cultura da organização.

A comunicação formal nas organizações, pode ocorrer de maneira oral, por meio de reuniões, conversas ou ligações telefônicas, ou ainda de maneira escrita, por meio de informativos, memorandos, murais, revistas, entre outros. A comunicação escrita assegura maior durabilidade às informações veiculadas e garante sua posterior referenciação e a possibilidade de reprodução similar para diversos grupos (FORTES, 2003).

Assim, por meio de processos de comunicação formais, documentados em normas e divulgados por uma série de canais possíveis, é possível observar determinadas regras que regem o relacionamento da organização com as suas trabalhadoras mães. Certas normas, como regras acerca de produtividade, metas, critérios de promoção ou contratação, entre outros, dão indícios acerca do que é valorizado pela organização e no que ela acredita. Além disso, a ausência de comunicação formalizada acerca dos direitos e benefícios que são ofertados às trabalhadoras com filhos também é considerada uma forma de expressão da cultura presente na empresa (VILELA, 2017).

Cabe esclarecer que a comunicação não se limita aos aspectos mais evidentes e formalizados do processo, e, portanto, a expressão cultural por ela demonstrada, pode ser observada ainda no linguajar diário, nas expressões não verbais, artefatos simbólicos, entre outros (KEYTON, 2014). Portanto, a análise do processo de comunicação nas organizações não se limita às expressões formalizadas, mas busca, inclusive, as relações cotidianas e rotineiras.

Sendo a comunicação um processo de interação entre os indivíduos na qual aspectos da cultura da organização se fazem manifestos (CROZATTI, 1998; FREITAS, 1991; KEYTON, 2014), é possível, dessa maneira, observar por meio das relações cotidianas com suas trabalhadoras a cultura organizacional presente. Situações na qual as mães trabalhadoras são questionadas sobre suas competências, capacidades e sobre suas ausências para o cuidado dos filhos (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013), podem ser considerados sinais comunicativos da cultura organizacional.

Nos dias atuais nota-se a evidenciação na utilização de meios de comunicação eletrônicos nas organizações, com o uso de *tablets, smartphones, e-mails* e Internet (ADKINS; PREMEAUX, 2014). Nesse sentido, observa-se as variadas formas presentes nos processos de comunicação, que por sua vez refletem aspectos da cultura da organização.

Ressalta-se que todos os elementos destacados são intrinsecamente ligados uns aos outros, refletindo a cultura que permeia a organização. Quando a cultura da organização é coesa existe consistência entre os elementos de sua cultura. No entanto, quando ela é contraditória, quando a informação transmitida por um elemento é inconsistente com outro, evidencia-se uma cultura insegura e confusa (FREITAS, 2007). Todavia, considerando que a compreensão da realidade envolve aspectos subjetivos individuais fundamentados socialmente, que vão além da observação de objetos externos (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013), essa contradição presente em uma cultura organizacional, pode ser vista como um reflexo da apreensão contraditória dos sentidos subjetivos produzidos pelo sujeito. Uma vez que as expressões dos sujeitos são por muitas vezes contraditórias (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013), entende-se que cultura organizacional, compreendida como um fenômeno vivo de criação e recriação da realidade na qual os indivíduos desempenham um papel ativo (MORGAN, 2007), pode ser considerada naturalmente contraditória.

Com o intuito de sintetizar os elementos apresentados nesta seção, apresenta-se no Quadro 2 a síntese dos elementos abordados nesta pesquisa, uma breve explicação destes elementos e os autores de referência.

QUADRO 2 – ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Elementos	Descrição	Autores	Exemplos relacionados à maternidade
Valores	Aquilo que é apreciado e valorizado pela organização, norteando a vivência e comportamentos de seus membros.	Demo; Fernandes e Fogaça (2017); Freitas (1991); Nunes, Tolfo e Garcia (2018).	Políticas de apoio e oferta de benefícios voltados à família podem indicar a valorização da organização sobre a esfera familiar. Valorização de aspectos produtivos e do tempo dispendido no trabalho podem prejudicar trabalhadoras mães.
Crenças e pressupostos	Compreendidas como verdades incontestáveis na organização. São associadas à questões de julgamentos, fé e expectativas.	Brant e Borges-Andrade (2014); Freitas (2007).	Crenças do empregador acerca do conflito entre os papéis de mãe e trabalhadora podem vir a conduzir penalidades.
Normas e regras	Definem de maneira escrita ou não as regras que norteiam o comportamento dos indivíduos, o que é esperado, considerado inadequado ou incorreto.	Freitas (2007); Holgersson e Romani (2020); Pedraja-Rejas et al. (2018).	Normas de permanência no trabalho por longas jornadas, sem flexibilização nos horários, podem dificultar o trabalho das mulheres que são mães. Regras acerca de ausências para cuidados com os filhos, sobre equidade de gênero, e sobre perfis profissionais. Inexistência de regras indica a falta de envolvimento com questões familiares.
Ritos e cerimônias	Atividades promovidas na organização que expressam de maneira simbólica a cultura ali presente.	Freitas (2007); Trice e Beyer (1984); Vásquez-Rivera (2016).	Ritos reiacionados à maternidade, como por exemplo, na volta da licença-maternidade. Ritos de degradação, como retirada de atribuições. Ritos de comemoração de resultados e premiações que indicam o que é valorizado na cultura da organização. Ritos e cerimônias que permitem ou excluem a participação das trabalhadoras com filhos.
Sagas e heróis	Sagas são narrativas que retratam a jornada percorrida pela organização. Os heróis são personagens de destaque que reforçam os valores e princípios da organização.	Fleury (1987); Freitas (2007); Oliveira, Rodriguez e Castro (2019).	Existência de figuras heroicas femininas na organização.
Estórias e mitos	As estórias e mitos são narrativas verbais ou escritas que descrevem um evento e expressam os valores da organização.	Freitas (1991); Giorgi, Lockwood e Glynn (2015); Wilkins (1984).	Estórias e mitos associados a situações na organização envolvendo mulheres com filhos.

Elementos	Descrição	Autores	Exemplos relacionados à maternidade
Tabus	Consideradas zonas proibidas, pois, causam constrangimento e vergonha, são frequentemente silenciados e escondidos nas organizações.	Freitas (2007); Lehmann-Ortega et al. (2013).	Situações discriminatórias com mulheres com filhos. Receio em utilizar políticas oferecidas pela organização. A não contratação de mulheres grávidas ou com filhos.
Processos de comunicação	Envolvem a troca de informações com a comunidade interna e externa de maneira formal ou informal, por meio de textos, gestos, linguagem, símbolos, atitudes, entre outros.	Benedicto et al. (2018); Keyton (2014); Marchiori (2008).	Comunicação sobre normas, metas de produtividade, critérios de promoção ou contração, indicam o que é valorizado pela organização. Ausência de comunicação acerca de direitos e benefícios das trabalhadoras mães.

FONTE: elaborado pela autora (2021)

Quando os elementos da cultura organizacional expressam a valorização de aspectos produtivos, na qual, vigora a apreciação do tempo face a face dispendido no trabalho como sinal de comprometimento e produtividade (LEWIS, 1997), as mulheres com filhos tendem a sofrer prejuízos em seu trabalho, ainda que, este fator não tenha de fato impacto em termos de compromisso e produção (LEWIS, 1997; RIDGWAY; CORRELL, 2004). Por outro lado, quando os elementos da cultura organização são vinculados com questões que favorecem a vida familiar é possível observar a existência de uma cultura trabalho-família. Nesse contexto, as demandas atreladas aos papeis de mãe e trabalhadora não são compreendidas pela organização como incompatíveis, e, em contrapartida, não acarretam consequências negativas à sua carreira (CHANG, CHIN; YE, 2014). Desse modo, o próximo tópico explora a cultura trabalho-família.

2.3.2 Cultura Trabalho-família

Frequentemente empresas procuram desenvolver e disseminar um ambiente de trabalho que apoia a família por meio de generosas políticas de benefícios, como uma maneira de atrair possíveis funcionários, especialmente mulheres (MUN; BRINTON, 2015; WAYNE; CASPER, 2016). No entanto, apenas a oferta de políticas de benefícios de suporte à família não é suficiente para que de fato este ambiente exista, uma vez que seu uso pode ser comprometido pela percepção de possibilidades de consequências na carreira e pela falta de apoio do gestor e de seus pares (FIKSENBAUM, 2013; MUN; BRINTON, 2015; WAYNE; CASPER, 2016). De fato, estudos demonstram que mulheres que utilizam os benefícios de apoio à família tendem a receber menores oportunidades de promoção, sofrem penalidades salariais e são piores avaliadas (BRISCOE; KELLOGG, 2011; LYNESS; JUDIESCH, 2001).

Nesse sentido, a existência de uma cultura trabalho-família estimula a utilização dos benefícios de suporte familiar sem possíveis consequências negativas (MANSOUR; TREMBLAY, 2016) e proporciona maior satisfação e comprometimento com o trabalho (JANASZ, et al., 2013), especialmente no caso das trabalhadoras mães (CHANG, CHIN; YE, 2014).

Apoiadas na conceituação de cultura por Schein (1985) e Denison (1996), Thompson, Beauvais e Lyness (1999, p. 394 – tradução livre) definem a cultura trabalho-família como "[...] os pressupostos, crenças e valores relacionados à medida

em que uma organização apoia e valoriza a integração da vida profissional e familiar dos funcionários"[3]. Nesse sentido, questões intrinsecamente arraigadas como os pressupostos, crenças e valores refletem em que medida a organização valoriza o aspecto familiar.

Conforme destacado na literatura, é possível observar ao menos três componentes indicadores da presença de uma cultura trabalho-família nas organizações: exigências ou expectativas de dedicação de tempo ao trabalho em detrimento à família; percepção de possíveis consequências negativas na carreira mediante a dedicação do tempo e utilização de benefícios voltados à família e; suporte e sensibilidade gerencial nas questões familiares. Esses componentes, por sua vez, são inter-relacionados e representam em conjunto a cultura da organização de uma maneira mais ampla (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999).

O primeiro componente diz respeito ao tempo de dedicação ao trabalho acima da família exigido ou esperado pela organização. Em geral, as normas empregadas pela organização refletem esse componente, estipulando horas mínimas e máximas de trabalho ou estabelecendo normas sobre o uso do seu tempo, por exemplo, estabelecendo se é permitido ou não levar trabalho para casa (SCHRIBER; GUTEK, 1987; THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Esse componente é considerado um indício da valorização por parte da organização para a esfera familiar (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999), uma vez que o tempo de dedicação ao trabalho exigido pela organização é um preditor de conflitos estre as demandas de trabalho e familiares (GREENHAUS; BEUTELL, 1985).

O segundo componente da cultura trabalho-família diz respeito à percepção por parte dos funcionários de possíveis consequências negativas à sua carreira mediante a utilização de benefícios voltados à família ou por dedicação de seu tempo nos cuidados familiares (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Em função do pressuposto cultural de que o tempo empregado de maneira presencial pelo funcionário (*face time*) é indicador de comprometimento ao trabalho, os funcionários, por vezes, optam pela não utilização dos programas de benefícios voltados aos cuidados com a família, como, por exemplo a possibilidade de *home-work*, com o receio de sofrer avaliações negativas (LEWIS, 1997; PERLOW, 1995). Além disso, o afastamento do trabalho para cuidados com a família implica em menor visibilidade e

---

[3] [...] the shared assumptions, beliefs, and values regarding the extent to which an organization supports and values the integration of employees' work and family lives.

consequentemente menores chances de promoções ou aumentos salariais (GLASS; FUJIMOTO, 1995; LEWIS, 1997).

O terceiro componente apontado por Thompson, Beauvais e Lyness (1999) é relacionado ao apoio e sensibilidade da gestão com as responsabilidades familiares de seus funcionários. Nesse sentido, os líderes das organizações desempenham um importante papel na utilização das políticas organizacionais de suporte familiar, por meio do incentivo ou desencorajamento de seus funcionários na utilização de tais benefícios (PERLOW, 1995).

Em seu estudo, Wayne e Casper (2016) procuram investigar a importância atribuída à cultura trabalho-família e políticas de suporte à família, e as diferenças entre gênero. Para tanto, foram conduzidos dois estudos separadamente. O primeiro estudo foi realizado por meio de experimento com 195 estudantes. Já o segundo estudo consistiu na análise de auto-relatos de uma amostra de 255 candidatos reais e suas preferências durante o período atual ou recente de procura de emprego.

Os dois estudos realizados com diferentes métodos e diferentes amostras apontaram os mesmos resultados. Em primeiro lugar, os resultados demonstraram que organizações que apresentam evidências de cultura trabalho-família são consideradas mais atrativas por aqueles que procuram emprego do que aquelas com políticas de suporte à família. Dessa forma, a cultura trabalho-família se mostrou tão importante para a escolha do trabalho quanto os benefícios considerados tradicionais, como assistência médica e odontológica (WAYNE; CASPER, 2016)

Os estudos concluíram ainda que a cultura trabalho-família é considerada mais importante para mulheres do que para homens, demonstrando a vantagem de ter uma cultura trabalho-família para o recrutamento de mulheres. Três razões possíveis para a divergência entre gêneros foram investigadas: a) experiência ou antecipação da vivência de conflitos entre trabalho e família; b) valores atribuídos ao trabalho e à família; c) crenças sobre os próprios interesses. Apenas a hipótese de que as diferenças de gênero ocorrem por conta das crenças sobre os próprios interesses foi confirmada em seu estudo. Nesse sentido, as mulheres, mais do que os homens, percebem que serão beneficiadas por organizações com culturas trabalho-família, considerando este fator mais importante na escolha da empresa para trabalhar (WAYNE; CASPER, 2016).

Em geral, mulheres costumam ter menores taxas de indicação de seus gestores para promoções do que os homens, em virtude da categorização da mulher

por parte dos gestores como não sendo adequada para posições superiores (HOOBLER; WAYNE; LEMMON, 2009; LYNESS; JUDIESCH, 2001). Essa discriminação ocorre sobretudo no caso de mulheres que são mães (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Todavia, a existência de uma cultura trabalho-família na organização tende a minar as discriminações atreladas ao perfil de mãe trabalhadora. Isto porque, é requisito necessário para a consolidação de uma cultura trabalho-família, a presença de gestores que ofereçam suporte e que tenham sensibilidade às questões de responsabilidade familiar. Nesse sentido, organizações com este tipo de cultura contam com gestores conscientes da importância do equilíbrio da esfera familiar e do trabalho, e com isso, consideram tal equilíbrio componente fundamental para o sucesso no trabalho. Além disso, políticas de benefícios em prol da família tendem a ser estimuladas pelos gestores, e deixam de ser percebidas pelas funcionárias como possíveis causas de consequências negativas à sua carreira (CHANG; CHIN; YE, 2014)

Em uma organização onde a cultura trabalho-família se faz presente o trabalho tende a ser administrado de uma forma que não traga desvantagens para as trabalhadoras mães. Nesse tipo de organização, procura-se desencorajar o trabalho extra e/ou reuniões inesperadas, procurando, ao invés, estimular a flexibilidade. Além disso, neste tipo de organização as demandas familiares não são consideradas como prejudiciais ao desenvolvimento do trabalho e não são empecilhos para o progresso da mulher (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Destarte, Chang, Chin e Ye (2014) destacam que a percepção da existência de uma cultura trabalho-família promove um maior engajamento por parte das trabalhadoras mães, em função da expectativa de oportunidades e promoções proporcionada pela cultura organizacional. Além disso, a existência da cultura trabalho-família impacta em uma maior satisfação com o trabalho (JANASZ et al., 2012) Dessa forma, tanto empresas quanto funcionárias são beneficiadas pelas políticas e pela cultura de suporte à esfera familiar (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Diante do exposto, é possível supor que a existência de penalidades em organizações com culturas trabalho-família tende a não ser observada. Isto porque, conforme salientado por Thompson, Beauvais e Lyness (1999), em organizações com este tipo de cultura não é esperado de suas trabalhadoras dedicação do seu tempo de maneira exclusiva às demandas do trabalho em detrimento à família. Por outro

lado, em organizações cujos valores e crenças são voltados à termos de produtividade e tempo empregado face a face no trabalho, as mulheres tendem a ser prejudicadas (LEWIS, 1997), vivenciando certas penalidades por seu *status* carregar características que não são consideradas condizentes ao que é valorizado pela organização (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; RIDGEWAY; CORRELL, 2004;).

Além disso, nas organizações onde prevalece a cultura trabalho-família, os trabalhadores ali situados não sentem receios em utilizar benefícios em favor da família, por conta de possíveis consequências (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Nesse sentido, dentre as penalidades possíveis observadas na literatura, destacam-se as barreiras enfrentadas por trabalhadoras com filhos em processos de promoção, salientadas no estudo de Cuddy, Fiske e Glick, (2004). A "invisibilidade" no trabalho ocasionada por ausências para o cuidado com os filhos, por exemplo, pode trazer impacto ao progresso na carreira desta mulher (CAHUSAC; KANJI, 2014), e por consequência, ainda que seja oferecida a possibilidade pela organização, as mulheres optam em não os utilizar por perceber possíveis prejuízos (MUN; BRINTON, 2015).

Por fim, para que a cultura da organização de fato se mostre uma cultura trabalho-família, é requisito que o apoio do gestor a questões familiares se faça presente. Uma vez que a ocorrência de *motherhood penalty* se dá dentro do contexto organizacional, na interação entre os membros (CAHUSAC; KANJI, 2014), a atuação do gestor com suas trabalhadoras é um aspecto que deve ser considerado.

Com o intuito de sintetizar os aspectos da cultura trabalho-família apresentados nesta seção, apresenta-se no Quadro 3 a síntese dos componentes abordados, uma breve descrição, bem como exemplo aplicados à maternidade e os autores de referência.

QUADRO 3 – ASPECTOS DA CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA

Componentes	**Descrição**	**Exemplos relacionados à maternidade**	**Autores**
Tempo de dedicação ao trabalho	A medida em que a organização espera ou exige que seu funcionário dedique o tempo ao trabalho em detrimento à família.	Expresso nas normas sobre uso de tempo, como, por exemplo, permitindo ou não levar trabalho pra casa, ou ainda, nas normas sobre horas mínimas e máximas de trabalho.	Schriber e Gutek (1987); Thompson, Beauvais e Lyness (1999).

Componentes	Descrição	Exemplos relacionados à maternidade	Autores
Percepção de consequências	Percepção de possíveis consequências à carreira mediante a utilização de benefícios voltados à família ou por dedicação de seu tempo nos cuidados familiares.	Receio em utilizar benefícios voltados aos cuidados com a família, como por exemplo, o *homework*, em face da menor visibilidade face a face que comprometeria a percepção acerca de seu comprometimento, diminuindo as chances de receber promoções e aumentos salariais.	Glass e Fujimoto (1995); Lewis (1997); Perlow (1995); Thompson, Beauvais e Lyness (1999).
Apoio da gestão	Apoio e sensibilidade da gestão, e seus gestores, com as responsabilidades familiares de seus trabalhadores.	Expresso na maneira em que os líderes incentivam ou desencorajam seus trabalhadores na utilização de benefícios e políticas de suporte familiar.	Perlow (1995); Thompson, Beauvais e Lyness (1999).

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Em consonância com o objetivo do presente trabalho, o próximo tópico explora aspectos do trabalho docente no em IES públicas e privadas no Brasil.

2.4 O TRABALHO DOCENTE EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NO BRASIL

Nas últimas décadas o setor educacional passou por profundas transformações em todo o mundo, especialmente com a inclusão, em 1994, da oferta de ensino superior na lista de serviços da Organização Mundial do Livre Comércio, abrindo espaço para a exploração e comercialização deste serviço (FERREIRA; NASCIMENTO; SALVÁ, 2014).

No Brasil, o surgimento de IES privadas com fins lucrativos se deu em meados dos anos 1990 com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 de 1996 e o Decreto 2.306 de 1997 (SILVA; LOURENÇO, 2018). Nesse período, a inserção e expansão de IES de natureza privada passou a ser estimulada pelo governo por meio da liberação destes serviços com fins monetários e desoneração fiscal, promovendo assim a oferta de cursos voltados apenas ao ensino, ou seja, sem vinculação com a pesquisa, caracterizados como centros universitários (FERREIRA; NASCIMENTO; SALVÁ, 2014; KATO; CHAVES; MEGUINS, 2020).

Apesar da expansão iniciar-se na década de 1990, foi nos anos 2000 que se deu o "boom" da mercantilização do ensino superior, com consolidação de grandes conglomerados educacionais (VALE, 2020). A partir de então, as empresas de serviços educacionais adotaram processos característicos do mercado empresarial, com modelos de gestão profissionalizados, processos de reengenharia e enxugamentos, fusões e aquisições e abertura de capital em Bolsas de Valores (KATO; CHAVES; MENGUINS, 2020; VALE, 2020).

A forte expansão das IES privadas ocasionada pela promoção de políticas públicas desde a década de 1990 é refletida nos dias atuais, na expressiva participação do setor privado na educação superior. Conforme dados do Censo da Educação de 2018, divulgado pelo INEP (2019), no Brasil, o setor privado de ensino superior é detentor de 88,2% no total das unidades de ensino, considerando universidades, centros universitários, faculdades e IFs e CEFETs[4]. Em contrapartida, o setor público detém cerca de 11,8%. Os dados podem ser observados na Tabela 1:

TABELA 1 - UNIDADES EDUCACIONAIS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL EM 2018

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	**Instituições**				
	Total Geral	Universidades	Centros Universitários	Faculdades	IF e CEFET
Pública	299	107	13	139	40
Privada	2.238	92	217	1.929	-
Total	**2.537**	**199**	**230**	**2.068**	**40**

FONTE: adaptado de INEP (2019).

Cabe ressaltar, que ao se tratar apenas de Universidades, que engloba a tríade ensino-pesquisa-extensão, o setor público é maioria, com representação de 53,8% das universidades do país. A prevalência das instituições privadas se dá nos centros universitários e nas faculdades, com representação privada de 94,3% e 93,3%, respectivamente.

[4] De acordo com o Decreto nº 5.773/06 (MEC, 2020a) as instituições de ensino superior são inicialmente credenciadas como faculdade. São caracterizadas como centros universitários as instituições de ensino superior pluricurriculares com comprovada qualificação do corpo docente e trabalho acadêmico. As universidades são caracterizadas pela pluridisciplinaridade atuando em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Já os Institutos Federais e CEFETs, de acordo com o MEC (2020b) são instituições pluricurriculares especializados na oferta de educação profissional e tecnológica, com no mínimo 50% de suas vagas ofertadas para cursos técnicos de nível médio e 20% para cursos de licenciatura, sendo ofertados ainda cursos de bacharelado e pós-graduação.

A diferença na quantidade de matrículas também é expressiva. As instituições privadas de ensino detiveram em 2018, um total de 6.373.274 matrículas contra 2.077.481 no setor público (INEP, 2019).

Apesar de concentrar cerca de 3 vezes mais alunos matriculados, as instituições privadas não possuem quantidades expressivamente maiores de docentes em exercício[5] do que as instituições públicas. Os dados do Censo da Educação apontam que, enquanto as instituições privadas empregam 210.606 docentes, as instituições públicas empregam 173.868 (INEP, 2019). Como resultado, nota-se que nas instituições privadas o número de alunos matriculados por docente é significativamente maior. Cabe ressaltar, que mais 95% da produção científica no Brasil é realizada em universidades públicas (UNIFESP, 2019). Estas pesquisas, por sua vez, são parte das atribuições dos docentes de IES públicas (LEMOS, 2011), o que explica os menores números de alunos por docente.

Observa-se no contexto das IES privadas a lógica de maximização de lucros por meio do aproveitamento da mão de obra docente, ou seja, quanto mais alunos e menos professores, maior o lucro (SILVA; LOURENÇO, 2018). Consequentemente, os moldes mercadológicos orientados ao livre mercado presentes no setor de educação superior privada (GERHEIM; CASTRO, 2018), trazem consigo impactos nos arranjos e condições de trabalho dos docentes (FERREIRA; NASCIMENTO; SALVÁ, 2014), ocasionando, até mesmo, consequências à saúde destes trabalhadores (PENTEADO; SOUZA-NETO, 2019).

Diante disso, se faz dominante no contexto das IES privadas a busca constante por redução de custos, manifestados na alta rotatividade dos profissionais atuantes – docentes e demais funcionários, e pela flexibilização dos contratos trabalhistas (JUNIOR; THIOLLENT, 2015; SILVA; LOURENÇO, 2018). Destaca-se, no regime de trabalho das IES privadas a modalidade horista, na qual o docente é remunerado conforme a quantidade de horas dedicadas em sala de aula (FERREIRA; NASCIMENTO; SALVÁ, 2014), sem levar em consideração a carga de trabalho além das aulas ministradas e o tempo de deslocamento entre uma instituição e outra, comum no caso de docentes da rede privada de ensino como uma forma de composição à renda mensal e aumento da garantia de emprego (GRIPP, 2010; JUNIOR; THIOLLENT, 2015)

---

[5] Docentes em atividade, sem considerar afastamentos.

Dados do Censo da Educação apontam a predominância nos regimes de trabalho em tempo parcial e por hora trabalhada em IES privadas, como pode ser observado na Tabela 2:

TABELA 2 - REGIME DE TRABALHO DE DOCENTES EM EXERCÍCIO EM 2018

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	**Docentes em Exercício**						
	Total Geral						
	Total	Tempo Integral		Tempo Parcial		Horista	
Pública	173.868	150.071	86%	18.705	11%	5.092	3%
Privada	210.606	57.882	27%	89.339	42%	63.385	30%

FONTE: adaptado de INEP (2019).

Os moldes flexíveis de regime de trabalho nas IES privadas são evidenciados no estudo de Vale (2020) ao destacar a precarização do trabalho docente em IES privadas impulsionada pela reforma trabalhista efetivada pela Lei nº 13.467 de 2017. Segundo a autora, com as alterações ocasionadas pela reforma em questão, prevalece nos moldes trabalhistas do setor empresarial de ensino, as cláusulas negociadas em contratos acima das leis do trabalho, a flexibilização da jornada de trabalho e dos moldes de contratação, com a possibilidade de trabalho intermitente, por exemplo. Além disso, os planos de cargos e salários das instituições, com a dita reforma, deixam de ser homologados pelo Ministério do Trabalho, e passam a ser instituídos como propostas estabelecidas pelas próprias instituições. Diante disso, cada vez mais estabelece-se condições flexíveis nos moldes trabalhistas de IES privadas, que resultam na diminuição da segurança de emprego dos docentes ali inseridos (VALE, 2020).

Dentro do contexto de trabalho em IES privadas, espera-se, portanto que os docentes tenham a capacidade de serem flexíveis em seus horários, de modo a adaptar-se às demandas de seus empregadores (GERHEIM; CASTRO, 2018).

Nas IES públicas a lógica da produtividade também pode ser observada, no entanto, em um sentido diferente das IES privadas. Enquanto nas IES privadas prevalece a produtividade perante horas/aula e maximização do recurso docente com a maior quantidade de alunos (JUNIOR; THIOLLENT, 2015; SILVA; LOURENÇO, 2018), nas IES públicas a qualidade do ensino também é avaliada em termos quantificáveis. No setor público de educação superior opera a "ideia de produto, que é cuidadosamente medido por sua performance" (LEMOS, 2011, p. 110), a qual é

mensurada e comparada entre as instituições, que se tornam concorrentes na disputa pelos recursos oferecidos pelo governo (SOBRINHO, 1999).

Mediante a existência de um modelo de gestão atrelado à produtividade que opera perante uma lógica de rentabilidade empresarial, as IES públicas demandam de professores com capacidades de flexibilidade, adaptando-se de maneira rápida a cursos-relâmpago, pressões quantitativas por produção científica, curtos prazos e resultados imediatos (LEMOS, 2011).

Lemos (2011) destaca que os docentes de IES públicas possuem quatro funções atribuídas: ensino, pesquisa, administração e extensão. Estas funções envolvem a produção e disseminação do conhecimento, envolvimento em reuniões e assembleias, orientações de alunos, publicações de pesquisas em periódicos e congressos (HOFFMAN, et al. 2019). Assim, perante as exigências advindas do governo, o docente atuante precisa, além de dar aulas, adaptar-se às demandas de tarefas de natureza burocrática e operacional, e ainda adequar-se para o cumprimento dos índices de avaliação de desempenho refletidos em termos de produtividade (HOFFMAN, et al., 2019). Lemos (2011) salienta ainda, que mediante as atribuições atreladas à sua função, a atividade de docência acabou por se tornar uma atividade "secundária" dos docentes de IES públicas, uma vez que os investimentos para formação e desenvolvimentos dos docentes são fortemente orientados para atividades de pesquisa.

A prevalência de sua função de pesquisador pode ser observada nas exigências no ingresso e na carreira do docente. Questões de produtividade científica são critérios relevantes em processos seletivos de contratação e até mesmo na promoção de docentes atuantes em IES públicas (LEMOS, 2011).

As pressões por produtividade científica operante em IES públicas aumentaram significativamente as publicações em revistas indexadas e culminaram no crescimento das universidades públicas, tanto em termos de alunos quanto de docentes (LEMOS, 2011). Todavia, o "produtivismo" aplicado à academia trouxe consigo consequências à saúde dos docentes de tais instituições (ZANDONÁ; CABRAL; SULZBACH, 2014), mediante a intensa carga de trabalho disposta em suas atividades de docência, pesquisa, extensão e administração, culminando na invasão do trabalho no espaço pessoal de lazer e descanso (LEMOS, 2011).

Em um contexto mundial, diversos estudos buscaram compreender os desafios enfrentados por mulheres no ambiente acadêmico (e.g. BAKER, 2012;

KUZHABEKOVA, 2019; TSOUROUFLI, 2020; WARD, 2014; WARD; WOLF-WENDEL, 2016). Kuzhabekova (2019) aponta que assim como em outros tipos de organizações, as mulheres inseridas no meio acadêmico enfrentam alto número de desafios na carreira e no trabalho, e de maneira ainda mais intensa quando são mães.

Os desafios para as docentes mães atuantes no ensino superior são exacerbados mediante a lógica de produtividade e desempenho presente na cultura de muitas destas organizações. A adoção de normas de sucesso profissional com ênfase em questões de produtividade em pesquisa e reputação internacional podem trazem profundas implicações para a carreira das mulheres com filhos (MORLEY; CROSSOUARD, 2015; TSOUROUFLI, 2018). Isto pois, quando a cultura da organização expressa apreciação a aspectos produtivos, as mulheres com filhos podem sofrer penalidades, especialmente quando as crenças da organização são de que o tempo dispendido face a face no trabalho é sinal de comprometimento e produtividade (LEWIS, 1997; RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Observa-se que a lógica de produtividade de pesquisa é uma realidade no contexto brasileiro, em especial nas IES públicas (LEMOS, 2011), responsáveis por grande parcela da produção científica nacional (UNIFESP, 2019).

Como resultado, as mulheres docentes com filhos, em geral, enfrentam dificuldades em processos de contratação e têm menores chances de alcançar cargos superiores do que homens e mulheres sem filhos (BAKER, 2012; MONROE, et al., 2008; PROBERT, 2005).

Características da cultura da IES na qual a docente é vinculada é um fator que explica os desafios vivenciados pela trabalhadora. Instituições com alta pressão para publicações acadêmicas e clima competitivo tendem a apresentar maiores desafios para o balanço das esferas pessoal e profissional de suas trabalhadoras. Por outro lado, instituições com forte orientação para o ensino são associadas a maiores possibilidades de conciliação de responsabilidades (KUZHABEKOVA, 2019; WARD; WOLF-WENDEL, 2004; WOLF-WENDEL; WARD; TWOMBLEY, 2007).

O trabalho em tempo parcial, fortemente presente em IES privadas no Brasil, dessa forma, se torna uma possibilidade para a conciliação das esferas familiar e profissional. Os desafios enfrentados com a conciliação dos cuidados com os filhos e o trabalho de docente conduzem, em muitos casos, à procura por trabalhos em tempo parcial e à escolha em não assumir cargos superiores de maior remuneração e, com isso, se deparam com menores salários (BAKER, 2012). Nesse sentido, os arranjos

familiares de suporte são um dos fatores que contribuem para perpetuar as penalidades no âmbito do trabalho (BAKER, 2012; MONROE et al., 2008).

Cabe ressaltar que, conforme destacado por Tsouroufli (2020), as docentes alocadas em posições de trabalho de período integral também enfrentam desafios na conciliação de seus papéis de mãe e docente, mas, por outro lado, contam com maior suporte familiar e melhores serviços de cuidados com os filhos que aquelas empregadas em tempo parcial. No Brasil, o emprego em tempo parcial é uma realidade presente nas IES privadas, como demonstram os dados do INEP (2019) na qual 72% dos trabalhadores em tais instituições estão alocados em regime de trabalho parcial ou por hora.

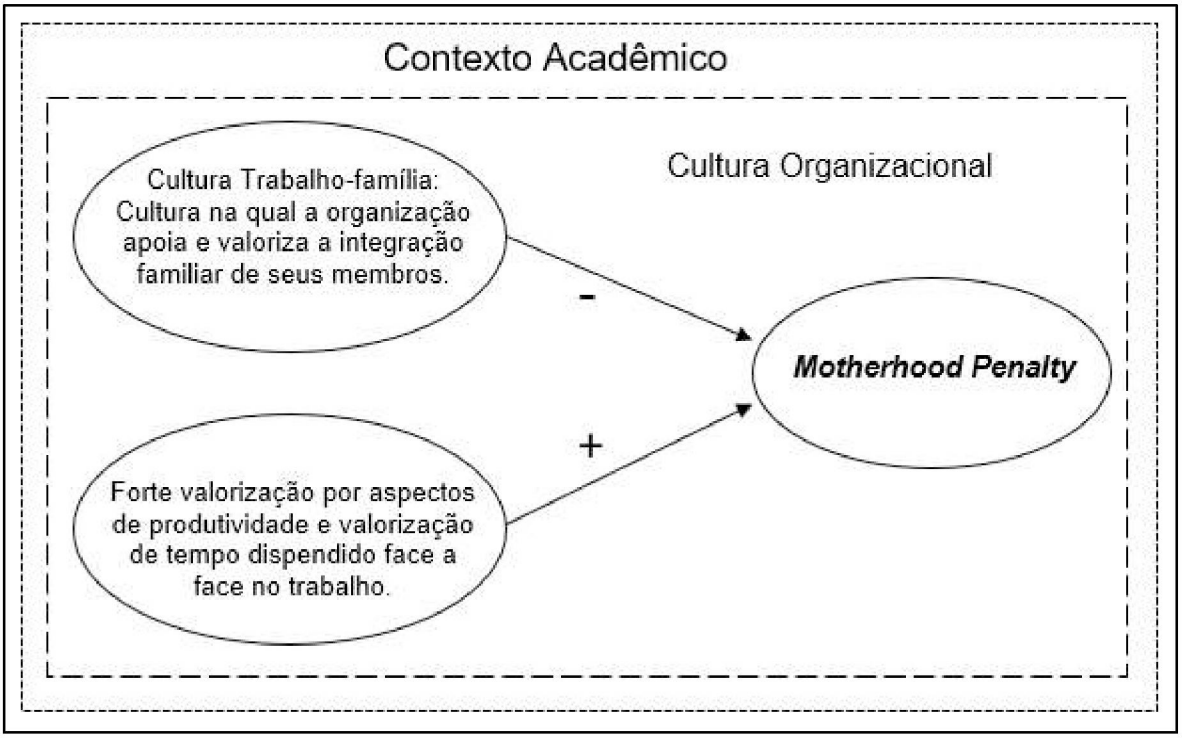
No Brasil, destaca-se o estudo de Takahashi et al. (2014), que ao examinar os conflitos entre trabalho e família, constatou o desafio vivenciado pelas docentes na conciliação entre as duas esferas de sua vida. Desse modo, observa-se que assim como em outras partes do mundo, as trabalhadoras docentes no Brasil, sujeitos a serem pesquisadas nesse estudo, também enfrentam dificuldades em seus contextos de trabalho.

Diante do exposto, a seguir apresenta-se o modelo conceitual desta pesquisa.

2.5 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

A partir dos conceitos apresentados previamente neste capítulo de Fundamentação Teórica, a Figura 1, a seguir, apresenta de forma gráfica o modelo conceitual adotado neste estudo.

FIGURA 1 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA



FONTE: a autora (2021).

A título de explicação da Figura 1 apresentada, é válido salientar alguns pontos. Em primeiro lugar, compreende-se que o contexto organizacional é caracterizado pela cultura organizacional ali presente (CAHUSAC; KANJI, 2014), que pode, por meio de suas práticas e políticas, excluir ou acomodar suas trabalhadoras que são mães (GLASS; FODOR, 2017). A Cultura Organizacional é compreendida neste trabalho como "sistema de significados público e coletivamente aceitos que opera para um determinado grupo num determinado momento" (PETTIGREW, 1979, p. 574). A cultura organizacional, por sua vez, é expressa por meio de seus elementos (CARRIERI, 2002; SMIRCICH, 1983).

Quando os elementos da cultura organizacional expressam a preocupação da organização com questões familiares, é possível observar a existência de uma cultura trabalho-família. A cultura trabalho-família é compreendida como "[...] os pressupostos, crenças e valores relacionados à medida em que uma organização apoia e valoriza a integração da vida profissional e familiar dos funcionários (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Entende-se neste trabalho, que a existência de uma cultura trabalho-família tende a reduzir ou eliminar a ocorrência de penalidades pela maternidade (*motherhood penalty)*, uma vez que, em organizações do tipo, é destacada a existência de suporte e sensibilidade por parte dos gestores

com as questões familiares, bem como não espera-se que o trabalhador dedique mais tempo no trabalho do que na família, e além disso, os trabalhadores não possuem receio em sofrer consequências negativas em sua carreira mediante a utilização de benefícios oferecidos relacionados à família (CHANG; CHIN; YE, 2014).

Já quando a organização demonstra por meio dos elementos de sua cultura organizacional a valorização de aspectos produtivos e a apreciação do tempo face a face como sinal de comprometimento com o trabalho, as trabalhadoras com filhos tendem a ser prejudicadas em seu trabalho, ainda que, este fator não tenha de fato impacto em seu comprometimento e produtividade (LEWIS, 1997; RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Nesse sentido, entende-se neste trabalho, que a existência de uma cultura que valoriza tais aspectos pode trazer impactos na carreira da mulher com filhos em termos de penalidades (*motherhood penalty*).

Diante disso, a Figura 1 apresentada retrata que dentro da cultura organizacional, a existência de uma Cultura trabalho-família tende a diminuir ou até mesmo eximir a ocorrência de *motherhood penalty*, representado por uma seta acompanhada do símbolo negativo. Por outro lado, a cultura organizacional que demonstra apreciação de aspectos produtivos e a apreciação de tempo face a face como sinal de comprometimento com o trabalho, tende a ocorrer *motherhood penalty*, representado por uma seta acompanhada do símbolo positivo.

Cabe pontuar ainda, que as linhas pontilhadas presentes na Figura 1 procuram indicar que a Cultura Organizacional não é isolada do contexto externo, e sim, inserida dentro deste contexto, no caso, o contexto acadêmico.

Tendo-se explicado o modelo conceitual adotado nesta pesquisa, a seção a seguir explora os aspectos metodológicos norteadores deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De maneira a procurar responder à questão de pesquisa norteadora deste estudo, a presente seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados. Primeiramente é apresentada a especificação do problema de pesquisa. Em seguida é apresentada a delimitação e o desenho da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: **como a vivência de *motherhood penalty* por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura organizacional destas organizações?**

3.1.1 Questões de pesquisa

Para que seja possível responder à problemática norteadora desta pesquisa, outras questões são consideradas:

- Quais são as penalidades percebidas por mães trabalhadoras nas instituições pesquisadas?
- Como estas penalidades ocorrem?
- Qual o papel das instituições, na visão destas mulheres, para que estas vivências aconteçam?
- Como estas trabalhadoras percebem os elementos da cultura organizacional em seu ambiente de trabalho?
- Como a vivência de penalidades pelas mães trabalhadoras nas instituições pesquisadas é vinculada à cultura organizacional destas organizações?
- Como as mães trabalhadoras percebem aspectos de uma possível cultura trabalho-família nas organizações que trabalham?

3.1.2 Definição constitutiva e percurso empírico

Com intuito de esclarecer os principais termos utilizados nessa pesquisa, são apresentados, a seguir, a definição constitutiva e o percurso empírico dos seguintes termos:

- *Motherhood Penalty*;
- Cultura organizacional.

A definição constitutiva diz respeito à descrição do termo, enquanto o percurso empírico retrata a maneira como é possível observá-lo ou mensurá-lo (RICHARDSON, 1989). A definição destes termos permite que indivíduos fora do campo de estudos compreendam o conteúdo da pesquisa (CRESWELL, 2007).

Motherhood Penalty

Definição constitutiva: Com base em Benard, Paik e Correll (2008), Benard e Correll (2010) e Correll, Benard e Paik (2007), *motherhood penalty* diz respeito às consequências a qual as mulheres enfrentam no trabalho em função de ser mãe, em comparação a homens e mulheres sem filhos. O fato de possuírem filhos implica possíveis penalidades, tais como: menores salários (BUDIG; ENGLAND, 2001), dificuldades em processos de contratação (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007), menores chances de promoções a cargos superiores, menores indicações para processos de treinamento e desenvolvimento (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004), na rotina diária de trabalho, por meio de questionamentos acerca de suas competências, do tempo dispendido no trabalho ou proibindo ausências para cuidar da família e ainda na atribuição de suas tarefas (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013).

Percurso empírico: A percepção das mães acerca da ocorrência de penalidades em seu trabalho em função de ser mãe será analisada a partir dos relatos das docentes, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro.

Cultura Organizacional

Definição constitutiva: Com base na classificação de Smircich (1983), a cultura organizacional é compreendida neste trabalho como uma metáfora da organização, ou seja, aquilo que ela é. Nesta linha de compreensão, a cultura é vista como um sistema compartilhado de significados em determinado grupo e momento (PETTIGREW, 1979), construídos e reconstruídos ativamente pelos seus membros por meio das suas experiências (FREITAS, 2007; MORGAN, 2007). A cultura, por sua vez, é expressa por meio de seus elementos (CARRIERI, 2002): valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias e mitos, tabus, processos de comunicação, normas e regras.

Percurso empírico: Os aspectos da cultura organizacional das instituições, assim como seus elementos, serão analisados a partir dos relatos das docentes, obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas orientadas por roteiro.

3.1.3 Definição de outros termos relevantes

Cultura trabalho-família: Apoiando-se na conceituação de Thompson, Beauvais e Lyness (1999), a cultura trabalho-família é compreendida a partir de questões intrinsecamente arraigadas como os pressupostos, crenças e valores que refletem em que medida a organização apoia a integração das esferas familiar e profissional de seus trabalhadores. Três componentes básicos indicam a presença de uma cultura trabalho-família nas organizações: exigências ou expectativas de dedicação de tempo ao trabalho em detrimento à família; percepção de possíveis consequências negativas na carreira mediante a dedicação do tempo e utilização de benefícios voltados à família e; suporte e sensibilidade gerencial nas questões familiares (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Esta pesquisa objetiva analisar como a vivência de *motherhood penalty* por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da

cultura organizacional destas organizações. Para tanto, são apresentados a seguir os métodos empregados no desenvolvimento da pesquisa.

3.2.1 Delineamentos da pesquisa

Tendo em vista o objetivo do presente trabalho e em consonância com o paradigma de pesquisa aqui adotado, a abordagem desta pesquisa é qualitativa. A pesquisa qualitativa é de particular relevância no estudo de fenômenos sociais em face à diversidade da vida cotidiana (FLICK, 2009). Esta abordagem permite a compreensão da maneira como os indivíduos vivem, interpretam e significam as suas experiências e assim constroem os seus mundos (MERRIAM; TISDELL, 2016). Dessa forma, a escolha desta abordagem se faz adequada uma vez que permite compreender a natureza de um fenômeno social e entender as suas particularidades (RICHARDSON, 1989).

Apesar de sofrer críticas acerca da subjetividade presente nesta abordagem de pesquisa, tal subjetividade é vista como uma das vantagens da pesquisa qualitativa, uma vez que é considerada fundamental para o entendimento das atividades humanas (STAKE, 2011). Dessa maneira, os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa buscam interpretar diferentes fenômenos com base nos significados subjetivos atribuídos pelos indivíduos (DENZIN; LINCOLN, 2018).

Segundo Merriam (2009), a pesquisa qualitativa é caracterizada por: utilizar o ambiente natural como fonte direta de dados; preocupar-se com a compreensão do fenômeno a partir da visão dos participantes; o pesquisador é o instrumento primário para a coleta e a análise dos dados; preocupa-se com significados e compreensões; resulta em uma descrição rica do fenômeno. Na abordagem qualitativa, várias estratégias de investigação podem ser utilizadas (CRESWELL, 2018), sendo, nesta pesquisa, utilizada a estratégia do estudo qualitativo básico.

O estudo qualitativo básico tem como principal característica o reconhecimento de que os indivíduos constroem suas realidades na interação com o seu meio social A partir deste reconhecimento, o pesquisador que empreende um estudo qualitativo básico busca: i) compreender como os participantes da pesquisa interpretam as suas experiências; ii) como estas experiências constroem seu mundo; qual o significado que estes atribuem às suas experiências (MERRIAM, 2009; MERIAM; TISDELL, 2016).

Considerando que o principal objetivo de um estudo qualitativo básico é compreender os significados atribuídos pelos participantes da pesquisa acerca de determinado fenômeno (MERRIAM, 2009; MERIAM; TISDELL, 2016), compreende-se que a estratégia de estudo qualitativo básico é pertinente para a presente pesquisa, uma vez que permite captar a percepção das entrevistadas acerca do fenômeno aqui observado.

Em relação aos meios de investigação, a presente pesquisa abarca a pesquisa de campo. É uma pesquisa de campo, pois será conduzida no ambiente natural dos indivíduos e não em ambientes de laboratório ou controlados pelo pesquisador (GODOY, 1995). Neste caso, o ambiente no qual a pesquisa foi empreendida foi o ambiente on-line.

Quanto ao tempo, o estudo apresentará um corte transversal com aproximação longitudinal. Os estudos de corte transversal, frequentes em pesquisas sociais (RICHARDSON, 1989), são realizados em um único momento no tempo, como uma espécie de "fotografia" (COOPER; SCHINDLER, 2016). Já os estudos longitudinais são realizados em vários momentos em um determinado período de tempo, possibilitando seu acompanhamento temporal (COOPER; SCHINDLER, 2016). Nesse sentido, a presente pesquisa é caracterizada como transversal uma vez que foi realizada em um único período, no entanto, com aproximação longitudinal, visto que foram abordadas experiências anteriores ao momento da coleta.

3.2.2 Critérios de seleção dos participantes

Como uma forma de delimitação para o estudo, foram selecionadas para a pesquisa, mães, docentes atuantes em IES públicas e/ou privadas com filhos até 12 anos de idade, ou que tenham atuado na docência em IES públicas e/ou privadas no período em que os filhos tinham menos de 12 anos.

A escolha por mães atuantes na docência em IES se fez em razão de, apesar de serem, as mulheres, maioria dos alunos matriculados em cursos *stricto sensu* (53%) (CAPES, 2020), dados do Censo da Educação Superior de 2017 revelam que a participação feminina no quadro de docentes em Universidades e Centros Universitários é inferior à participação masculina, representando cerca de 46%, enquanto os homens representam 54% (INEP, 2019). Esta disparidade relatada despertou o interesse da pesquisadora no estudo em tal contexto.

Foi estabelecido como limite o fato de possuir filho(s) com idade de até 12 anos, ou que tenha atuado na docência em IES enquanto o(s) filho(s) eram menores que 12 anos. Tal escolha se deve ao fato de que, conforme evidenciado na literatura, durante os primeiros 12 anos de vida a criança necessita de maiores cuidados, geralmente atribuídos à figura materna, refletindo na diminuição de suas atividades remuneradas, e assim, intensificando o *gap* salarial nos primeiros anos de vida da criança (PACELLI; PASQUA; VILLOSO, 2013; SOCRATOUS; GALLOWAY; KAMENOU-AIGBEKAEN, 2016).

Também se estabeleceu como critério de seleção, que a participante tivesse disponibilidade de realizar a entrevista de modo on-line, em vista das medidas de isolamento recomendadas mediante a pandemia de Covid-19, vigente no período em que os dados foram coletados.

A partir destes critérios, buscou-se fazer a divulgação desta pesquisa, por meio de publicação em redes sociais e divulgação em grupos de WhatsApp da pesquisadora. A figura 2 apresenta o convite utilizado nesta divulgação:

FIGURA 2 – CONVITE DE DIVULGAÇÃO DA PESQUISA

FONTE: elaborado pela autora (2020).

A seleção das participantes desta pesquisa decorreu de amostragem bola de neve. A amostragem por bola de neve é um tipo de amostragem não probabilística por cadeia de referências, ou seja, a partir de um sujeito inicial obtém-se o acesso aos demais participantes. Esse tipo de amostragem é indicada quando procura-se responder a questões de pesquisas que envolvem assuntos delicados, e que necessitam que se obtenha a confiança do participante. Ademais, é um caminho útil quando se procura o acesso a participantes de um grupo específico (VINUTO, 2016).

Para encontrar participantes cujo perfil fosse compatível com os critérios estabelecidos, a pesquisa foi divulgada em redes sociais e grupos de WhatsApp. A partir desta divulgação inicial, três informantes-chave (sementes) dispuseram-se a compartilhar a divulgação com seus contatos, e direcionaram a pesquisadora às participantes iniciais da pesquisa. A partir da divulgação pública e do compartilhamento feito por estas sementes, portanto, foi possível obter acesso às primeiras entrevistadas. A partir de então, as entrevistadas indicaram outras mulheres dentro dos critérios estabelecidos para também participar da pesquisa. Cabe ressaltar que o contato com as participantes indicadas ocorreu apenas após a confirmação da participante que a indicou, informando que a mesma aceitou participar da pesquisa, procurando respeitar as orientações éticas recomendadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa desta Universidade. A rede de amostragem decorrida de bola de neve pode ser visualizada de maneira detalhada no Apêndice 1.

Diante disso, foram realizadas entrevistas com 26 docentes atuantes em IES com filhos de até 12 anos, ou que atuaram em IES enquanto os filhos possuíam até 12 anos. As entrevistas foram realizadas de forma on-line, em respeito às recomendações de isolamento social para contenção do avanço da pandemia de Covid-19, período no qual a pesquisa foi realizada. Foi possibilitado às participantes, que escolhesse a plataforma on-line de sua preferência para a realização das entrevistas. Quando não indicada, a pesquisadora sugeriu o uso da plataforma "*Meet*", uma vez que pode ser utilizada sem a necessidade de realizar o *download* do aplicativo.

As entrevistas iniciaram-se em 18/06/2020 com a realização do teste piloto, e encerraram-se em 21/10/2020. Foi realizado um teste piloto, uma vez que se percebeu não haver a necessidade de maiores refinamentos. O tempo de duração das entrevistas variou entre 00:20:09 até 01:15:32, a depender da disponibilidade e abertura da entrevistada. Cabe ressaltar, que as participantes, e a própria

pesquisadora, estavam em suas residências durante a realização das entrevistas, e algumas na presença de seus filhos, o que resultou, em alguns casos, em breves períodos de interrupção. Além disso, em algumas entrevistas houve falhas de conexão, onde foi necessário repetir algumas falas ou precisou-se interromper a entrevista para mudança de plataforma. Estas questões, em certos casos, influenciaram no tempo de duração das entrevistas.

Como medida de proteção à identidade das participantes, o nome das entrevistadas foi ocultado, e no lugar, foram atribuídos codinomes "R1", "R2" e assim sucessivamente. O detalhamento das entrevistadas, bem como informações sobre as entrevistas podem ser visualizados no Quadro 4 em sequência, onde são apresentadas as participantes em ordem cronológica:

QUADRO 4 – PARTICIPANTES DA PESQUISA

	Aspectos pessoais				Entrevista			Aspectos do trabalho
Nome	**Quantidade de filhos**	**Idade do(s) filho(s)**	**Estado civil**	**Nível de educação**	**Data**	**Tempo de duração**	**Plataforma utilizada**	**Experiência de trabalho com filho(s)**
R1	1	12 anos	Casada	Doutorado	18/06/2020	00:45:34	Whatsapp	Atua em IES pública há 9 anos em regime de dedicação exclusiva. Possui experiência prévia em IES privada no período em que o filho(a) nasceu.
R2	2	25 e 13 anos	Casada	Doutorado	23/09/2020	00:43:33	Meet	Atua em IES pública há 7 anos em regime de dedicação exclusiva. Experiência prévia em IES privada.
R3	1	2 anos	Casada	Doutorado	23/09/2020	00:52:47	Teams	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve o filho(a) trabalhando nesta IES.
R4	2	14 e 9 anos	Casada	Doutorado	24/09/2020	00:33:15	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve os filhos antes de trabalhar nesta IES, durante o período de mestrado e doutorado.
R5	1	12 anos	Casada	Doutorado em andamento	24/09/2020	00:46:28	Teams	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve o filho(a) durante experiência prévia em IES privada.
R6	3	9 anos, 7 anos e 2 meses	Casada	Doutorado	24/09/2020	00:45:05	Whatsapp	Atua em IES privada em regime de trabalho de 20h semanais. Teve todos os filhos atuando nesta IES.
R7	2	17 e 19 anos	Casada	Doutorado	24/09/2020	00:35:22	Meet	Atua em IES pública (em regime de dedicação exclusiva. Teve os filhos antes de ingressar na IES, durante experiência com negócio próprio.
R8	1	9 anos	Casada	Doutorado	25/09/2020	00:46:30	Meet	Atua em IES privada em regime de trabalho horista, e esporadicamente em outras IES privadas. Teve o(a) filho(a) durante sua experiência na IES que atua atualmente.
R9	2	15 e 13 anos	Divorciada	Doutorado	26/09/2020	01:15:32	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve os filhos trabalhando nesta IES.
R10	2	7 e 4 anos	Casada	Mestrado	28/09/2020	01:10:21	Meet	Atua em IES pública em regime de trabalho de 20h semanais. Teve os filhos trabalhando nesta IES.

	Aspectos pessoais				Entrevista			Aspectos do trabalho
Nome	**Quantidade de filhos**	**Idade do(s) filho(s)**	**Estado civil**	**Nível de educação**	**Data**	**Tempo de duração**	**Plataforma utilizada**	**Experiência de trabalho com filho(s)**
R11	2	17 e 23 anos	Casada	Pós-doutorado	28/09/2020	00:36:02	Zoom e Meet	Atua em IES pública há 6 anos em regime de dedicação exclusiva. Teve os filhos durante o trabalho prévio em outras IES privadas.
R12	3	17, 9 e 7 anos	Divorciada	Mestrado	29/09/2020	00:32:29	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva, há 7 anos. Teve os dois primeiros filhos antes de ingressar na IES, em outro trabalho. Assumiu o trabalho na IES durante a gestação do(a) filho(a) mais novo(a).
R13	1	2 anos	Casada	Doutorado	29/09/2020	01:07:37	Hangout	Atua em IES privada em regime de dedicação exclusiva. Teve o filho(a) trabalhando nesta IES.
R14	1	8 anos	Casada	Doutorado	30/09/2020	00:24:20	Meet	Atua em IES Privada em regime de trabalho horista. Possui experiência prévias em outras IES privadas variadas.
R15	3	15, 13 e 12 anos	Casada	Mestrado	05/10/2020	00:28:51	Meet	Atua em IES privada em regime de trabalho de 20h semanais. Quando o primeiro filho nasceu atuava em outra IES privada, no segundo em uma IES pública e no terceiro parou de lecionar voltando apenas quando o filho mais novo atingiu idade escolar.
R16	1	1 ano	Casada	Doutorado	05/10/2020	00:36:32	Meet	Atua em IES privada em regime de dedicação exclusiva. Teve o filho(a) trabalhando nesta IES.
R17	1	21 anos	Divorciada	Mestrado	06/10/2020	00:39:59	Meet	Atualmente não atua mais em IES. Possui experiência em prévia em regime horista em IES privada no período em que o(a) filho(a) era criança.
R18	2	7 e 4 anos	Casada	Doutorado	07/10/2020	00:40:44	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve o(a) primeiro filho(a) durante o doutorado, e o(a) segundo(a) durante sua experiência em outra IES pública.
R19	1	3 anos	Solteira	Doutorado em andamento	08/10/2020	00:48:44	Meet	Atua em IES pública como professora substituta em regime de 40h semanais. Possui experiência prévia em organização privada, iniciando na docência há aproximadamente 2 anos.

	Aspectos pessoais				Entrevista			Aspectos do trabalho
Nome	**Quantidade de filhos**	**Idade do(s) filho(s)**	**Estado civil**	**Nível de educação**	**Data**	**Tempo de duração**	**Plataforma utilizada**	**Experiência de trabalho com filho(s)**
R20	2	11 e 5 anos	Casada	Doutorado em andamento	08/10/2020	00:47:48	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva há 7 anos. Possui experiência prévia em IES privada no período em que o(a) filho(a) mais velho(a) nasceu.
R21	2	6 e 1 ano	Casada	Doutorado	09/10/2020	00:37:01	Meet	Atua em duas IES privadas em regime de trabalho horista. Atuava em outra IES privada quando o(a) filho(a) mais velho(a) nasceu.
R22	1	7 anos	Casada	Doutorado	09/10/2020	00:20:09	Meet	Atua em IES privada há 2 anos em regime de trabalho horista. Possui experiência prévia em outra IES privada em regime de dedicação exclusiva, no período em que o(a) filho(a) nasceu.
R23	2	21 e 14 anos	Casada	Pós-doutorado	13/10/2020	00:55:32	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve os(as) filhos(as) atuando nesta IES.
R24	1	2 anos		Pós-doutorado	19/10/2020	00:43:54	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve o(a) filho(a) atuando nesta IES.
R25	2	13 e 8 anos	Casada	Doutorado	21/10/2020	00:34:14	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve os(as) filhos(as) atuando nesta IES.
R26	2	8 e 6 anos		Doutorado	21/10/2020	00:51:12	Meet	Atua em IES pública em regime de dedicação exclusiva. Teve os(as) filhos(as) atuando nesta IES.

FONTE: elaborado pela autora (2021).

Na sequência, são apresentadas as técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa.

3.2.3 Técnicas de coleta de dados

Constantemente, novas formas de dados qualitativos se fazem presentes na literatura. Em geral, eles se classificam em quatro grandes grupos: observações (participante e não participante), entrevistas (de abertas até fechadas), documentos (públicos ou privados) e materiais audiovisuais (fotografias, CDs e vídeos) (CRESWELL, 2014). Richardson (1989) destaca a predominância em pesquisas qualitativas na coleta de dados por meio de entrevistas e observações, uma vez que são úteis para compreender o fenômeno de maneira aprofundada.

Diante disso, na presente pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas possibilitam estabelecer laços estreitos com os indivíduos que fazem parte do escopo da pesquisa (RICHARDSON, 1989), e assim ter acesso a informações acerca das interpretações e significações atribuídas pelo entrevistado, inacessíveis apenas pela observação (STAKE, 2011).

Alguns cuidados são ressaltados por Creswell (2014) para a condução de entrevistas: i) estabelecer o tipo de perguntas que serão utilizados na(s) entrevista(s); ii) identificar os entrevistados que melhor se adequam ao que procura-se investigar; iii) determinar o tipo de entrevista que será realizada (por telefone, individual pessoal, grupal); iv) utilizar procedimentos de registro; v) utilizar um protocolo ou guia de entrevista; vi) realizar um teste piloto possibilitando o refinamento do protocolo; vii) determinar o local para condução da(s) entrevista(s); viii) obter o consentimento do entrevistado para participar do estudo por meio de um termo de consentimento; ix) conduzir a entrevista de forma adequada, sendo respeitoso e gentil e atento ao tempo de duração.

Isto posto, a fontes de dados utilizadas na presente pesquisa foram por meio de entrevistas semiestruturadas conduzidas com o apoio de um roteiro (APÊNDICE 2). A entrevista semiestruturada é considerada adequada quando o pesquisador enseja aprender a compreensão do entrevistado e a maneira como este expressa seus significados em assuntos complexos e delicados (GODOY, 2006). Neste tipo de entrevista o pesquisador faz uso de um roteiro que fornece um guia de tópicos no qual

busca a compreensão. Todavia, este roteiro não deve ser rígido, podendo haver desvios na sequência à medida que a entrevista se desenvolve (GODOY, 2006). Além disso, a abertura ao entrevistado permite que este expresse questões não antes esboçadas pelo pesquisador, trazendo contribuições significativas à pesquisa (STAKE, 2011).

Foram, portanto, realizadas entrevistas semi-estruturadas com apoio de roteiro conforme Apêndice 2. Inicialmente foram coletadas informações acerca das características gerais da entrevistada e na sequência a entrevista se iniciou com um questionamento geral sobre as dificuldades em ser mãe e docente, e, se ela acredita que o fato de ser mãe tenha alguma consequência no seu trabalho. Esta pergunta inicial teve o intuito de introduzir o tema de *motherhood penalty* de forma mais generalizada, uma vez que determinadas situações no trabalho que são retratadas na literatura, podem não ser entendidas como uma penalidade propriamente dita. Além disso, a pergunta geral inicial permitiu o desenvolvimento de uma "conversa" com a entrevistada, possibilitando uma maior abertura da entrevistada aos questionamentos posteriores.

Conforme recomendações de Creswell (2014), foi conduzido um teste piloto para realizar refinamentos do guia de entrevista. Além disso, anteriormente às entrevistas foram explicados às entrevistadas os objetivos da presente pesquisa, bem como, foi solicitado que assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice 3. Durante a condução das entrevistas estas foram gravadas em aparelho eletrônico, no caso o *smartphone* da pesquisadora, mediante o consentimento prévio da entrevistada.

Não foram estabelecidas previamente quantidades mínimas de entrevistadas. Considerou-se para esta pesquisa como critério de definição de quantidade de participantes a saturação dos dados, ou seja, considerou-se concluída a etapa de entrevistas a partir do momento em que os dados obtidos apresentam padrões similares, e, portanto, não contribuíram como informações novas à análise do fenômeno (MORSE, 2018).

Cabe ressaltar que, em razão das medidas de isolamento social em função da pandemia de Covid-19, as entrevistas foram conduzidas de forma on-line com o apoio de ferramentas digitais para a realização de videoconferência ou chamadas telefônicas. A maior parte das participantes autorizou a abertura da câmera para a

realização da entrevista. Apenas uma das participantes solicitou que a entrevista ocorresse apenas com áudio.

3.2.4 Técnicas de tratamento e análise dos dados

Os dados coletados para a presente pesquisa, conforme especificações mencionadas anteriormente, foram tratados por meio da transcrição e ordenação das entrevistas. Assim, as informações coletadas puderam ser preparadas para análise e compreensão dos dados, de maneira a gerar interpretações para o fenômeno estudado (CRESWELL, 2007).

A análise dos dados ocorreu por meio de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo é apropriada a diversos tipos de registro, como entrevistas, discursos, protocolos de observação, entre outros (MAYRING, 2000). Embora o nome possa sugerir, este tipo de análise não se limita apenas ao conteúdo do material, ela procura explorar o significado da mensagem transmitida (MAYRING, 2000). A análise de conteúdo, dessa forma, é uma técnica de pesquisa que faz inferências a partir de materiais textuais, e outros materiais significativos, levando-se em conta os aspectos implícitos e simbólicos da mensagem (KRIPPENDORFF, 2004).

De acordo com Richardson (1989) a análise de conteúdo possui como características metodológicas a objetividade, a sistematização e a inferência. Nesse sentido, o autor destaca que a objetividade da análise é proveniente da definição de categorias, suas distinções, da definição dos métodos utilizados para registro e da especificação dos códigos de análise. A sistematização diz respeito ao que é considerado e o que é excluído da análise. A inferência relaciona-se com a aceitação ou não de uma proposição em função de outras tidas como verdadeiras anteriormente (RICHARDSSON, 1989).

Diante disso, o material obtido na presente pesquisa foi classificado em categorias, a partir de códigos prévios definidos com base na literatura. A codificação, todavia, não foi tratada como uma estrutura rígida, estando aberta a alterações e inclusão de novos códigos emergentes. É primordial ao processo de codificação a possibilidade de alterações nos códigos ao longo da experiência analítica (MILES, HUBERMAS, SALDAÑA, 2014), uma vez que este é um processo cíclico e não linear (SALDAÑA, 2016).

Com base nos objetivos da pesquisa, o Quadro 5 apresenta os códigos utilizados no processo de análise do material coletado nesta pesquisa. Cabe ressaltar que foram utilizados códigos prévios apoiados em revisão de literatura e também códigos emergentes, ou seja, que não foram identificados previamente na literatura, mas que surgiram a partir dos dados de pesquisa, totalizando 23 códigos de análise.

QUADRO 5 – CÓDIGOS PRÉVIOS E EMERGENTES

Famílias	Códigos
***Motherhood Penalty* (6)**	Diferenças salariais
	Dificuldades em contratação
	Oportunidades de promoção
	Oportunidades de desenvolvimento
	Rotina diária de trabalho
	Atribuição de tarefas
Cultura Organizacional (8)	Valores
	Crenças e pressupostos
	Normas e regras
	Ritos e cerimônias
	Sagas e heróis
	Estórias e mitos
	Tabus
	Comunicação
Cultura trabalho-família (5)	Benefícios e práticas de suporte
	Apoio de gestores
	Apoio de pares
	Percepção consequências
	Tempo exigido/esperado
Códigos Emergentes (4)	Comentários pejorativos
	Culpa
	Questionamentos sobre ter filhos
	Rede de Apoio

FONTE: elaborado pela autora (2021).

De modo complementar, o Apêndice 4 apresenta as informações acerca dos códigos de maneira expandida, incluindo-se a descrição de cada um dos códigos.

O processo de análise dos dados contou com o suporte do *software* Atlas.ti versão 8. O uso de *softwares* de análises de dados qualitativos, conhecidos pela sigla CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*) vem sendo amplamente difundido desde a década de 1980, especialmente, em função das facilidades proporcionadas no gerenciamento e na recuperação de dados. Cabe

ressaltar, no entanto, que o *software* é apenas uma ferramenta de suporte à análise, sendo a atividade analítica do texto dependente do pesquisador (LAGE; GODOY, 2008).

Apesar das facilitações proporcionadas pelo apoio do *software*, a utilização desta ferramenta pode induzir ao pesquisador a uma análise superficial em função da sobrevalorização dos códigos de referência (BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Neste trabalho, portanto, foram tomadas precauções no processo analítico de modo a buscar apreender as riquezas dos dados coletados.

3.2.5 Síntese dos procedimentos metodológicos

A partir das especificações delineadas na presente seção, o Quadro 6 apresenta a síntese dos aspectos metodológicos adotados nesta pesquisa:

QUADRO 6 – ASPECTOS METODOLÓGICOS

Aspectos Metodológicos	Classificação
Concepção ontológica e epistemológica	Interpretativista
Quanto a sua abordagem	Qualitativa
Delineamento da pesquisa	Estudo Qualitativo Básico
Quanto ao ambiente	Pesquisa de campo
Quanto ao tempo	Corte transversal com aproximação longitudinal
Coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas
Quanto à amostragem	Bola de neve
Análise dos dados	Análise de conteúdo

FONTE: elaborado pela autora (2021).

3.2.6 Cuidados éticos

Com o intuito de evitar danos aos participantes envolvidos na pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2016), este tópico apresenta as medidas de cuidados éticos adotados durante o decorrer da investigação. Nesse sentido, em consonância com as recomendações de Cooper e Schindler (2016), foram adotadas nesta pesquisa três diretrizes básicas que visam à salvaguarda dos participantes: i) explicação dos benefícios do estudo; ii) explicação acerca de seus direitos e medidas de proteção; iii) obtenção do consentimento informado.

Dessa maneira, previamente à realização das entrevistas, a pesquisadora buscou apresentar-se, informando seu nome e a instituição de ensino a qual está

vinculada e descreveu brevemente os objetivos e benefícios da pesquisa. A apresentação inicial possibilita que os participantes se sintam à vontade durante o decorrer da pesquisa, além de motivar a participação dos sujeitos de maneira colaborativa e honesta (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Na sequência foram explicados aos participantes acerca de seus direitos de confidencialidade e privacidade. Foi assegurado aos participantes o sigilo de suas informações pessoais, como nomes, números de telefone, endereços e outras formas de identificação, assegurando, assim, a confidencialidade de sua identidade. Além disso, foi garantido aos sujeitos o seu direito de recusa em responder determinadas perguntas ou optar por não participar da pesquisa, se assim decidisse. Essas medidas asseguram a validade da pesquisa, bem a como a proteção dos participantes (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Por fim, após as explicações acerca dos objetivos da pesquisa, das vantagens de sua participação e de seus direitos de confidencialidade e privacidade, foi solicitada a assinatura do participante no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado no Apêndice 3. Este termo assegura a ciência por parte do sujeito acerca dos objetivos, benefícios e riscos envolvidos na pesquisa e atesta ainda sua participação voluntária da pesquisa e de que estão cientes da possibilidade de abandonar o estudo conforme sua própria decisão (VELUDO-DE-OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2012). Em razão das medidas de isolamento vigentes no período em que ocorreu a coleta dos dados, foi possibilitado ao participante que enviasse cópia do termo assinado de forma on-line.

A participação da pesquisa não implicou riscos físicos ao participante. Com o intuito de evitar possível cansaço durante a realização da entrevista, foram tomados os devidos cuidados na formulação do roteiro de entrevista, de modo que este não fosse demasiado extenso. Ainda assim, no caso de se sentirem cansadas, lhes foi assegurado o direito em interromper ou finalizar a entrevista conforme a sua vontade. Além disso, a pesquisadora procurou atentar-se a sinais de cansaço das participantes, procurando acelerar o processo neste caso, e evitando repetir perguntas que pudessem já ter sido respondidas no decorrer da entrevista.

Por se tratar de um tema que envolve penalizações no ambiente de trabalho e, com isto, lembranças de situações que podem vir a causar sofrimento, o roteiro de entrevista foi cuidadosamente elaborado e refinado por meio de teste piloto, para que a entrevista não viesse a causar desconfortos e constrangimentos. Estudos da área

de psicanálise apontam que falar com alguém que tem cuidados éticos e profissionais, sobre aquilo que nos faz sofrer, é bastante benéfico. E, um caminho importante para o entendimento dos problemas, e, uma possível via de cura e bem estar (FOCHESATTO, 2011; GARAY, 2019; NEVES 2020).

Embora a participação de mulheres grávidas pudesse contribuir com o objetivo da pesquisa, foi evitada a participação destas na presente pesquisa. Além disso, idosos, crianças, pessoas com autonomia reduzida e indivíduos doentes não foram envolvidos nesta pesquisa.

O presente estudo faz parte do projeto de pesquisa intitulado "Dimensões Humanas nas Organizações: Processos afetivos, emoções e humores", aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Paraná, conforme Parecer Consubstanciado n° 4.256.319.

3.2.7 Limitações da pesquisa

No decorrer da pesquisa foram observadas algumas limitações. Em primeiro lugar, as entrevistas foram todas realizadas de forma on-line, de modo a respeitar as recomendações de isolamento social perante a pandemia de Covid-19 no período da coleta dos dados. Este fato, todavia, impossibilitou a realização de observação participante, conforme proposto inicialmente em projeto de pesquisa.

Além disso, o fato de realizar a entrevista de forma remota trouxe consigo alguns problemas de instabilidade na rede de internet. A instabilidade na rede acarretou em trechos de entrevista inaudíveis, na qual a pesquisadora precisou, em alguns casos, solicitar à entrevistada que repetisse sua fala. Para que não tornasse o processo repetitivo, em algumas situações se fez necessário dar sequencia ao processo da entrevista.

Outro aspecto que cabe ser mencionado, diz respeito ao fato de que muitas das mulheres entrevistadas estavam com os filhos presentes no momento da entrevista por conta do fechamento de creches e escolas mediante a pandemia de Covid-19. Em algumas das entrevistas, a própria pesquisadora realizou a entrevista em sua residência na presença da filha. Este fato ocasionou algumas situações de interrupções. Por outro lado, a "participação" dos filhos em certos momentos das entrevistas gerou um vínculo entre pesquisada e pesquisadora, o que permitiu o

desenvolver de uma conversa aberta, uma vez que a maternidade é justamente o foco principal deste estudo.

Por fim, outra limitação a ser ressaltada diz respeito à dificuldade em conciliar horários para a realização da entrevista. Durante o período da pandemia, muitos dos docentes de IES estavam se adaptando à necessidade de lecionar de maneira remota, somado ao fato de estar em suas casas conciliando com os cuidados da família, o que ocasionou em uma limitação de tempo por parte de algumas das entrevistadas. Para contornar este fato, a pesquisadora se manteve aberta às necessidades das entrevistadas, procurando realizar em dias, horários e durante o tempo que fosse adequado às participantes.

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos deste estudo, bem como as limitações encontradas pela pesquisadora, o capítulo a seguir apresenta e discute os resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados levantados na pesquisa empírica realizada com docentes mães atuantes em Instituições de Ensino Superior públicas e privadas. O capítulo está organizado em cinco tópicos principais: o primeiro destina-se a apresentar as participantes da pesquisa; os três tópicos seguintes correspondem aos objetivos específicos desta dissertação; o quinto e último corresponde ao objetivo geral.

4.1 APRESENTAÇÃO DAS PARTICIPANTES

As participantes desta pesquisa são mulheres, mães e docentes, atuantes em IES públicas e privadas com filhos de até 12 anos de idade, ou que tenham atuado na docência em IES no período em que os filhos tinham até 12 anos de idade. A análise dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas se inicia por meio de uma breve descrição de cada participante, apresentando alguns dados pessoais, como a quantidade e idade dos filhos, e a sua experiência de trabalho. É importante salientar que determinadas informações foram omitidas, como nomes das IES, nome dos filhos, seu próprio nome e até mesmo o departamento em que atua, de modo a garantir o sigilo de suas identidades.

A respondente R1 é casada e possui 1 filho(a) de 12 anos de idade. Possui doutorado e atua em uma IES de natureza pública em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Ingressou na IES que trabalha atualmente há aproximadamente 8 anos. Anteriormente atuava em uma IES privada, também em regime de dedicação exclusiva, na qual teve seu filho neste período.

A respondente R2 é casada e possui 2 filhos, que possuem 25 e 13 anos de idade. Possui doutorado e atua há 7 anos em uma IES na natureza pública em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Anteriormente, atuou em IES privada, na qual estava atuando no período em que o(a) filho(a) mais novo(a) nasceu.

A respondente R3 é casada e possui 1 filho(a) de 2 anos de idade. Possui doutorado e atua em uma IES de natureza pública em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve seu(ua) filho(a) atuando nesta IES.

A respondente R4 é casada e possui 2 filhos, com 14 e 9 anos de idade. Possui doutorado e atua em IES de natureza pública em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Quando ingressou na IES já possuía os dois filhos, pois estes nasceram no período de mestrado e doutorado.

A respondente R5 é casada e possui 1 filho(a) com 12 anos de idade. Possui doutorado e atua em IES pública em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve o(a) filho(a) em experiência prévia em IES privada.

A respondente R6 é casada e possui 3 filhos com idades de 9 anos, 7 anos e 2 meses. Possui doutorado e atua em IES de natureza privada, em regime de trabalho de 20 horas semanais. Teve todos os filhos atuando nesta mesma IES.

A respondente R7 é casada e possui 2 filhos, com idades de 19 anos e 17 anos. Possui doutorado e atua em IES pública há 10 anos, em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Anteriormente a esta experiência, atuou em negócio próprio não relacionado à docência.

A respondente R8 é casada e possui 1 filho(a) de 9 anos de idade. Possui doutorado e atua em IES privada em regime de trabalho horista, e esporadicamente em outras IES privadas. Teve o filho(a) durante sua experiência de trabalho na IES que leciona atualmente.

A respondente R9 é divorciada e possui 2 filhos, com 15 e 13 anos de idade. Possui doutorado e atua em IES de natureza pública há 22 anos, em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve os(as) filho(as) atuando nesta IES.

A respondente R10 é casada e possui 2 filhos, com idades de 7 anos e 4 anos. Possui mestrado e atua em IES de natureza pública em regime de trabalho de 20 horas semanais. Teve os(as) filhos(as) quando já atuava nesta IES.

A respondente R11 é casada e possui 2 filhos, com idades de 23 e 17 anos. Possui pós-doutorado e atua em IES pública há 6 anos, em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve os filhos durantes outras experiências prévias em IES privadas.

A respondente R12 é divorciada e possui 3 filhos, que possuem 17, 9 e 7 anos. Possui mestrado e atua em IES pública há 7 anos, em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Assumiu o trabalho nesta IES enquanto estava grávida de 5 meses de seu(ua) filho(a) mais novo(a). Teve os dois primeiros filhos

antes de ingressar na IES, durante experiência prévia de trabalho em outro trabalho não relacionado à docência.

A respondente R13 é casada e possui 1 filho(a) com idade de 2 anos. Possui doutorado e atua em IES privada há 11 anos, em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve o(a) filho(a) atuando nesta IES.

A respondente R14 é casada e possui 1 filho(a) com idade de 8 anos. Possui doutorado e atua em IES privada em regime de trabalho horista, além de atuar em negócios próprios familiares. Possui experiência prévia em outras IES privadas variadas. Quando teve o(a) filho(a) atuava em dedicação exclusiva em IES privada.

A respondente R15 é casada e possui 3 filhos, com idades de 15, 13 e 12 anos. Atua em IES privada há 8 anos em regime de trabalho de 20 horas semanais. Quando o primeiro filho nasceu atuava em outra IES privada. No nascimento do segundo filho atuava em uma IES pública. Com o nascimento do terceiro filho parou de lecionar, voltando apenas quando o filho mais novo atingiu idade escolar.

A respondente R16 é casada e possui 1 filho(a) com 1 ano de idade. Possui doutorado e atua em IES privada em regime de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve o filho(a) atuando nesta IES.

A respondente R17 é divorciada e possui 1 filho(a) de 21 anos de idade. Possui mestrado e atualmente não atua mais em IES. Possui experiência como professora horista em IES privada no período em que o(a) filho(a) era criança.

A respondente R18 é casada e possui 2 filhos, com idade de 7 e 4 anos. Possui doutorado e atua em IES pública em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Seu primeiro(a) filho(a) nasceu no período em que cursava o doutorado. Já seu segundo(a) filho(a) nasceu durante o período em que trabalhou em outra IES pública, também em regime de dedicação exclusiva.

A respondente R19 é solteira e possui 1 filho(a), com idade de 3 anos. Está cursando doutorado e atua como professora substituta em IES pública em regime de 40 horas semanais. Possui experiência prévia em organização privada, não sendo na docência, e iniciou a atividade de docente há aproximadamente 2 anos.

A respondente R20 é casada e possui 2 filhos, com idade de 11 e 5 anos. Está cursando doutorado e atua em IES pública em regime de 40 horas semanais com dedicação exclusiva há 7 anos. Teve seu filho(a) mais novo(a) durante sua experiência de trabalho atual. Possui experiência prévia em IES privada no período em que o(a) filho(a) mais velho(a) nasceu.

A respondente R21 é casada e possui 2 filhos, com idade de 6 anos e 1 ano. Possui doutorado e atualmente atua em duas IES privadas em regime de trabalho horista. Atuava em outra IES privada quando o(a) filho(a) mais velho(a) nasceu. Já o filho(a) mais novo(a) nasceu enquanto trabalhava nas duas IES atuais.

A respondente R22 é casada e possui 1 filho(a), com idade de 7 anos. Possui doutorado e atua em IES privada há 2 anos em regime de trabalho horista. Possui experiência prévia em outra IES privada em regime de 40 horas semanais com dedicação exclusiva, no período em que o(a) filho(a) nasceu.

A respondente R23 é casada e possui 2 filhos, com 21 e 14 anos de idade. Possui pós-doutorado e atua em IES de natureza pública há 23 anos, em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve os(as) filho(as) atuando nesta IES.

A respondente R24 é casada e possui 1 filho(a) de 2 anos de idade. Possui pós-doutorado e atua em uma IES de natureza pública em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve seu filho(a) atuando nesta IES.

A respondente R25 é casada e possui 2 filhos, com 13 e 8 anos de idade. Possui doutorado e atua em IES de natureza pública, em regime de trabalho de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve os(as) filho(as) atuando nesta IES.

A respondente R26 é casada e possui 2 filhos, com idade de 8 e 6 anos. Possui doutorado e atua em IES pública em regime de 40 horas semanais com dedicação exclusiva. Teve os(as) filhos(as) atuando nesta IES.

4.2 AS VIVÊNCIAS DE *MOTHERHOOD PENALTY*

Conforme apresentado em referencial teórico, a *motherhood penalty* diz respeito às consequências que as mulheres se deparam no trabalho após o nascimento dos filhos, ou até mesmo durante a gestação, em comparação à homens e mulheres sem filhos (BENARD; PAIK; CORREL, 2008; BENARD; CORRELL, 2010; CORREL; BENARD; PAIK, 2007). Estas penalidades se manifestam em diferenças salariais (BUDIG; ENGLAND, 2001), dificuldades em processos de contratação, em receber promoções, em receber oportunidades de desenvolvimento (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004), nas suas atividades diárias de trabalho e na atribuição de atividades (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013).

Neste tópico buscou-se alcançar o primeiro objetivo específico desta dissertação: *entender as vivências de motherhood penalty nas mulheres entrevistadas*. Dessa forma, a seguir, são apresentados os resultados provenientes das entrevistas realizadas.

4.2.1 Penalidades salariais

Uma das faces mais visíveis da *motherhood penalty* (GUIGINSKI; WANJMAN, 2019), a penalidade salarial diz respeito à tendência de rendimentos inferiores para as mulheres com filhos em comparação às mulheres sem filhos, mesmo quando possuem características profissionais semelhantes (WALDFOGEL, 1998). Os estudos apontam uma diferença salarial de cerca de 3% a 5% por filho (ANDERSON; BINDER; KRAUSE, 2003)

Nesta pesquisa, apesar de não identificar o número exato que representa o *gap salarial,* foi possível identificar o relato das mulheres acerca de sua experiência e o impacto em seus salários. Um dos motivos apontados para tal experiência de salários inferiores após o nascimento dos filhos, corresponde ao fato de optarem por redução de sua carga horária, como relatam as entrevistadas R1, R6, R11, R16 e R17. Em seu relato, a entrevistada R1 conta que quando voltou de licença maternidade na IES privada que trabalhava, precisou pedir redução de carga horária para que pudesse conciliar suas demandas, e isso resultou na redução de seu salário:

> Quando eu precisei reduzir lá, meu salário caiu pra um terço né, do que eu ganhava antes, que eu era horista, tinha muitas horas e ganhava super bem. Então quando eu tive que reduzir, reduziu o salário pelo reflexo da carga horária que eu tive que pegar menor né. Então teve um impacto, mais dessa forma. (R1)

Neste mesmo sentido, ao ser questionada acerca de quedas em salário após o nascimento dos filhos, a entrevistada R6 relata que também optou pela redução de carga horária, destacando sua própria opção por esta redução, enquanto a IES permaneceu ofertando maior carga horária. Da mesma forma, a participante R16 relata esta mesma opção própria pela redução de carga horária que impacta em sua remuneração.

> Só com relação a diminuir as horas, mas foi por minha opção e não a instituição que começou a diminuir a minha carga horária e tudo mais. Pelo contrário, sou questionada em todo semestre para aumentar minha carga horária, porque não tenho mais disponibilidade, dessa forma. (R6)

> Antes de ter filho eu trabalhava de manhã, tarde e noite. Trabalhava em várias instituições, então minha carga horária semanal era de 60 horas mais o doutorado. Depois que ele nasceu eu desacelerei. As minhas expectativas em relação ao trabalho mudaram. Inclusive na semana passada eu pedi para reduzir minha carga de 40 horas para 30 horas, pra que eu possa me dedicar mais ao meu filho. [...] tem impacto no salário. Eu recebi um aumento na metade do ano. Mas, assim, apesar disso, eu coloquei na balança e preferi reduzir minha carga horária e meu salário. (R16)

Os relatos sobre redução de carga horária também são ressaltados nas falas das participantes R11 e R17:

> Cheguei, tanto é que quando você tem filhos, quando ele é bebê, você vai pagar pra deixar com alguém de confiança, alguém da família que você sabe que é de confiança, pagar ou a pessoa faz isso, a mãe, a vó, alguém. Mas quando eles estão maiores, que um grande problema que nós vemos nas escolas, é a fase que é aí tem que estar presente, é a fase entre 8 a 16 anos. Aí eu reduzi as minhas 40 horas de estado viraram 20. Eu pedi demissão na escola particular, pedi demissão na faculdade que eu trabalhava. Porque ou eu assumia um papel ou em sempre ia ser a profissional. [...] O professor é muito assim, a pessoa fala que tem que ser você e você acredita nisso. Você acha que é verdadeiro isso. E aí você tem 10 horas e de repente fica com 20, de repente fica com 30, com 40, sabe? Comecei com 10, no ano seguinte tinha vinte, depois 40, e assim foi. E aquilo te envolve porque você começa a ter um salário significativo, mas ao mesmo tempo você terceiriza a educação do seu filho. "Ah, mas ele está com a vó", mas e você? Então eu diminuí. Eu tinha quase 80 horas semanais, e hoje eu tenho 20 horas semanais. (R17)

> Eu diminuí minha carga horária, lógico, porque trabalhava em duas instituições, de noite e de manhã, e um pouco antes de engravidar dele trabalhava em uma escola no ensino médio, e aí eu saí, e fiquei só com as instituições de ensino superior. [...] Só que na medida que eu saí, para reduzir minha carga horária, meu trabalho aumentou na época, novos desafios e um bom aumento de salário. (R11)

A entrevistada conta que em meio à um problema grave de saúde de um de seus filhos que a fez repensar o seu tempo de dedicação entre as atividades de trabalho, doutorado e família. Nesta época ela conta que recebeu a oferta de uma bolsa de dedicação exclusiva ao doutorado, o que impactou em sua decisão de desligar-se da IES que atuava:

> E aí eu não pensei duas vezes, por conta de poder ficar com o meu filho pequenininho, dar mais atenção para o meu mais velho também, eu sempre gostei de levar e buscar, e também de poder levar o meu doutorado de maneira mais tranquila, porque as aulas estavam demandando muito trabalho e nos dois primeiros anos a gente sabe que os créditos exigem muita atenção.

> E aí caiu a minha renda por conta disso, porque a bolsa era bem menor do que eu ganhava. Era em torno de 30% do que eu ganhava. (R11)

A procura por trabalhos que possibilitam a conciliação entre as demandas de esfera e trabalho é apontada por Budig e England (2001) como uma das causas possíveis que explicam os rendimentos inferiores das mulheres com filhos. O relato das entrevistadas nesta pesquisa reforça tal afirmação, ao evidenciar a escolha destas trabalhadoras por jornadas de trabalho reduzidas, de modo a possibilitar a conciliação destas duas esferas. Além disso, a expectativa em atuar em seu papel de mãe de modo participativo, se faz presente nessa escolha.

Além da escolha compulsória pela redução de carga horária, foi possível observar nas entrevistas, ocorrências de redução de carga horária, e consequentemente redução salarial, por iniciativa do empregador. A respondente R5 alega não ter vivenciado esta situação em sua própria experiência de trabalho em IES privada, mas alega ter percebido isto acontecer com colegas professoras atuantes na mesma IES em que trabalhava: "Na privada teve algumas colegas que, não que foram demitidas, mas que tiveram a carga horária reduzida por isso" (R5).

Outro aspecto observado quanto à questão de salários inferiores é relacionado ao fato de não conseguir o aumento salarial, em virtude da impossibilidade em aumentar a carga horária por conta de critérios não atingidos. Este foi o caso da participante R10 que relatou sua tentativa de mudança de regime de trabalho em uma IES pública, de 20 horas semanais para 40 horas semanais. Porém, por não atender a determinados critérios específicos, não conseguiu fazer a mudança de regime de trabalho, e consequentemente não obteve o aumento salarial:

> Eu prestei concurso em 2007, primeiro como professora substituta 20h, fiquei 1 ano e pouco como substituta e aí em 2008 eu entrei como professora efetiva também com 20 horas. Os concursos que fiz foram para 20h. Depois disso eu tive oportunidade e solicitei mudança de regime de trabalho, e um deles que eu solicitei para 40 horas, eles criaram algumas regras pra atender os professores que tinham feito solicitação, com pontuação, tinha que ter doutorado, eu não tenho e não foi aceito. Depois, uns 2 ou 3 anos atrás eles abriram de volta, fiz a solicitação, mas não tenho resposta. Sim, posso dizer que foi uma opção, poderia ter prestado outro concurso, poderia ter tentado solicitação de progressão, dentro das normas da universidade. Mas foi nessas duas oportunidades que a gente teve e acabou não dando certo. (R10)

Cabe destacar que ao ser questionada se o fato não ter feito o doutorado estava relacionado com a maternidade, a mesma alegou que sim, que em virtude de ter

engravidado durante o doutorado ela não conseguiu o concluir, o que ocasionou um impacto indireto em sua remuneração futura. Conforme destacado em fundamentação teórica desta dissertação, a perda de capital humano proveniente do afastamento de atividades que promovam sua qualificação no trabalho, como é neste caso o doutorado, pode ser um fator de impacto nos rendimentos futuros das trabalhadoras (BUDIG; ENGLAND, 2001).

Diferentemente do caso relatado anteriormente, na qual a respondente alega não ter atendido aos critérios estabelecidos para mudança de carga horária, cabe aqui destacar outro relato que diz respeito à ocorrência de uma não autorização de aumento de carga horária, mesmo com os critérios sendo atendidos. A entrevistada R26 relata:

> O processo estava rolando enquanto eu estava em licença maternidade. E aí rolou uma reunião departamental em que os professores do meu departamento iriam votar se aprovavam a minha mudança do meu regime de trabalho. Eu não estava lá presente, mas depois outras professoras que estavam lá me contaram porque ficam indignadas na hora, que uma professora falou a seguinte frase "vive em licença maternidade e agora quer ganhar mais". E aí, uma mulher falou isso, e um professor homem pediu pra falar e enfatizou que realmente, uma professora que vive em licença maternidade não pode mudar o regime de trabalho pra dedicação exclusiva. E aí algumas vozes, uma professora em especial se manifestou e disse que aquilo era um absurdo. [...] ali se sentiu que a questão da maternidade foi central no julgamento que eles fizeram. (R26)

Neste sentido, Budig e England (2001) destacam como uma possível razão para remunerações inferiores de trabalhadoras mães, a discriminação por parte do empregador, aqui representada na figura de seus membros. Ao enfatizar a impossibilidade que a docente teria em conciliar a maternidade e a jornada estendida de trabalho, reforça-se o imaginário acerca da incompatibilidade entre os papéis de mãe e trabalhadora, na qual o ideal acerca da maternidade, que prevalece a intensa devoção e dedicação aos filhos, é conflitante ao ideal de trabalhadora, que prevalece o envolvimento intensivo ao trabalho em detrimento à demais esferas da vida particular (ACKER, 1990; BLAIR-LOY; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; RIDGEWAY; CORRELL, 2004).

Outro aspecto observado nos relatos que se relaciona à remuneração, diz respeito à recusa por parte das entrevistadas para a realização de trabalhos extras, como por exemplo em pós graduação ou em outra profissão além da docência:

> A única coisa que eu abri mão financeiramente também, que eu acho que tem a ver com a outra pergunta lá, é que assim, eu sempre recebi muito convite pra dar aula em pós, especialização paga, e eu gosto de dar aula em pós, e eu cortei totalmente. Assim, eu só dou na IES pública, eu não dou em nenhuma privada, não dou em lugar nenhum, por causa dos finais de semana pra poder estar com meu filho. Isso teve um impacto sim [...] eu deixei de ganhar né. Não diminuiu meu salário fixo, mas é um extra que eu poderia estar ganhando muito mais (R1)

> Aí já não entra na docência tá, entra na minha prática profissional, que eu sempre trabalhei como psicóloga profissional também. Já me ofereceram vários cargos de gerência, de supervisão, e eu aceitei duas vezes, mas assim, por pouco tempo e eu abdicava justamente porque me sobrecarregava, porque eu não tinha tempo pro meu filho. (R1)

A sobrecarga relatada mediante a aceitação de outros trabalhos é apontada por Budig e England (2001) como outro aspecto que impacta a remuneração das trabalhadoras mães. Embasadas na teoria do capital humano, as autoras apontam que à medida que as trabalhadoras despendem maior energia com os cuidados com a família, sua produtividade no trabalho tende a ser reduzida (BUDIG; ENGLAND, 2001). Cabe ressaltar, que no caso das entrevistadas, a diminuição de trabalho por conta desta sobrecarga se fez como uma escolha para que fosse possível dispender de maior tempo com seus filhos.

Por outro lado, observou-se nos relatos, evidências de redução na atividade de docência, para que fosse possível se dedicar à família, bem como à negócios próprios:

> Por uma opção minha fiz redução de carga horária. Quando comecei a docência eu atuava em 4 instituições e fui reduzindo. Quando a minha filha nasceu eu fiquei em uma instituição só, e esse ano fiz a opção de ficar com uma instituição só e uma carga horária bem reduzida. Até por conta, não só da maternidade, mas também por conta do casamento, e por conta das empresas que a gente tem também. (R14)

Ao ser questionada se essa redução na docência trouxe impacto na sua renda, a entrevistada pontua a compensação dessa renda pela dedicação em outros negócios próprios:

> Não teve porque temos outros negócios na família e consigo contrabalancear. Por um lado, reduziu na sala de aula, mas tive a renda dos negócios. Foi por uma questão de tempo realmente. Porque a sala de aula, além de te consumir o horário que você está em sala, ainda te consome também pra preparar as aulas. Então era um tempo que eu não podia estar com a minha filha, nem estar nos negócios da família. (R14)

Dessa forma, observa-se a percepção da profissão de docente como sendo uma atividade que extrapola o horário de dedicação em sala de aula, invadindo espaços que seriam para a família.

Outro aspecto que pode ser destacado aqui acerca da remuneração das docentes com filhos, diz respeito à recusa por parte destas trabalhadoras em aceitar determinadas promoções, como por exemplo, cargos de coordenação. A entrevistada R3 explica que apesar de não possuir uma diminuição de renda com a maternidade, o fato de ser mãe implica em suas escolhas, que podem trazer um rendimento maior:

> Exato, é uma oportunidade de aumentar, mas que pela maternidade eu abro mão. Mas vejo que esse valor a mais nesse momento para mim não é tão importante quanto ter mais tempo para ela. [...] Eu já assumi antes da maternidade um cargo e realmente hoje seria sem condições. (R3)

Cabe destacar que a recusa para tais promoções, especialmente no período em que os filhos são pequenos. A entrevistada R7 destaca este fato:

> Quando eles eram menores, na verdade eu que... nunca alguém não me convidou por isso, isso não. Mas eu que tentava conciliar com ter filhos, então pode ser que eu deixei passar algumas oportunidades, já que eu não queria ocupar mais horas do que eu já tinha. E agora eu tenho aceitado, justamente bem nesse período da minha vida que eu tenho aceitado. (R7)

Este relato evidencia o que os autores Pacelli, Pasqua e Villosio (2013) apontam. Segundo os autores o *gap* salarial entre mulheres com e sem filhos é maior quando os filhos são menores, e tendem a diminuir e até mesmo se dissipar à medida em que os filhos crescem, uma vez que a demanda com filhos se torna menor e permite uma retomada de suas atividades profissionais de forma mais intensa.

Ainda neste aspecto de recusa para promoções, outras participantes relataram sua experiência:

> Ah lembrei de uma coisa sobre progressão na carreira, eu lembrei que tive um convite de coordenação que eu não aceitei por causa da carga horária toda que ia prejudicar aqui em casa com as crianças. (R6)

> Eu não assumi algumas funções, por exemplo, de coordenação, vice direção, sim. Porque demandava muito mais. Eu optei porque não tem como terceirizar a educação do seu filho. O que você discute em sala de aula, falamos isso para os pais: "não terceiriza a educação do seu filho", e aí eu ia repetir isso tudo que eu falei em todos esses anos de magistério. Então não dá, eu achei melhor não assumir. (R17)

> Eu tive oportunidade de ser promovida e eles sabiam que eu era mãe, mas quem não aceitou fui eu por causa do horário. Porque era uma oportunidade de ser coordenadora de curso no período noturno e eu achei que não seria bom para mim, meu filho e minha família como um todo. [...] teria um aumento porque seria um salário fixo, diferente do que eu tenho hoje. (R8)

Cabe destacar que a maioria das participantes entrevistadas afirma que o salário nas IES em que trabalham são estipulados de forma tabelada. Neste sentido, salários iniciais inferiores como um reflexo de preconceito por parte do empregador não são relatados. Os reajustes em geral também seguem os moldes tabelados.

Com relação aos reajustes a participante R19 explica como funcionam os reajustes na IES pública em que leciona: "Tabelado por titulação e se é pesquisador A1, A2 tem diferença de salário, no demais é tabelado" (R19). A participante R3 complementa acerca da IES pública em que trabalha:

> Na verdade, assim, você tem que atingir uma nota mínima, [...] em geral se você cumpriu com o mínimo, você vai ter direito a esses 2% de aumento, então assim, dentro da tua faixa de titulação você vai subir alguns níveis, aí depois você teria que mudar, se for mestre vai até tal, depois se você não sair de mestre não tem mais elevação de salário, e assim vai. (R3)

No caso das IES privadas, os moldes tabelados de reajustes também são observados:

> Tinha titulação, mas tinha plano de carreira. Então entrava tempo de serviço, a produção, publicação de artigo, orientação, carga horária. Então tinha um valor padrão, mas também tinha o plano de carreira e dependendo da tua pontuação, de tanto em tanto tempo você podia subir. (R22)

A participante R8 complementa sobre a IES privada em que trabalha: "A hora é pela titulação, a hora-aula é de acordo com o título, assim que eu alcancei o nível de doutora, no próximo mês já teve reajuste de acordo com a titulação. Independentemente de ser homem ou mulher é tudo igual." (R8)

Apesar de os reajustes serem tabelados, o sistema de progressão baseado em méritos de produtividade acadêmica acaba por ser um desafio às trabalhadoras com filhos, conforme evidencia o relato da entrevistada R13 atuante em uma IES privada:

> Eu sinto que assim, ou você é do mercado ou você é acadêmica. Então se você está só coordenando um curso, que já é muito trabalho, e você não tem uma empresa para dar consultoria, ou você não está produzindo artigos científicos, você está estagnada na sua profissão. Então existe uma cobrança, até porque o plano de carreira lá pontua duas coisas, empresa e

> publicação de artigos nível A1, A2, Q1 ou Q2. Eles ajudam a fazer pontuações para concorrer a vagas de progressão. Que pode ser horizontal e vertical. Então por exemplo, você pode ser assistente, tem assistente 1, 2 e 3, adjunto 1, 2 e 3, titular 1, 2 e 3. É vertical e horizontal. (R13)

Ao ser questionada se percebia que esse sistema de progressão poderia impactar nos seus rendimentos futuros, a entrevistada alega: "Sim, porque você mal tem tempo de fazer aquilo que você tem que fazer, imagina coisas que não fazem parte da sua obrigação." (R13)

Outro aspecto indiretamente relacionado aos rendimentos anteriores diz respeito ao adiamento ou desistência de sua qualificação por conta da maternidade, o que acaba tendo implicações em seus salários, uma vez que os salários da profissão são fortemente impactados pela titulação do docente. É o caso da entrevistada R10, que conta que optou em desistir do doutorado após engravidar no primeiro ano de curso:

> Voltei da licença maternidade, estava conciliando a maternidade, o doutorado e dar aula. Aí eu refleti muito sobre e decidi que naquele momento era mais importante eu ficar com a minha filha e dar atenção pra ela e não colocar ela na escola, porque o doutorado eu poderia voltar a fazer. O curso está ali disponível, e ela ia ter 1 ano naquele momento apenas. E aí eu acabei desistindo. [...] Então a gente coloca de lado algumas questões, eu coloquei, porque pra a gente como família, pra mim, era importante acompanhar mais de perto os dois primeiros anos delas em casa. [...] É aquela coisa, eu poderia ter encarado? Poderia. Eu tenho muitas colegas com filhos pequenos em casa quando eu comecei o doutorado. Mas eu acho que cada pessoa se estrutura de uma forma, ou tem uma resiliência maior ou menor. Ou uma vontade de conquistar aquilo, ou depende mais daquilo que outras. Não sei. Então, as escolhas fazem parte da vida. Mas quando você tem filhos é diferente. Às vezes as pessoas me perguntam: "mas você não se arrependeu de ter, de não ter concluído o doutorado?". Aí eu digo: "olha, eu escolhi, e não tenho comparação, não sei como seria hoje". Talvez os caminhos da minha vida profissional fossem outros, justamente por ter terminado o doutorado. Porque a intenção era fazer pra poder ser dedicação exclusiva dentro da universidade. Talvez eu estivesse muito feliz, talvez não. Em termos de remuneração, com certeza eu estaria muito mais feliz. Porque só pelo título você já tem uma gratificação no teu salário. Então daria uma diferença interessante na remuneração. Mas em contrapartida, eu não sei se teria tido o segundo filho ou não. Então é muito complicado de a gente fazer essas... pensar se se arrepende. Hoje não. Talvez um dia sim. (R10)

A entrevistada R12 também conta sobre sua experiência:

> Eu adiei o mestrado. Eu passei no processo seletivo, fiz o processo para Portugal, A IES que trabalho tinha um convênio, não lembro a universidade, e eu não fui. Até já era pra ter terminado há quase dois anos atrás, mas não fiz porque não tinha com quem deixar. Então eu não fiz o mestrado porque fiquei receosa de depender de terceiros e não poder confiar, porque eu tinha que ficar 30 dias. Então esse foi o único momento. Então esse mestrado que

> eu estou terminando agora durante essa pandemia, deveria ter terminado a um tempo atrás e não terminei, larguei. Inclusive fiz minha matricula na época, certinho, mas quando foi pra viajar, eu falei "não, não tem condição de eu trabalhar com criança pequena, viajar para outro país e deixar", então assim, eu acabei deixando. (R12)

Essas situações relatadas vão ao encontro da explicação fundamentada na teoria do capital humano proposta por Budig e England (2001). Segundo as autoras, as diferenças nas remunerações de mulheres com e sem filhos podem ser explicadas como consequências pela "perda de capital" das trabalhadoras mães em face do afastamento das atividades de qualificação, que ocasionam impactos em seus rendimentos. Segundo a teoria do capital humano, a menor possibilidade de as trabalhadoras investirem em seu desenvolvimento educacional após o nascimento dos filhos, implica em menor desenvolvimento de seu capital humano de qualificação, o que, por consequência, implica em salários inferiores (BUDIG; ENGLAND, 2001). Observa-se que no caso das trabalhadoras docentes, tal afastamento de atividades de qualificação, como é o caso do mestrado e doutorado, impactam diretamente nos rendimentos das trabalhadoras, uma vez que o sistema de progressão nas IES, tanto privadas quando públicas, leva em conta tal aspecto.

4.2.2 Penalidades em processos de contratação

Além das penalidades salariais, a *motherhood penalty* também se expressa nas dificuldades enfrentadas por mulheres com filhos em processos de contração (ARANDA; GLICK, 2014; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). A literatura destaca que essa penalidade não ocorre exclusivamente após o nascimento dos filhos, podendo ocorrer inclusive durante a gestação (CUNNINGHAM; MACAN, 2007; HALPERT; WILSON; HICKMAN, 1993).

A maioria das pesquisadas não relatou ter sentido dificuldades em serem contratadas por conta de serem mães. Apenas uma das entrevistadas nomeada R15 relatou não ter conseguido uma vaga para lecionar como professora substituta em uma IES pública. Ao ser questionada se em algum momento havia percebido que o fato de ser mãe a impediu de ser contratada em algum momento, ela relatou:

> Sim. Teve um momento que foi bem... que eu fui fazer uma prova para uma IES pública. Era um teste de professor, e eu fui fazer prova pra professor substituto, mas estava grávida. E o professor da banca falou que se eu não

> estivesse grávida a vaga era minha. Falou claramente. Porque era professora substituta e depois ia sair por estar grávida. Depois dessa que eu parei de procurar também, pensei "ah, vou ter os meus filhos e chega, pra quê? depois eu volto". Tanto que desde que eu voltei com as aulas à distância, eu fiz direito e hoje em dia eu mais advogo do que dou aula, que é só a distância. Eu mudei de área. (R15)

A experiência relatada pela entrevistada R15 evidencia os resultados indicados na pesquisa de Correll, Benard e Paik (2007) e de Cuddy, Fiske e Glick (2004), que retrataram por meio de estudos experimentais a resistência por parte dos empregadores em contratar mulheres com filhos. Tal resistência se fez presente mesmo ao provar suas qualificações (BENARD; CORREL, 2010), uma vez que a entrevistada relata que foi informada que conseguiria a vaga caso não fosse mãe.

A entrevistada R2 também relatou o fato de não ter conseguido uma vaga de emprego em uma IES privada. Segundo a participante, este fato, no entanto, não foi associado diretamente à uma resistência por parte da Instituição por conta de ser mãe, mas sim um reflexo de sua baixa produtividade acadêmica em termos de publicações científicas, em um período no qual havia perdido sua filha aos 8 meses de gestação:

> Uma coisa que eu percebi foi um impacto no meu currículo lattes. [...] Naquele ano eu literalmente não consegui produzir e nem queria produzir nada. E eu senti que um dia eu fui, eu queria entrar em uma pós graduação na época, estava terminando o doutorado e queria atuar na pós graduação, aquela coisa que a gente imagina pra frente né, e eu fui em uma instituição privada, e chegando lá e conversei com as pessoas, levei currículo, eles demoraram um tempão para me dar resposta, quando deram falaram, a primeira coisa que me falou foi "olha, a sua produção está baixa, para os nossos níveis daqui" mas ele nunca perguntou o porquê, nunca falou nada. Nossa, naquele dia eu saí arrasada e chorava, chorava, chorava. Porque? Por que eram duas pessoas que estavam nessa gestão da pós que fizeram mestrado comigo, então eles sabiam da minha capacidade e meu comprometimento, e blá, blá, blá... Mas por conta da vida a gente acabou se afastando e acho que eles nem souberam que eu perdi bebê e essas coisas. Aí eu fiquei pensando, "nossa como o mundo é machista, como o homem não percebe a maternidade como algo muito sério né, muito importante", porque eles têm 2 filhos, 3 filhos e continuam trabalhando, se acontecer com eles o que aconteceu comigo, eles vão continuar trabalhando e talvez até fique dando suporte para a esposa mas vão trabalhar, não foi o meu caso. Além de não conseguir fisicamente, psicologicamente estava muito arrasada. Então foi isso que eu acho pegou pra mim muito, aí eu pensei que tinha que fazer algo que fosse contra esse mundo machista, patriarcal, não é possível um negócio desses, e foi aí que fui trilhando outros caminhos e hoje estou bem feliz (R2)

A cobrança por produtividade científica na profissão docente foi fortemente relatada nas entrevistas realizadas. Esta produtividade é um fator importante nos processos de contratação dos docentes, afetando assim, suas expectativas quanto à futuros empregos. A participante R19, que é mãe de uma criança de 3 anos, relata

seu medo em não conseguir empregos futuramente por conta de sua dificuldade em produzir trabalhos científicos com tanta intensidade quanto antes do nascimento de seu filho:

> E a cobrança que eu tenho comigo mesma é em relação à futuros concursos, porque a gente sabe que o nosso currículo fica um pouco a desejar. Tem alguns processos seletivos que eu prestei, esse aqui por exemplo, que eles pegavam os últimos cinco anos de publicação. Então eu peguei as últimas publicações do meu mestrado e aí começou a encerrar. E aí tem outros que pedem os últimos dez anos. Aí fico mais tranquila, porque na minha graduação e mestrado eu produzi muito, fiz bastante coisa, e eu consigo resgatar. Agora os anos vão passando e as minhas publicações vão expirando, e eu não estou produzindo, então vai criando aquela ansiedade na gente. Mas eu aprendi a lidar com ela. No começo eu fiquei bem chateada com essa situação, me cobrava demais. Agora eu aprendi a ter o tempo de cada coisa. (R19)

A participante revela ainda que já foi questionada em um processo seletivo que prestou. Ao ser questionada, ela afirma que sentiu que este fato pudesse interferir na seleção de modo em que seria prejudicada. No entanto, a mesma conseguiu a vaga de emprego:

> Fui questionada e foi bem complicado. Eu terminei minha prova didática e a gente teve as perguntas depois. Não foi nada que me prejudicou, mas a pergunta aconteceu. Foi depois da banca e naquele momento eu fiquei pensando, eu saí, tinha um amigo meu que estava esperando. E a hora que eu saí da prova ele perguntou como foi e eu disse: "está tudo bem, quando terminei a prova eles elogiaram minha aula, que minha aula foi ótima, que não tinham dúvida, e quando eu sentei pra falar do contexto, perguntaram se eu tinha filhos e eu falei que tinha um filho pequeno, e me questionaram como que eu ia lidar com isso, eu falei que tinha uma rede de apoio enorme", era mentira, porque eu não tinha ninguém, mas eu ia falar o que?, naquela hora eu falei e depois a gente descobre uma rede de apoio né. Mas aquilo ficou na minha cabeça e eu acho que não foi legal, fiquei "acho que não vai dar". Por surpresa, quando saiu o resultado eu fiquei como primeira colocada, tirei 10 na prova didática, então não foi algo que desmereceu ou não, que foi usado pra escolher. Mas quando fizeram a pergunta eu fiquei chateada, sabe? eu achei aquilo desnecessário. Mas depois explicaram o contexto, nas professoras da banca também tinha mãe solteira. Perguntaram porque era só para saber a vida, a logística, e questionaram. Na hora eu como candidata achei que seria prejudicada, mas vi que eles são super éticos e não levaram em consideração. (R19)

Diante desse relato é possível observar que, de certa forma, as mulheres com filhos sentem a expectativa acerca da norma cultural sobre a maternidade. A norma cultural acerca da incompatibilidade entre os papéis de mãe e trabalhadora (CORREL; BENARD; PAIK, 2007), pode ser percebida pelo medo presente na fala da entrevistada, ao acreditar que o fato de ser mãe pudesse ser visto como algo ruim, a

impedindo de ser contratada. Esse tabu é reforçado na fala da entrevistada R1. A participante relata que acredita que uma mulher grávida não conseguiria ser aprovada em um processo seletivo:

> Eu acho que tem muito a ver com a entrada no processo seletivo. Tipo, com certeza se chegar com a barriguinha, não vai passar. [...] estava com uma vaga aberta, agora cancelou tudo por causa dessa pandemia, e eu tenho uma amiga, uma pessoa que eu já trabalhei junto, uma pessoa bem competente e tal, e ela se candidatou e aí meses depois ela mandou mensagem e falou assim: "ih, eu estou grávida, será que eu vou fazer o concurso?", e aí eu falei: "põe uma roupa bem apertadinha e vai, pra eles não verem que a tua barriga tá aparecendo... uma roupa larga e tal, porque depois que passar não tem o que fazer", mas é um absurdo né, tipo, você ter que se preocupar com isso né. (R1)

Outras participantes relataram terem sido questionadas sobre ter filhos durante processos seletivos, mas não sentiram que isso as prejudicou, como é o caso da participante R11: *"Eu fui questionada, mas eu não senti por parte deles uma negativa. Como empecilho não." (R11)*. A entrevistada R13 também relata tal questionamento, mas entende que isto tem o propósito de compreender o lado pessoal do trabalhador, mas acredita também, que possa ser utilizado como parâmetro para decidir sobre a contratação: *"Na entrevista eles perguntaram quais eram as minhas expectativas em relação a vida. Eu entendo que eles têm essa premissa de acolher e entender o momento da vida da pessoa. Mas também serve para as duas coisas né." (R13)*

Outro aspecto levantado nas entrevistas relaciona-se à percepção das participantes de que este tipo de questionamento não seria feito para homens:

> Na entrevista tiveram perguntas pessoais assim, sobre como conciliar, quando eu era docente tinha os estágios e tinha que se deslocar, então assim, é uma pergunta que eu não senti como um limitador, mas eu senti que talvez não se fizesse para um homem, se conseguiria conciliar tudo, de ter uma pergunta desse tipo na entrevista. (R7)

> Mas é complicado, porque mexe com a gente. É uma situação que eu tenho certeza que se fosse um homem, jamais teriam perguntado se tem filhos, como vai fazer, se tem rede de apoio. Não é uma pergunta que se faz. E não tem sentido, isso não quer dizer nada. (R19)

Estes apontamentos reforçam o que é apontado por Ridgeway e Correll (2004) e Benard, Paik e Correll (2008) que salientam que o papel de cuidador principal da família é associado culturalmente às mulheres. De fato, estudos realizados no Brasil indicam a predominância feminina na realização das atividades domésticas de

cuidados com o lar, cuidados com os filhos e gestão da casa (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; VIEIRA; AMARAL, 2013), o que por sua vez, conduz à expectativas de que as mulheres são menos comprometidas em seu trabalho por conta destas demandas familiares (MUNIZ; VENEROSO, 2019).

4.2.3 Penalidades em oportunidades de promoção

A dificuldade em conseguir promoções também é destacada na literatura de *motherhood penalty* como um dos desafios enfrentados na carreira por mulheres com filhos (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004).

Nesse sentido, a entrevistada R6, ao ser questionada que se em algum momento não foi promovida por conta da maternidade, relata uma experiência em que estava concorrendo a uma vaga para lecionar no programa de mestrado e doutorado na IES privada a qual possui vínculo. Naquela situação, a mesma percebeu que houve uma resistência em sua promoção, como consequência pelas negativas que havia dado anteriormente em outras oportunidades que havia recebido. Ela aponta: *"Eu acho que sim, mas não é certeza, mas senti isso [...] quando foi pra concorrer para ser professora do programa de mestrado e doutorado, aí que eu senti já uma certa resistência, já por conta dessas negativas que eu dava na graduação." (R6)*. Cabe ressaltar que a entrevistada vê esta resistência como um reflexo de suas escolhas prévias em negar outras oportunidades em aumentar sua carga horária.

Outra situação relatada nas entrevistas, relaciona-se com a resistência em promover uma docente cujo regime de trabalho era 20 horas semanais para um regime de 40 horas semanais, em uma IES pública. A entrevistada R10 conta sobre uma reunião em que participou, na qual, o critério utilizado para analisar a pedido de mudança de regime de trabalho era o fato de ser mãe, e não os critérios de pontuação usuais nas avaliações docentes:

> Participação de uma reunião, um pedido de progressão, uma solicitação de mudança de regime de trabalho pra uma professora com duas crianças pequenas. Eu não lembro exatamente como estava andando aquilo, se já tinha sido aprovado em algum instancia e aí parou, mas foi nessa solicitação uma pessoa na reunião comentou, falaram dessa solicitação que estava em pauta, e uma colega comentou "é, mas vocês autorizaram a mudar o regime de trabalho de 20h pra D.E. de uma professora que tem dois filhos pequenos". Aí um outro colega corroborou e falou "é realmente ela tem dois filhos pequenos". E aí que uma terceira pessoa disse "a gente não está aqui discutindo a quantidade de filhos que essa professora tem", e aí encerrou o

> assunto. E aquilo foi chocante. Poque a questão não era... não foi colocado em nenhum momento, não lembro se estavam aprovando ou não, não lembro mais qual era o mérito da discussão. Mas em nenhum momento foi a competência, a capacidade, a possibilidade de dedicação, os cursos que tinha feito, os artigos publicados. Porque tudo na universidade é por pontuação. Tudo. O estágio probatório é por pontuação, a progressão na carreira é por pontuação. Tudo envolve aquilo que você oferece pra universidade. Se você só dá aula é uma pontuação. Se você participa de comitês, participa de programas de pós graduação, tudo isso vai contando. Então está tudo documentado, são emitidas portarias, está no sistema. E em nenhum momento foi discutida essa questão de não atingir pontuação mínima. Se fosse tudo bem. Mas não foi isso. Foi a questão da quantidade de filhos. (R10)

Tal situação retrata a expectativa associada às mães de menor comprometimento no trabalho por conta das demandas advindas da maternidade (CORRELL; BENARK; PAIK, 2007). Além disso, reforça a norma acerca da incompatibilidade de papéis de mãe e trabalhadora, em função da expectativa envolta nos "ideais de mãe" x "ideais de trabalhador" (ACKER, 1990; BLAIR-LOY, 2003). Ao considerar que o fato de ser mãe seria um empecilho para assumir uma maior carga horária, o empregador revela sua expectativa de que a mãe exerce o papel de principal cuidadora, e com isso, não seria capaz de conciliar este papel com as demandas de trabalho.

Outras participantes, por sua vez, afirmam não terem vivenciado alguma dificuldade em serem promovidas, como é o caso das participantes R5 e R14:

> Não, inclusive quando, na IES privada eu pedi para deixar a coordenação quando ele nasceu porque era muito novo e eles não permitiram, disseram "não, seu trabalho é bom, tem que permanecer". Aí quando entrei ne IES pública eu mesma me disponibilizei, porque ninguém queria, e como eu tinha experiência e gosto muito de trabalhar com isso então eu mesma disponibilizei. (R5)

> Não mudou nada. Tanto é que uma das minhas ultimas atribuições na gestão eu cheguei a assumir a direção com uma equipe de 60 pessoas. Então realmente eu fui até onde eu quis na minha vida de gestão. [...] Pra você ter uma ideia, olha o que aconteceu comigo. [...] Na época que eu estava gravida de quatro meses eles me fizeram um convite pra eu assumir um centro universitário em Salvador na Bahia. E aí eu disse "vocês estão loucos, eu estou gravida de quatro meses". E aí eles falaram assim: "não, você vai pra lá, termina a gestação, depois volta pra cá, passa sua licença maternidade aqui com seus pais e depois você volta pra lá". Mas pra você ver, não impediu meu crescimento profissional. Se eu quisesse eu poderia ter ido, mas foi uma questão de opção naquele momento. (R14)

Por outro lado, cabe destacar que a escolha em assumir cargos vêm com um preço: a sobrecarga em suas demandas: *"Negar eu acho que não. Me sobrecarregava, mas eu não negava." (R22)*.

A experiência da participante R14 retrata uma situação recorrente na fala das entrevistadas: a "não promoção" como uma escolha da trabalhadora. A participante R3 explica que deixou de assumir cargos por uma escolha própria:

> Eu acho que sim, mas por um ponto de vista meu, de eu não querer assumir coisas assim, além do que eu posso nesse momento por causa da maternidade. Mas o contrário não, por eles se você tiver filhos é problema seu (risos), no sentido assim, a gente precisa de você e não tem outra pessoa pra assumir, aí se não tiver outra pessoa eu assumo, mas como última opção, não faço nenhuma questão. [...] Eu já assumi antes da maternidade um cargo e realmente hoje seria sem condições. (R3)

A respondente R11 reforça esta situação de escolha: "Sim, já neguei promoção por conta dos meus filhos, porque eu sabia que iria levar muito mais tempo, mais comprometimento, e isso poderia afetar a minha relação com meus filhos." (R11). As participantes R8 e R18 também destacam esta escolha:

> Com certeza. Eu desacelerei muito. O fluxo de oportunidades, de assumir cargos. [...] depois que eu tive filho, vi que a minha carreira estagnou por um bom tempo. Eu acho que ela começou a tomar forma de volta quando eu ingressei no doutorado, quando eu comecei a me reencontrar novamente [...] Eu tive oportunidade de ser promovida e eles sabiam que eu era mãe, mas quem não aceitou fui eu por causa do horário. Porque era uma oportunidade de ser coordenadora de curso no período noturno e eu achei que não seria bom para mim, meu filho e minha família como um todo. (R8)

> Eu sempre observei, por exemplo, a necessidade de viajar. Então quando me ofereceram esse cargo na divisão de propriedade intelectual, eu falei assim, "olha, eu aceito desde que não tenha que ficar viajando para outras cidades". Então assim, uma vez por ano tinha curso fora, eu até fui duas vezes, mas na terceira vez eu falei que não podia ir, porque era difícil. É difícil, aliás, deixar as crianças. Então essa é uma condição de aceitação, se não precisar viajar tudo bem, eu consigo dar conta do trabalho. (R18)

Cabe aqui destacar que a escolha por não aceitar cargos e promoções implica diretamente em termos de remuneração. Ao dedicar-se aos cuidados dos filhos, o que necessita grande esforça e despendimento de energia, estas mulheres acabam optando em trabalhar em funções "*mother-friendly*", ou seja, que facilitam a conciliação entre as demandas do trabalho remunerado e as atividades do lar, mas que em contrapartida, remuneram menos. Além disso, ao negar tais oportunidades de

promoção, estas deixam de se envolver com atividades que lhes trariam experiência de trabalho, e com isso, podem ter seus rendimentos futuros afetados (BUDIG; ENGLAND, 2001).

Outro ponto a ser analisado diz respeito à percepção de uma das entrevistadas acerca da predominância masculina em cargos superiores. Segundo a participante, o fato de ser mãe não é associado à este fato, e sim ao currículo acadêmico.

> O que eu sinto lá dentro que é bem machista, são os homens que tem os cargos dentro da instituição, e aí quando uma mulher consegue um cargo, lá tudo é eleição, se ela é eleita pelo grupo e vai representar em outras instâncias. A maioria são homens, dá pra perceber que há um machismo nesse sentido. Mas, por ser mãe não, eles olham se tem currículo, isso é uma coisa impressionante (risos), se você é mãe ou não, não interessa. (R2)

Uma justificativa possível para a predominância masculina em cargos superiores, é o impacto causado pela maternidade na produtividade científica das trabalhadoras. De fato, os relatos demonstraram que grande parte das pesquisadas percebeu a redução de sua produtividade científica após o nascimento dos filhos, o que, portanto, pode possuir uma associação ao menor número de mulheres em tais cargos, uma vez que o currículo é fator de impacto nesta decisão. No entanto, é válido salientar que Benard e Correll (2010) apontam em seu estudo, a existência de uma discriminação persistente e duradoura, mesmo quando as trabalhadoras provam sua dedicação e competência no trabalho.

Outro ponto a ser ressaltado diz respeito à utilização da maternidade como uma justificativa para não promoção. A participante R9 relata sua experiência na qual não foi promovida sob a justificativa de possuir dois filhos e ser divorciada. No entanto, a participante acredita que esta foi apenas uma "maquiagem" para o verdadeiro motivo político desta negação de promoção:

> Eu lembro que aconteceu comigo, mas teve lado bom e ruim. Universidade pública metade é prática e metade política, ela é muito política. E houve uma ocasião, eu já havia voltado do doutorado e tinha me divorciado, houve uma situação que eu me coloquei, e, que eu estaria representando o grupo no conselho. Houve algumas articulações políticas que eles lidaram de forma equivocada. Essa indicação era para acontecer em dezembro e eu iria assumir em fevereiro. No meu início eu estava pronta para a reunião e descobri que meu nome não estava lá e ninguém havia me informado que eles nos bastidores me trocaram. Quando eu fui questionar eles falaram que outra pessoa também queria, então a gente se reuniu e chegamos à conclusão que você está com problemas pessoais, porque tenho filhas, porque me separei. O interesse deles era política e usaram isso como desculpa e não tinha mais como voltar. Mas isso me gerou uma maturidade,

> eu acabei levando para o grupo. No dia seguinte tinha uma reunião, era a primeira do ano e eu tive a oportunidade de colocar o que aconteceu, que eu não gostei, que essa justificativa não deveria acontecer e que não utilizassem essa justificativa, se usassem de novo eu seria forçada a tomar outra atitude, daí eles revelaram os motivos. (R9)

O caso da participante R9 evidencia a utilização da maternidade como justificativa para não indicação de mães para promoções, como uma prescrição de que esta não estaria interessada (SCHULZ, 1990), justificando sua atitude com o que considera "melhor" para sua trabalhadora, sem de fato consultar suas preferências (WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006).

4.2.4 Penalidades em oportunidades de desenvolvimento

Outro tipo de penalidade relatada na literatura diz respeito à dificuldade enfrentada por mulheres com filhos em receber oportunidades de treinamentos e desenvolvimento. Isto porque, as organizações, no geral, são relutantes em investir no desenvolvimento de profissionais cuja expectativa é que estes não permaneçam na instituição, ou não são vistos como comprometidos e competentes em seu trabalho (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004)

Nas entrevistas, observou-se que a maioria das participantes não percebe essa resistência por parte das IES em que trabalham, uma vez que percebem a profissão de docente uma profissão que estimula a realização de treinamentos e outras formas de desenvolvimento. No entanto, o relato da participante R10 demonstra sentir essa resistência quanto à maternidade, em sua experiência no processo de ingresso no processo seletivo de programada de doutorado na IES em que trabalhava:

> Durante o processo seletivo do doutorado uma das pessoas da banca, eu tinha recém casado, apesar de ter uma relação de muitos anos a gente tinha oficializado a união recente, eu me preparei para o doutorado. Então eu tinha 40 horas em outra universidade e 20 horas na pública, aí pedi demissão na outra universidade me preparei para as provas, segui o ritual todo, quando cheguei na banca um dos professores falou "mas você acabou de casar, você pensa em ter filhos?". Pior, foi algo nesse sentido, me perguntaram "você se compromete não ter filhos nos próximos 4 anos?". E, aí eu disse que a única coisa que eu me comprometia era estudar e terminar, e na verdade não aconteceu né *[risos]*, acabou não acontecendo porque eu revisei os meus conceitos. Mas eu fui questionada sim. (R10)

Este relato demonstra a expectativa na IES em que trabalhava de que a maternidade seria um empecilho para a realização deste processo de desenvolvimento do doutorado. Cabe ressaltar aqui, que o processo seletivo de doutorado prestado por esta participante não demonstra exatamente uma resistência do empregador em investir na qualificação de sua trabalhadora, uma vez, que mesmo sendo ofertado pela mesma IES em que trabalhava, é considerado como externo à sua função.

Outras participantes destacam receber a oportunidade da IES em realizar treinamento, porém com a rotina dos filhos se sentem impossibilitadas em realizar tais atividades:

> Na semana pedagógica antes de começar o semestre, temos oficinas que somos solicitados a participar, é de manhã, de tarde ou noite, e eles cobram participação. Por isso que lembrei que eu neguei de participar de treinamentos. E essas oficinas são de manhã, de tarde e de noite, mas são oficinas excelentes, com cursos, treinamentos, palestras, muito bom. Mas nessa semana pedagógica é quase inviável participar de tudo que eles gostariam que a gente participasse. (R6)

> Da parte da instituição não. Eles me ofereciam normal. O que pra mim foi difícil, foi a questão de, por exemplo, se eu quero fazer um curso em São Paulo, ou eu vou com meu filho, ou eu não vou. "Ah tem uma pós em tal lugar pra dar aula, uma semana longe" então isso que pegou. Na questão de cursos que eu não tinha com quem deixar ou então em outra cidade, aí isso começou a pegar. (R13)

As participantes destacam a dificuldade em fazer cursos e treinamentos após o nascimento dos filhos:

> Eu acredito que sim, mas antes da pandemia. Porque assim, quando pensava que tinha que se deslocar, eu tinha um curso em São Paulo e tinha que ficar 2 dias fora, foi um malabarismo, fiz treinamento duas semanas antes para ver se ia funcionar, deixava com a minha mãe para ver como ia fazer. E aí eu fui, mas assim com o coração na mão, ainda mais que eu faço amamentação prolongada. (R3)

> Já deixei de participar de eventos acadêmicos por conta disso. Até depois que eu me tornei mãe comecei a ver a importância dos espaços *kids*, procurar lugares assim, e entender a necessidade deles, que até então eu pensava "pra que isso? Pra que mãe tem que sair, ficasse em casa com o filho". Mas é uma coisa que a gente descobre, que a gente é mãe, e que a gente é gente como todo mundo, que temos vontades, que a gente quer sair, quer fazer as coisas, e como que faz? Não é porque sou mãe que não posso fazer. Então os eventos acadêmicos eu participei presencialmente só de um no doutorado [...]. E eu sempre adorei participar de eventos, e não poder estar...às vezes eu ia mesmo quando não ia apresentar trabalho, sempre gostei desse

> ambiente, das palestras, do network, toda essa situação e a maternidade não me permite mais isso. (R19)

Outros relatos evidenciam o adiamento ou até mesmo a desistência em se desenvolver e buscar maiores qualificações, especialmente no período em que os filhos eram pequenos, como destaca a participante R22: *"Eu fazia pós na época e eu deixei de concluir, porque estava com a maternidade, estava bem difícil. Mas depois a instituição me deu a oportunidade de terminar, aí eu fui e concluí. Talvez eu não fiz naquele período, mas recuperei depois."* (R22). As participantes R5 e R17 corroboram com suas experiências:

> O doutorado mesmo, eu adiei o doutorado porque, tive a oportunidade de fazer quando mais nova, tentei até algumas vezes mas acabou não dando certo até por causa da preparação, mas aí eu decidi fazer quando ele tivesse pelo menos a capacidade de colocar um pratinho de comida e conduzir a tarefa dele de uma maneira independente porque senão acho que prejudicaria muito ele. (R5)

> Então se eu só estudasse e recebesse uma bolsa seria mais fácil, mas eu não tinha bolsa. Então eu tinha que estudar, trabalhar e cuidar da minha filha, então é mais difícil. Se você conseguir estudar e educar sua filha e depois trabalhar e educar sua filha eu acho que fica mais fácil. Agora você trabalhar, estudar e educar é pesado. E aí depois eu esfriei. Até a R11 falava, "R17 tem que fazer o doutorado", mas eu esfriei. (R17)

Além destes relatos, outras participantes como por exemplo, as entrevistadas R10 e a R12 relatam sua desistência do doutorado e do mestrado. Apesar de não ser considerado um empecilho colocado pelo empregador, o fato de optarem por não realizar estas qualificações que são base para o sistema de progressão nas IES, conforme mencionado em discussões prévias, impacta diretamente na remuneração destas trabalhadoras. Uma vez afastadas destas atividades de desenvolvimento por conta das demandas familiares, as trabalhadoras tendem a receber remunerações inferiores (BUDIG; ENGLAND, 2001).

A perda de capital humano apontada por Budig e England (2001) no caso das trabalhadoras mães é reforçado na fala de R2:

> Sim, sem dúvidas, se eu fosse me dedicar somente à pesquisa, por exemplo, eu estaria em outro patamar, com certeza. Mas eu tenho essa consciência que eu optei por ser mãe, não sabia o que estava optando, só fui saber quando fui mãe mesmo. E cada filho é diferente, tem uma exigência diferente, mas optei por ser mãe, é uma coisa maravilhosa apesar de todos os perrengues no meio do caminho. (R2)

A entrevistada R1, por sua vez, revela que não deixou de se desenvolver em sua profissão de docente. No entanto, alega que esta escolha lhe trouxe um preço:

> Perder não perdi, inclusive eu fiz doutorado eu já tinha filho né, entrei no doutorado em 2014, ele tinha 7 anos. Eu não perdi porque, pelo meu perfil. Mas, eu paguei um preço por isso. Eu não deixei de fazer, mas o preço foi bem alto por ter filho junto. Pra minha saúde física, pra minha saúde mental, pra tudo né. (R1)

Um aspecto fortemente mencionado, relaciona-se à necessidade de uma rede de apoio para que fosse possível realizar estas atividades de desenvolvimento. Assim relata a participante R7 acerca do apoio recebido de seu marido no cuidado dos filhos, o que permitiu que participasse das atividades de maior importância para seu crescimento: "*Assim, eu acho que eu tenho muito apoio para cuidar deles. Mas com certeza não pude participar de tudo que eu queria em função disso. Mas as coisas mais importantes sempre tive essa parceria, vamos dizer assim.*" (R7).

Da mesma forma, a participante R20 relata que deixou de fazer muitos treinamentos por não possuir a família próxima para lhe ajudar com suas demandas. Porém, consegue contar com o apoio do marido, desde que haja um planejamento para isto acontecer:

> Muitas coisas, porque eu fiquei muito limitada principalmente pelo fato de eu não ter o marido em casa. [...] Porque isso demanda do meu marido vir lá da fazenda, andar 800km para ficar com eles. E lá na fazenda é nosso investimento, então há toda uma logística que a gente precisa organizar para ele vir para casa passar 4 ou 5 dias. Agora assim, por exemplo, eu fiquei limitada pra muitas coisas, mas tem coisas que consigo participar, por exemplo algum evento. Ano passado fui para um evento em Belo Horizonte. Outro ano fui para São Paulo. Ano passado fui fazer banca em um processo seletivo em Roraima. Então eu consigo fazer algumas coisas, mas demanda de muito planejamento e organização. (R20)

A participante R14 destaca sua experiência quando questionada se deixou de se desenvolver profissionalmente por conta da maternidade: "*Não, tanto é que eu fiz meu doutorado depois de ser mãe. A maternidade nunca me impediu de fazer nada do que eu quis.*" (R14). Ao ser questionada sobre a existência de uma rede de apoio, a entrevistada relata possuir o apoio de seu marido e de seus pais, o que permitiu que pudesse se desenvolver em sua carreira: "*Sim, eu conto com os meus pais. São total minha rede de apoio. Nas aulas à noite quem ficou com ela foi meu marido e durante o dia quando precisava eram meus pais.*" (R14)

Outras participantes relataram não deixar de se desenvolver em sua carreira, por conta de possuírem uma rede de apoio, seja de familiares, quanto de pessoas contratadas:

> Não. Nunca deixei. Eu sempre tive uma rede de apoio muito forte com a minha família. Tenho meus pais maravilhosos, minha irmã que é madrinha do meu filho também. Eu posso contar com essas três frentes tranquilamente, nunca foi um problema. Senão não teria sido possível nada disso. (R8)

> Não, não vejo ele como uma barreira. Tanto é que eu terminei o doutorado com ele pequeno. Acho que... assim, eu sei que é difícil, muitas vezes a gente cria empecilhos, principalmente se não tem ninguém para te ajudar, acho que isso dificulta. No meu caso, eu tenho um grupo de apoio. Tenho minha mãe que pode me ajudar, meu sogro, a prof dele que dá esse suporte aqui em casa, meu esposo quanto tem que dar aula à noite fica com ele também. Então eu posso contar. Eu não tive dificuldade. Mas eu penso que talvez uma mulher que mora longe da família, ou é mãe solteira, ou tem o marido que trabalha no mesmo horário fica muito mais difícil. No meu caso eu posso contar com essa rede de apoio. (R16)

> Eu não tive problema no sentido de assim, desacelerar no processo. Tanto é que, pra você ter uma ideia, quando o meu filho mais novo fez 1 ano foi no dia da aula inaugural do meu curso de doutorado. E eles foram sempre muito tranquilos, os meus filhos, o que me possibilitou seguir sem nenhum problema. (R11)

A entrevistada menciona que contou com o suporte da mãe ao ser questionada sobre possuir uma rede de apoio:

> A minha mãe, se não fosse o apoio da minha mãe eu não conseguiria me concentrar tanto quanto eu consegui em sala de aula, em meus projetos, nas minhas pesquisas, porque eu sabia deixava meu filho mais velho lá, em um primeiro momento e eu conseguir ficar tranquila, diferente do que seria uma pré-escola, uma creche, eu sei que eu teria mais preocupações que o normal, então minha mãe foi fundamental nesse processo. (R11)

Todos estes relados evidenciam a dificuldade em realizar treinamentos e cursos após o nascimento dos filhos, sendo aspecto fundamental a existência de uma rede de apoio que as permita conciliar estas atividades.

Percebe-se, a partir da fala das entrevistadas, que a maioria das barreiras em se desenvolver na profissão de docente do Ensino Superior não advém de uma resistência por parte do empregador em investir no desenvolvimento de suas trabalhadoras mães, conforme preconizado na literatura por Cuddy, Fiske e Glick (2004). A barreira em se desenvolver é principalmente relatada como advinda das dificuldades em conciliar as demandas familiares, trabalho e estudos, especialmente

mediante a inexistência de uma rede de apoio que lhes permita balancear estas atividades. Consequentemente, como resultado, as mulheres com filhos acabam por se deparar com salários inferiores em consequência da sua perda de capital de qualificação (BUDIG; ENGLAND, 2001), uma vez que o sistema de progressão e salários dos docentes universitários é fortemente embasado em termos de titulação.

4.2.5 Penalidades na rotina diária de trabalho

Além das demais penalidades apresentadas anteriormente, a literatura de *motherhood penalty* indica ainda que as mulheres com filhos sofrem penalizações em sua rotina diária de trabalho, como por exemplo, ao receber um tratamento diferenciado de seus colegas, ao se deparar com questionamentos ou proibições de ausências para cuidar dos filhos, ou, ao sofrer consequências em suas atribuições (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013).

Uma das formas de penalização diária retratada na literatura diz respeito à questionamentos ou proibições acerca de ausências em caso de necessidade para cuidado dos filhos (CROWLEY, 2013). Neste aspecto a entrevistada R1 relata sua experiência durante a gestação enquanto trabalhava em uma IES privada, ao ser questionada se em algum momento já vivenciou este tipo de situação:

> Nas particulares já... o que aconteceu, quando eu estava grávida, eu estava até contando isso outro dia pro meu filho, eu dava aula na privada ainda e eu nunca faltava. E aí teve um dia, eu dava aula quarta à noite e quinta de manhã, na graduação, e eu estava bem grávida já, com a barriga bem grande assim, a minha pressão é baixa e teve uma quinta de manhã que eu acordei seis e pouco pra dar aula, e me deu uma queda de pressão, fiquei mole, aí falei, né, passei mal, assim, daí não vou né. Aí eu liguei lá na IES, não lembro se na época tinha celular já, acho que tinha, daí eu avisei o coordenador, liguei lá falei que eu não ia, mas assim, tipo, 20 minutos antes da aula né, e faculdade particular é super chata com isso, não pode deixar aluno sem aula de jeito nenhum. Aí ele virou e falou assim, mas ele assim, era solteiro ainda, um garotão. No dia seguinte quando eu voltei lá ele falou assim pra mim "Pô, você podia ter me avisado com antecedência né!", daí eu não fiquei nem brava, eu falei assim: "oh fulano, como é que eu vou te avisar? Eu ia saber que ia passar mal, criatura?". Mas assim, de pessoa que não tem ideia né, do que é uma gravidez. (R1)

De modo complementar as entrevistadas R17 e R5 relatam suas experiências:

> Então é muito complicado porque as pessoas não conseguem entender. E o que eu ia fazer? Enfia a criança dentro da sacola e vou trabalhar? Deixa dentro de casa com um potinho de água e um potinho de comida? [...] Eu tive

> uma colega, na verdade era uma coordenadora que trabalhava comigo, eu cheguei 5 min atrasada. E aí ela bateu a mão no relógio, e falou assim: "de novo?". É muito difícil. (R17)

> Na IES particular, meu filho tinha 1 pra 2 anos, e o coordenador começou a pegar no meu pé, que eu chegava atrasada. Não chegava né, mas ele inventava que eu estava atrasada, que não tinha feito isso, se eu estava cuidando do bebê. E assim, por muito tempo fiquei quieta mas logo depois eu soube que ia para a IES pública, aí eu falei que não, que não tinha a ver com o meu filho, tinha a ver com a questão que era muito horário de trabalho e deixei claro. Mas em relação a instituição em si não, foi o coordenador também, nunca ninguém da diretoria me cobrou isso. (R5)

Este questionamento vivenciado pela entrevistada R17 retrata o evidenciado por Stone e Hernandez (2013) e Crowley (2013) acerca de situações de inflexibilidade por parte do empregador acerca das necessidades de suas trabalhadoras mães. Além disso, o relato da entrevistada R5 evidencia a associação à atrasos e ausência com a maternidade, mesmo se de fato este não for o caso. Neste sentido, a performance das trabalhadoras que carregam o *status* de mãe tendem a ser avaliadas rigorosamente, e suas ausências tendem a ser associadas à sua função de mãe, e não a outras causas variadas (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; RIDGEWAY; CORRELL, 2004).

A diferença entre os papéis da mãe e do pai nas necessidades de se ausentar pelos filhos são enfatizados no relato da entrevistada R4. A entrevistada trabalha no mesmo departamento que seu marido, e os dois exercem a docência, mas revela que é a única que assume a responsabilidade no cuidado com os filhos, o que acaba a prejudicando no trabalho:

> Muitas vezes eu percebi isso e é bem fácil de perceber, porque meu marido é professor no mesmo departamento e tem uma diferença de tratamento com relação a nós dois que é clara. Então muitas vezes aconteceu de eu sair de uma reunião para levar filho ao médico, eu saí e meu marido não saiu, aí depois ficaram falando que eu não estava na reunião e decidiram tal coisa, como se fosse uma opção minha de deixar de participar da reunião e não uma necessidade de levar o filho no médico. (R4)

Esta situação retrata um aspecto comum no cenário brasileiro: no ambiente familiar as mulheres assumem a maior parte das atividades do lar, em especial nos cuidados com a casa e com os filhos (NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TANURE; NETO; ANDRADE, 2006; VIEIRA; AMARAL, 2013). Por sua vez, sendo as principais responsáveis pelos cuidados familiares, acabam por enfrentar consequências em seu trabalho (MUNIZ; VENEROSO, 2019).

A entrevistada R4 aponta ainda que já foi questionada por conta de suas necessidades em se ausentar com certa frequência para cuidar dos filhos que possuem necessidades especiais, mesmo abdicando de seu direito de redução de carga horária. Ao responder à pergunta se já recebeu esse tipo de questionamentos, ela atesta: *"Já, e por lei eu poderia ter pedido redução de carga horária por ter um filho autista, e eu não fiz isso, nem pretendo fazer. Mas mesmo assim de vez em quando tem um questionamento sobre o tempo que eu passo lá."* (R4).

Neste sentido, observa-se que esta experiência confronta parcialmente o que é relatado na literatura por Aranda e Glick (2014), que atestam que a demonstração individual de devoção ao trabalho tende a reduzir as penalidades em oportunidades no trabalho. Todavia, os autores concentraram sua análise apenas em processos de contratação. Já neste caso, a partir do relato da entrevistada, foi possível perceber que mesmo abrindo mão de seu direito de redução de carga horária, o que demonstra sua intenção de dedicação intensa ao trabalho, em sua rotina diária ela ainda percebe o tratamento diferenciado.

Não obstante, a entrevistada R4 relata ainda ter vivenciado em seu ambiente de trabalho determinados comentários que considerou desagradáveis acerca de suas ausências, além de sentir olhares diferenciados para a sua pessoa. A entrevistada R13 menciona também sobre os olhares diferenciados que percebe, e ainda relata uma situação de falta de compreensão por parte de sua chefia:

> Eu vou te dizer que o olhar das pessoas pra você é diferente. Até o olhar, sabe? No trabalho. Eu vou te contar um exemplo que eu entrei em choque quando aconteceu isso. Meu filho estava com 5 meses, ele não ia para a escolinha ainda. Meu chefe virou pra mim e falou "olha, a gente vai fazer uma canoagem, vai ser um dia inteiro". E naquela época eu não podia contar com a minha sogra, meu cunhado estava ocupado e meu marido não podia faltar no trabalho, na cabeça dele não pode. E eu não tinha com quem deixar. [...] E aí eu disse que não ia porque não tinha com quem deixar o bebê e ele disse "não, não tem problema, você pode deixar com a minha esposa". E aí eu disse "não, ele é bebezinho" e ele disse que não, que a esposa dele iria adorar e eu não teria desculpa para não ir. E aí? Como você reage a isso? Como que você diz pro seu chefe que não pode ir por causa da criança? Ele solucionou o problema. Ele disse pra deixa como se fosse um objeto, um cachorro, um peixe no aquário. [...] Eu fiquei tão em choque. E aí meu marido faltou no trabalho pra ficar com a criança e eu poder navegar lá no rio né. Mas foi uma situação tão surreal, de falta de compreensão. (R13)

A entrevistada ainda complementa, evidenciando o clima de desconfiança após a volta de sua licença maternidade, necessitando que esta precisasse provar sua competência (STONE; HERNANDEZ, 2013):

> Sim. Pelo fato de ser mãe sim. Principalmente no primeiro ano, sabe? Quando você retorna da licença maternidade. [...] eu senti que quando eu voltei da licença maternidade, o olhar era diferente. O olhar era de "nós sabemos que você é competente, mas agora você não está tão competente mais". Então teve uma certa cobrança. E, é fato. Eu não consigo cumprir prazos, não consigo. [...]. E é desesperador você não conseguir entregar um relatório, porque você está com sono, não dormiu a noite inteira, acordou de 3 em 3 horas. A privação de sono pra mim até hoje pega. E você não tem tempo. Simplesmente não tem tempo. Um dia de 24h é pouco pra você. (R13)

Outro relato evidenciado pela entrevistada R5 destaca a ocorrência de questionamento acerca de baixo índice de produtividade científica, associando tal fato à maternidade. Novamente é possível observar uma situação que demonstra a associação entre o baixo desempenho da trabalhadora à sua função de mãe, e não a outras causas variadas. Esta situação reforça a prescrição normativa acerca da incompatibilidade entre os papeis de mãe e trabalhadora (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; RIDGEWAY; CORRELL, 2004).

> No estágio probatório, um professor que me questionou sobre eu fazer pouca pesquisa, se é porque eu era mulher, se eu tinha escolhido ser mãe e dona de casa, bem assim, quase um assédio moral podemos dizer, mas é uma pessoa que sempre teve esse tipo de atitude em relação a mim, não sei se com outras mulheres. Aí eu falei pra ele que não, que o período que eu não tinha escrito, não tinha produzido, não foi nada a ver com o meu filho, foi um problema de saúde que eu tive, e meu filho nada teve a ver com isso, e inclusive mostrei os atestados que teve na época e ele ficou bem quietinho. (R5)

Esta cobrança por publicação científica percorre o ambiente grupal:

> Eu não senti. Mas, não senti diretamente alguém me falando isso, mas você sente... a pressão vem via grupo. [...] Não é que não senti nenhum tipo de fala direto pra mim, mas para o grupo, e eu me sinto inclusa. E aí comecei a perceber que eu poderia não corresponder conforme o desejo do grupo. (R24)

Além disso, os relatos evidenciam a ocorrência de comentários que perpassam questões preconceito de gênero como um todo:

> Olha, eu considero no geral, o departamento que eu trabalho extremamente machista, os professores homens ali, até as piadas são extremamente machistas, então acaba que de alguma maneira reflete isso. Mas nada direcionado a mim, eu digo por exemplo uma reunião que eu lembro bem que o chefe falou assim: "seria bom que o vice fosse homem, porque mulher geralmente está em casa e tem calçada para lavar", esse tipo de comentário. E uma vez escutei uma pessoa se referindo a um candidato e falando assim

> "bom que seja um menino porque mulher já sabe né", então esses tipos de colocações. (R5)

Os comentários e piadas sobre maternidade também se fizeram presentes nos relatos:

> Eu não participei, mas eu lembro de uma história dela que também... de ouvir piadinhas sobre ter filhos e a minha colega respondeu com mais jeito. Ela disse "ah vou ter 5 ou 6 filhos", quando comentaram, porque ela teve duas crianças seguida da outra. Então tem isso. Eu já ouvi comentários de que "entrou na sequência", do tipo, teve um filho e daqui a pouco ter outro, ter outro. (R26)

> Aconteceram alguns comentários desagradáveis dentro do ambiente, de "nossa você tá grávida de novo", ou "vocês fazem filhos para ter licença maternidade e fazer com que os responsáveis pela elaboração dos cronogramas de aulas tenham que abrir concurso pra substituto ou tenha que rever grade que já estava fechada". Aconteceram algumas vezes isso. Como se tive filho por causa da licença maternidade, porque é férias *[risos]*. Não foi só comigo, já aconteceu que eu sei com outras colegas também. Nessa época de 13 a 15 várias colegas tiveram bebês, então teve muita mulher saindo de licença maternidade, e os comentários eram recorrentes. De que a gente tinha necessidade de sair de licença maternidade por isso que a gente estava fazendo muito filho. (R10)

> Comigo não. Mas é o que eu te falei, já ouvi piadinhas assim em relação a outras pessoas, especialmente de concurso, ou por exemplo, a professora entrou e logo depois engravidou, aí sei lá, deu aula seis meses e depois engravidou e tirou licença, daí "pô, mas também né, acabou de entrar aqui e tem filho", tipo coisas assim, entendeu? Que a gente ouve, mas comigo especificamente não. (R1)

> Eu lembro de comentários do tipo "3 filhos? Tudo isso?". Esse tipo de coisa. Especialmente quando eles eram menores. [...] Chatice. Coisas de comentários desagradáveis. Mas são coisas da vida, assim como tem gente que comenta o corpo do outro, coisas que mulheres entendem. (R15)

A entrevistada R7 alega já ter ouvido comentários acerca da intenção em desligar colaboradoras gestantes:

> Eu lembro de um comentário que eu achei bem absurdo, mas isso nunca aconteceu comigo, de colegas grávidas, que eram professores colaboradores, que não são efetivos, que são contratados por tempo de serviço determinado e ficarem grávidas, e as pessoas, principalmente homens, falarem "precisa vencer esse contrato, olhar as leis trabalhistas", isso me chocou bastante, principalmente no meio universitário, que eu entendo que é um meio mais esclarecido e politizado, enfim. (R7)

Esta situação reforça o que Stone e Hernandez (2013) destacam em sua pesquisa acerca do clima de instabilidade de emprego, uma vez que as mulheres

precisam lidar com os rumores relacionados a um possível desligamento por conta de serem mães. Nesta mesma linha a entrevistada R13 relata sua sensação de instabilidade algum tempo depois de voltar de licença maternidade:

> Por não conseguir dar conta do trabalho. Isso sim. Na volta não. Eu entendi que eu estava sendo muito esperada e estava me sentindo querida, eu senti um acolhimento sincero deles. Mas no desenvolver do dia a dia... a R13 voltou, ponto. A R13 voltou, não a R13 mãe. Foi aí que complicou. Porque se eu tinha 100% dela antes eu espero 100% dela na volta. E aí me compliquei porque eles me queriam 100% e eu tinha para dar 50%. E aí eu senti a instabilidade. (R13)

O medo de ser demitida por se tornar mãe é evidente na fala de R17 e R22, que atuavam em IES privadas quando tiveram seus filhos:

> Quando eu engravidei eu não tive coragem de contar, eu não tive coragem. E aí passou vários meses, eu sou magrinha e então não aparecia barriga, então só foi aparecer com barriga no 7º mês, 6°, quase 7° mês. Mas eu fiquei muito mal pra contar. Não sabia qual ia ser a reação deles. Fiquei muito mal. [...]Em um primeiro momento falavam que não tinha importância, que não teria problema. Mas a gente sabe que a sociedade é repressora. (R17)

> Como era instituição privada, então sempre teve né, altos e baixos, em relação a fechar turma, se vai ter aluno. E eu lembro que a gente passou por uma crise bem grande e eu estava no início da minha gestação. Então eu fiquei apreensiva e meus amigos falavam para ficar tranquila, porque eu estava gestante e a lei me garante. Mas mesmo assim eu fiquei apreensiva pelo fato de estar vindo com filho, tem despesas, e aquela incerteza. (R22)

A maior parte das entrevistadas alegou não ter tido nenhum tipo de problema em face à necessidade de ausentar por conta dos filhos, nem alega receber algum tipo de cobrança ou comentários nesse sentido. Este fato, todavia, é atribuído pelas mesmas como um cuidado seu. Assim destaca a participante R11: *"Não, sempre foi tranquilo porque assim, eu calculo que foram poucas vezes que me ausentei, que precisei fazer isso, sempre fui comprometida com o trabalho, com os filhos, então quando precisei de me ausentar eu não tive problemas." (R11).*

Neste mesmo sentido a participante R7 afirma: "*Não, na verdade eu sempre tentei, se tivesse alguma dificuldade de com quem deixar, ou assim, sempre tentei resolver, eu nunca expus isso, nunca falei 'ah não vou em tal coisa por esse motivo', isso nunca foi exposto então nunca veio à tona."* (R7). Outros relatos acompanham esta fala:

> Aí lógico, tem a questão de índole pessoal. Eu realmente só saía do meu ambiente de trabalho pra fazer alguma coisa ligada à minha filha se fosse questão de saúde, e que ninguém mais pudesse ficar com ela e tivesse que ser eu. Não que alguém em algum momento chegou pra mim e disse: "tem que ser assim", mas eu sabia que se eu começasse a, digamos assim, priorizar as necessidades da minha filha, a minha carreira estaria em jogo. Isso eu sempre soube. (R14)

> Não, sempre fui muito transparente, eu acho que faz parte de uma força de caráter que tenho que é a honestidade. Então quando precisei me ausentar, que foi pouquíssimas vezes, se precisei me ausentar 5 vezes foi muito e foi por motivos de adoecimento, eles sempre sabem. Quando tive problemas com meu filho eles sempre entenderam, nunca fui julgada ou punida por isso. (R8)

Estas falas das entrevistadas demonstram o uso da demonstração de devoção no trabalho como uma forma de mitigar as penalizações em sua carreira, conforme exposto por Aranda e Glick (2014). Os autores, no entanto, enfatizaram em sua pesquisa as penalidades em processos de contratação. Nesta pesquisa, pode-se perceber que tal estratégia se faz presente também em outros tipos de penalidades, como é o caso das penalizações diárias.

Além disso, a existência de uma chefia e/ou equipe compreensiva também foi apontada pelas trabalhadoras que relataram vivenciar uma boa experiência em sua rotina diária de trabalho. Ao ser perguntada se em algum momento vivenciou alguma situação em sua rotina de trabalho relacionado às suas necessidades como mãe, a respondente R16 alega: *"Eu acho que no meu caso, como tem muitas mulheres envolvidas na gestão, muda um pouco essa realidade. Porque no meu entorno não vejo isso, nunca ouvi nenhum relato."* (R16). A respondente R22 também destaca:

> Sim, por sorte nunca foi em horário de aula. Era sempre em horários de permanência, que a gente ficava de tarde, orientação. Então já aconteceu sim. Não precisei cancelar aula, por sorte. [...] Foi tranquilo. A gente tinha uma equipe muito compreensiva e com muitas mães. Então sempre uma ajudava a outra, uma cobria a outra e depois cobria o horário. (R22)

A respondente R10 percebe existir um acolhimento maior quando a chefia é composta também por mães:

> Vou levantar uma questão que talvez seja polêmica. Eu senti muito mais apoio da chefia quando a gente tinha mulheres que tem filhos pequenos, ou que já tiveram, que compreenderam melhor a necessidade. Porque quando um filho fica doente, a gente sabe né, eventualmente é a mãe que eles buscam. (R10)

A partir dos relatos é possível notar, portanto, a vivência de determinadas situações contempladas na literatura: questionamentos sobre ausências para cuidar dos filhos; clima de suspeita sobre suas competências; clima de instabilidade no emprego (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013). Além disso, evidenciou-se ocorrências de situações envolvendo comentários e piadas pejorativas dentro do ambiente de trabalho, sendo direcionados à si mesmas e também à colegas, bem como relataram perceber olhares diferenciados. Vale notar que as entrevistadas relataram a procura em evitar "dar motivos" para tais situações, evitando se ausentar com frequência, por exemplo.

4.2.6 Penalidades em atribuições de tarefas

Por fim, a última forma de forma de penalização por conta da maternidade a ser analisada, relaciona-se com a reconfiguração das atividades de trabalho. Esta forma de penalização pode se expressar pela retirada ou mudança de atribuições após o retorno ao trabalho pós licença-maternidade ou ainda na atribuição de tarefas de difícil realização (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013). Cabe destacar, que embora a mudança nas atividades possa partir de uma acomodação benevolente por parte do empregador (WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006), a perda de certas atribuições pode implicar na perda de sentido do trabalho (STONE; HERNANDEZ, 2013).

Nesta pesquisa, observou-se que a maioria das pesquisadas não sentiu diferenças em suas atribuições após a volta da licença maternidade. Porém, justamente o fato de não haver mudanças na rotina de trabalho, foi apontado como uma dificuldade enfrentada. A respondente R1 alega que após o nascimento do filho sentiu a necessidade em reduzir a sua carga horária para que pudesse se adaptar à sua nova condição de mãe. Porém, se deparou com a inflexibilidade da IES privada em que trabalhava:

> Lá na privada, não é que eles me deram mais atribuições, mas eles mantiveram minha carga alta do jeito que era e não quiseram discutir, então isso me prejudicou muito. Eu não tinha como dar conta, amamentando ainda, dar um monte de aula à noite, todo dia assim né. [...] eu tinha uma carga horária muito alta e no ano que eu engravidei eu fiquei com a carga horária alta, fui diminuindo aos poucos, porque eu não estava dando conta porque dava muita aula. E quando eu tive filho, eu tive que negociar, né, pra tentar me manter lá com carga horária menor, e eles não aceitaram, entendeu?

> Então eu tive que pedir demissão, fiquei seis meses afastada, o que foi muito sofrido pra mim, por que eu sempre gostei muito de dar aula lá. E aí eles tiveram que dar tudo errado com quem eles contrataram no lugar pra me chamar de volta, aceitando a minha condição de ficar com a carga horária pequena. E aí eu entrei de volta depois de seis meses. Mas assim, passei por todo o sofrimento porque eles não tiveram flexibilidade para diminuir a minha carga horária, por que eu estava com filho pequeno né (R1)

> Antes eu queria diminuir e não deixaram [*risos*]. [...] A minha ex coordenadora lá também, ela pediu porque tinha filho pequeno e perdeu a mãe, ela pediu redução de carga horária e que fosse repassada a coordenação pra outra pessoa e também não autorizaram. (R5)

Os relatos demonstram ainda a inflexibilidade em atribuir atividades para as trabalhadoras com filhos. A atribuição de tarefas de difícil realização é apontada por Crowley (2013) como um dos desafios enfrentados pelas trabalhadoras mães ao voltar ao trabalho. Parte disso, associa-se a incompreensão por parte do empregador sobre as necessidades de suas trabalhadoras. As entrevistadas R1, R10 e R12 destacam essa incompreensão em suas vivências de trabalho em IES públicas, onde apontam a inexistência de preocupação quanto aos horários de alocação das aulas:

> A professora R10 que é do meu departamento e é de RH também. Ela tem duas crianças pequenas e vira e mexe ela é posta sexta à noite e sábado de manhã. E isso é um impacto grande porque quem tem filho, sábado de manhã em casa é o momento que você tá arrumando a vida, que a criança quer te ver, que você quer ver também, que já passou a semana inteira, né, no trabalho. Então acho que nesse sentido tem um impacto grande. (R1)

> Uma das questões que sempre foi colocado é que a gente precisava fazer rodizio, principalmente naqueles dias que a maioria acha pior dar aula, que é sexta à noite e sábado de manhã. E aí eu fiz a solicitação e ia pegar o semestre em andamento, eu pedi para dar uma disciplina determinada, que já tinha dado a muitos anos, que me permite uma flexibilidade maior, porque consigo ter mais autonomia, se eu precisar faltar não vai impactar tanto os alunos. E quando eu fiz a solicitação, ok. Quando veio a alocação da carga horária não veio isso. Aí eu fiquei, "poxa vida". Então sim, teve momentos de até discussão por causa da alocação, mais de uma vez, que eles estipularam um rodízio entre professores, pra que todos passassem em todos os dias da semana, sem ter possível privilégio pra nenhum professor, e quando chegou a minha vez de fazer o rodízio eu acabei ficando com aquela sexta de noite e sábado de manhã novamente por 3 semestres seguidos. E eu fui questionar. Disse "porque o rodízio não está acontecendo". E disseram que "porque pra você não deu certo". Então pra todos os outros deu, mas pra mim resolveram que não ia dar certo. Aí "então você tem que pegar uma disciplina nova se você quiser ficar com outro dia". Então em certos momentos eu percebi essa inflexibilidade. E a percepção que eu tive em alguns momentos foi bem isso "ah, você ficou de licença mais de meio ano, agora você volta e compensa isso". E não era nem uma punição. Porque todos os professores precisam passar por esses dias. Era "eu vou ser injusta com você". Porque criou-se uma regra pra todos, mas pra você essa regra não foi aplicada. Então é a injustiça. É complicado. (R10)

O trabalho noturno é ressaltado pela entrevistada R12. Segundo a entrevistadas, ela percebe a falta de preocupação da IES quanto às alocações de aulas em horário noturno, horário no qual não é possível deixar as crianças em creches ou escolas, e especialmente no seu caso, que não possui uma rede de apoio que possa ficar com as crianças:

> O único problema mesmo é só o trabalho noturno. Porque eles não... porque assim, tem professores homens, tem professoras que não tem filhos e, parece que só colocam você nas aulas noturnas. Agora a gente já teve muita discussão sobre isso. Inclusive eu sempre... logo que eu assumi sempre tive esse problema e sempre corri atrás. Mas teve épocas de trabalhar as 4 noites, e colegas que não tem filhos, colegas homens, não tinham uma aula a noite. Então esse lado eu acho que, agora deu uma melhorada, mas até antes dessa pandemia a gente sempre tinha essa discussão, e todo início de ano a gente levava essa discussão por causa do trabalho noturno. (R12)

Outra situação que cabe aqui mencionar, demostra a inflexibilidade de um gestor de uma IES privada, ao atribuir uma atividade de difícil realização em um período de afastamento. A atribuição de tarefas de difícil realização é identificada por Crowley (2013) como um reflexo na inflexibilidade nos arranjos de trabalho muitas vezes impostas pelos empregadores às suas trabalhadoras mães. O relato da entrevistada R13 sobre uma situação envolvendo uma colega demonstra este ponto:

> Teve um caso que uma professora contou, hoje a gente tem um decano, mas era o anterior, o decano é como se fosse o diretor. Ela me contou que estava no período de licença maternidade dela, e ela falou que o decano ligou e disse: "vai ter um curso de pós, vai ser em São Paulo e eu quero que você dê aula". De uma certa forma que ela falou que até iria, mas só se ele pagasse uma babá pra ir com ela. E ele disse "não, leva o seu marido, a sua mãe". Sabe, a incompreensão masculina a respeito da situação. Primeiro, se ela entrar na justiça ela ganha. Agora já passou, mas o absurdo de ligar no meio da licença maternidade, mandar ela trabalhar e ainda em outra cidade, sem estrutura nenhuma, naquela fase da amamentação. E ela disse que ela chegava no hotel e tudo improvisado, pagaram uma babá pra ela, uma pessoa estranha que nunca viu na vida, ela dando aula e o bebê chorando. Ela disse que foi a situação mais constrangedora da vida dela e ela disse que nunca mais faria isso. (R13)

A afastamento de suas atividades por conta do papel de mãe é uma das possíveis formas de penalização advinda com a maternidade. Este afastamento por sua vez pode provocar o descontentamento com seu trabalho e a sua perda de sentido (STONE; HERNANDEZ, 2013). No relato da entrevistada R4, podemos observar, ao invés da remoção de atividades, a não oferta de atividades. Isto fica evidente, uma

vez que a participante da pesquisa atua justamente com seu marido na mesma IES e percebe que seu marido recebe convites ou ofertas que ela não recebe:

> O fato de eu ser mãe aparece as vezes, quando por exemplo, quando se está distribuindo tarefas ou algo assim, falam que não sabem se eu vou conseguir por ter as crianças, isso é interessante, porque dificilmente perguntam isso para o meu marido, só para mim. [...] Só supondo o que seria o melhor pra mim, tomaram a decisão por mim. Ou até mesmo fazendo um convite para o meu marido, sem fazer o mesmo convite pra mim. Um convite assim: "ah você quer participar de tal atividade e etc?". Mas por que? Academicamente nós somos equivalentes e eu tenho mais tempo de casa, mas por que supor que ele tem tempo livre e eu não? (R4)

Essa prescrição por parte dos membros da IES acerca do que é considerado melhor para a trabalhadora (WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006), reflete as expectativas do *status* de mãe, como aquela comprometida com os cuidados dos filhos em detrimento do trabalho (BENARD; CORRELL, 2010; RIDGEWAY; CORRELL, 2004).

Ademais, a remoção de atribuições de trabalho após o nascimento dos filhos também aparece como uma escolha própria:

> É bem doloroso. E agora eu vou abrir mão de uma coisa muito forte de trabalho. Não vou dizer que estou abrindo mão porque é impossível de eu conviver. Milhares de mulheres convivem. Não é isso. Só que assim, é uma escolha minha, porque eu estou vendo que posso fazer isso, mas não da forma que eu gostaria. Nas duas coisas, eu não estou completa nem com a nenê e não estou realizada da forma que estou fazendo aquele trabalho ali, X, específico. Então de um trabalho muito grande que eu tenho na universidade eu vou abrir mão por causa dela. Então dizer que a maternidade tem implicações... os desafios são tantos que geram implicações diretas mesmo, de produtividade, de ascensão. São coisas fortes mesmo que geram. Não é só se consegue conciliar, ultrapassa isso. (R24)

A entrevistada complementa: *"Não vai ter impacto na renda. Mas assim, é um impacto muito grande na minha carreira, no meu status acadêmico, na carreira de um pós doutor, aí tem impacto. Pra mim ficou muito evidente.* (R24).

Percebe-se na fala da entrevistada R24, que a mudança em sua vida após a maternidade a fez abdicar de uma parte importante de sua carreira. A escolha por dedicar-se mais intensamente à maternidade implicou diretamente em sua carreira, mesmo que esta decisão não tenha partido do empregador. No entanto, vale aqui salientar, que tal escolha é acompanhada de dor e sofrimento, uma vez que representa uma atividade significativa em sua carreira, que provém satisfação e prestígio.

Por fim, observou-se que a remoção de atividades também foi apontada como um cuidado por parte da IES, conforme destaca a respondente R14:

> Pra dizer que não teve, mas eu não vi como algo pejorativo. Na época quando eu estava grávida, dentro da minha função eu fazia atendimento aos estudantes, e geralmente eram os estudantes com problemas que não tinha mais solução, então vinham falar comigo para ver se eu conseguia solucionar. Em um desses atendimentos o estudante estava muito irritado, e ele levantou a voz comigo. Eu estava já de 8 meses, com um barrigão, e teve uma comoção na faculdade, todo mundo correndo pra ficar comigo porque o aluno estava gritando. E aí na época era uma chefe mulher e ela disse que até minha filha nascer eu não ia atender mais ninguém. Mas assim, no sentido que eu não precisaria passar pelo stress, de alguém gritando comigo já no ponto de ganhar minha filha. Eu entendi mais como um cuidado, do que algo pejorativo. Inclusive eu viajei grávida pra eventos da empresa na época, bem tranquilo. (R14)

Diante do exposto, é possível compreender a remoção de atividades por si só não se constitui como uma penalização. Cabe entender como uma forma de penalização, se estas atitudes vão ao contrário da intenção da trabalhadora (STONE; HERNANDEZ, 2013), ainda que a intenção seja benevolente (WILLIAMS; BORNSTEIN, 2006).

4.2.7 Síntese das vivências observadas

Com o intuito de sintetizar os resultados desta pesquisa, apresenta-se a seguir o Quadro 7 que demonstra os principais pontos salientados nos relatos das entrevistadas no que concerne a *motherhood penalty*:

QUADRO 7 – SÍNTESE DAS VIVÊNCIAS OBSERVADAS

Penalidades salariais	* Redução salarial após o nascimento dos filhos por opção pessoal de diminuir a carga horária de trabalho; * Redução salarial como reflexo de diminuição de sua carga horária por iniciativa da IES após a volta de licença-maternidade; * "Não aumento" salarial em virtude da impossibilidade de aumento na carga horária por conta de critérios de qualificação não atendidos, como reflexo de sua opção por interromper curso de doutorado após a gestação; * Não autorização por parte da IES para o aumento de carga horária que implicaria em maior remuneração, por conta de esta ser mãe; * Recusa em aceitar trabalhos extras, como em pós-graduação ou outra profissão, por conta da sobrecarga em conciliar demandas de trabalho x filhos; * Mudança para outros trabalhos e diminuição na renda proveniente da atuação docente; * Recusa em aceitar cargos que trariam remuneração extra, por conta da sobrecarga em conciliar demandas de trabalho x filhos;

	* Reajustes tabelados com base em produtividade científica e qualificação acadêmica; * Adiamento ou desistência de mestrado / doutorado que oferecem salários maiores, por conta da sobrecarga de demandas;
Penalidades em processos de contratação	* Maioria não percebe preconceito; * Relato de "não contratação" em processo seletivo para professora substituta; * Relato de "não contratação" como reflexo da baixa produtividade em período que passou por problemas gestacionais que culminaram na perda do(a) filho(a); * Expectativa de dificuldade em processos seletivos futuros como reflexo de sua queda na produtividade acadêmica após nascimento dos filhos; * Relato de questionamento sobre possuir filhos em processo seletivo, gerando insegurança sobre a contratação; * Relatos de questionamentos, mas sem prejudicar na contratação; * Percepção que estes questionamentos não seriam feitos aos homens;
Penalidades em oportunidades de promoção	* Percepção de resistência à promoção para lecionar em programa de mestrado e doutorado, como reflexo de suas negativas de aulas na graduação; * Relato de situação sobre negativa à promoção de docente, de 20 horas semanais para dedicação exclusiva, por esta ter filhos pequenos; * Recusa em aceitar promoções devido à sobrecarga das demandas familiares x trabalho; * Percepção de diferenças entre gênero nos cargos superiores; * Relato de utilização das demandas familiares da trabalhadora como justificativa para a "não promoção"; * Relatos de que não tiveram dificuldades em ser promovidas;
Penalidades em oportunidades de desenvolvimento	* Grande parte não percebe haver resistência das IES em oferecer oportunidades de desenvolvimento; * Questionamento sobre intenção futura em ter filhos em processo seletivo de doutorado; * Recebem a oportunidade de treinamentos das IES, mas com a rotina dos filhos se sentem impossibilitadas de participar; * Relatos sobre a dificuldade em realizar cursos e treinamentos após o nascimento dos filhos; * Adiamento ou desistência de mestrado / doutorado por conta da sobrecarga de demandas, especialmente quando os filhos são pequenos; * Percepção de que não deixou de se desenvolver, mas percebe o preço desta escolha; * Necessidade da rede de apoio para realizar as atividades de desenvolvimento;
Penalidades na rotina diária de trabalho	* Questionamento sobre ausência por questão de saúde durante a gestação; * Questionamento sobre atrasos por não ter com quem deixar o(a) filho(a); * Afirmações de que a trabalhadora se atrasava por conta do bebê; * Questionamento sobre ausências para cuidados com os filhos que possuem necessidades especiais; * Percepção de olhares diferenciados; * Situações de incompreensão da parte da chefia sobre seu papel de mãe; * Sensação de desconfiança sobre sua competência; * Questionamento sobre baixo índice de produtividade, associando tal fato à maternidade; * Comentários pejorativos em relação a mulheres como um todo; * Comentários pejorativos de colegas relacionados às mães trabalhadoras; * Comentários acerca da intenção em desligar colaboradoras gestantes;

	* Sensação de instabilidade no emprego e medo de ser demitida; * Percepção de não sofrer cobranças e comentários por um reflexo de seus próprios cuidados e de sua dedicação; * Percepção de ter uma boa experiência de trabalho associada à chefia compreensiva, principalmente quanto também são mães;
Penalidades na atribuição de atividades	* Grande parte não teve diferenças em suas atribuições após a licença maternidade; * Resistência em reduzir sua demanda de trabalho em face da sua nova condição de mãe; * Inexistência de preocupação quanto aos horários de alocação das aulas; * Atribuição de tarefa de difícil realização para uma trabalhadora mãe; * Não oferta de atividades; * Remoção de atividades como uma escolha própria; * Remoção de atividades percebida como um cuidado da IES.

FONTE: elaborado pela autora (2021)

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa quanto à cultura presente nas Instituições de Ensino Superior.

4.3 A CULTURA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A partir da compreensão de que a cultura organizacional nas IES possui relação com as vivências de penalidades pelas suas trabalhadoras mães, o presente tópico procura responder ao segundo objetivo específico deste trabalho: *compreender os aspectos relacionados à cultura organizacional nas Instituições de Ensino Superior relacionadas ao motherhood penalty que dificultam o trabalho das mulheres no retorno da licença maternidade*.

A cultura das organizações é considerada um fenômeno vivo de criação e recriação da realidade, onde o homem é ao mesmo tempo seu fruto e seu criador (FREITAS, 2007; MORGAN, 2007; PETTIGREW, 1979). A cultura das organizações é definida como um sistema de significados coletivamente aceitos, operando no comportamento de seus membros (PETTIGREW, 1979). Aspectos da cultura organizacional podem ser observados a partir de seus elementos: valores, crenças, normas e regras, ritos e cerimônias, sagas e heróis, estórias e mitos, tabus e processos de comunicação (CARRIERI, 2002; FREITAS, 2007; SCHADECK, et al., 2016).

Diante disso, são apresentados, em sequência, aspectos evidenciados a partir das falas das entrevistadas que retratam a cultura organizacional presente nas IES, a partir de seus elementos constituintes.

4.3.1 Valores

Os valores representam aquilo que é valorizado, apreciado e considerado importante pela organização, conduzindo o comportamento de seus membros e as práticas de gestão (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; FREITAS, 1991; NUNES; TOLFO; GARCIA, 2018). Podem ser expressos de maneira formal (FREITAS, 2007) ou expressos na vida cotidiana organizacional, por meio de práticas e atitudes (TAMAYO, 2006).

Conforme destacado por Alvesson (2013), em geral os valores das organizações são expressos de maneira formal de forma genérica, muitas vezes não sendo exatamente o que ocorre na rotina organizacional. Valores genéricos relacionados à qualidade, inovação, comprometimento, entre outros, são comumente relatados nas organizações (ALVESSON, 2013; FREITAS, 2007).

As entrevistadas nesta pesquisa relatam não perceber que as IES possuem explicitamente seus valores associados à família. Em geral, tanto em IES públicas e privadas foi possível observar que na percepção das entrevistadas, os valores das Instituições são mais voltados para a educação, desenvolvimento econômico e social e inovação. Assim relata a participante R7 ao ser questionada se percebe a valorização da família pela IES pública em que trabalha: *"Eu não enxergo que a instituição tenha essa característica não, é neutro* (R7)". A participante R8 a partir do mesmo questionamento complementa sobre a IES privada em que atua: "*Não acho. É mais focado em educação. O papel principal é na questão social e desenvolvimento do conhecimento no comércio* (R8).

Segundo as entrevistadas o fato de ser mãe é algo alheio às IES, sendo algo que a organização como um todo não pensa sobre: "*Eu acho assim, você é mãe, você que, entendeu? Tem algumas coisas que acho que eles nem pensam muito*" (R12). A entrevistada R17 relata o mesmo ponto: "*Não existe na cabeça dos donos que você é mãe, ninguém quer saber, ninguém pergunta, isso não existe*" (R17).

Os valores das organizações manifestados na rotina diária organizacional podem estar profundamente entrelaçados aos valores de seus membros

(SHRIVASTAVA, 1985; BERSON; OREG; DVIR, 2008). Nesse sentido, as participantes da pesquisa destacam sua percepção acerca da valorização da esfera familiar entre os colegas. A participante R3 relata: "*Sim, eu percebo que existe esse acolhimento. Os colegas procuram saber como está a criança, perguntam por ela, pedem para mandar uma foto no grupo mesmo de trabalho* (R3). Já a entrevistada R16 afirma que em um nível organizacional mais amplo, a instituição não demonstra valorização ao aspecto familiar, todavia, em um espectro grupal ela percebe este apoio:

> Em relação ao nosso núcleo eu penso que sim. No geral não tem nada a ver com família, é sobre inovar, trabalhar. Mas eu vejo que no nosso ambiente ali da educação, o pessoal é família, se preocupa quando alguém tem um problema, todo mundo ajuda, é solidário, se preocupa se o filho do outro está doente. Então creio que sim. (R16)

Considerando que os valores organizacionais estão diretamente relacionados à maneira com a organização é gerida, impactando em suas práticas organizativas, cobranças e metas (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017), é possível observar a forte valorização da produção acadêmica dos docentes atuantes nas IES, especialmente as públicas. A entrevistada R1 relata não sentir a pressão direta por publicação científica por não atuar em cursos *strictu sensu*. Mas por outro lado, percebe que existe uma cobrança velada em termos de prestígio no ambiente da IES:

> Tudo isso é mensurado o tempo todo. Inclusive, os professores que não são vinculados à pós graduação são considerados como ruins né. Então, por exemplo, no meu caso, eu não quero entrar no Programa de Mestrado e Doutorado porque eu não quero, e não faz parte do meu projeto ficar lá me matando e não tendo vida nenhuma, né. É, mas na cabeça dos outros professores que são vinculados é como se você fosse menos, você deveria ser tão produtivo quanto, e também trabalhar na pós graduação. Então eu vejo dessa maneira. Como se pra você ser um professor completo você deveria estar ligado ao *strictu sensu* (R1)

A entrevistada R2 também relata essa cobrança por produtividade científica: *"Sem dúvidas, o que eles veem é sempre o coeficiente, isso é naturalizado lá dentro. E a gente da área das humanidades, a gente sempre questiona, tem os embates, mas eles valorizam muito"* (R2). Do mesmo modo outras entrevistadas atuantes em IES públicas corroboram tal afirmação:

> Cada vez mais exigem publicações e revistas com *qualis* alto, de impacto. Isso não era cobrado dos professores que não estavam no programa de pós-graduação, e hoje tem sido para todos os professores e cada vez mais isso, por causa dos rankings né, posição, de nota, então tem sido bem feroz isso aí. (R5)

> Cobra demais. Tanto no meu trabalho como docente mas principalmente no doutorado. Porque como professor tem uma cobrança? não é uma cobrança diária, mas você só tem promoção a cada 2 anos e se você comprovar x pontos de publicação, então a cobrança está posta, ela é institucionalizada. (R20)

> Na verdade, lá no curso que eu estou não tem essa questão de produtividade, é um curso pequeno, e eu acho que por isso não tem. Eu acredito que os professores que dão aula no mestrado e doutorado sim, eles têm bastante pressão, que inclusive no departamento eu sou alocada, tem professores que dão disciplinas no mestrado e doutorado, aí eles tem uma tabela pra ver pontuação, pra poder participar de projeto, ver quanto publica ou não publica. Então a gente vê que ali entre esses professores tem uma busca mais frenética por conta de produção. (R19)

> É em cima da produtividade mesmo, principalmente pesquisa. Quem é visível na pesquisa é mais respeitado, parece que tem uma... é legal ser bom professor, é legal participar da extensão, mas eu pelo menos percebo que a pesquisa é mais valorizada, independente se a pessoa está ali ou não. (R8)

A partir dos relatos citados acima é possível traçar algumas observações. Em primeiro lugar, a produtividade acadêmica é intimamente relacionada ao prestígio que esta oferece. Os relatos apontam que professores com vínculos em programas de pós-graduação e que possuem vínculo com a pesquisa tendem a ser mais valorizados em termos de prestígio, demonstrando uma manifestação cotidiana dos membros sobre o que é apreciado no meio (TAMAYO, 2006). Em segundo lugar, é possível notar que a valorização por produtividade em pesquisa é expressa na pontuação vigente para que seja possível conseguir uma promoção, expressando assim a influência desta valorização nas práticas organizativas (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017). Por fim, observa-se que mesmo entre professores que não estão vinculados em programas de pós graduação, a cobrança por produtividade em pesquisa vem sendo crescente. A entrevistada R6 relata sentir o crescimento desta cobrança na IES privadas em que atua: "*Sim, bastante, no sentido de publicação e horas aula, agora essa questão de publicação está um pouco maior para os professores da graduação, antes não havia esse tipo de cobrança*" (R6). A entrevistada R13 complementa sobre sua experiência em IES privadas ao ser questionada se sente a cobrança por produtividade científica:

> Sim e não. Como eu não estou vinculada a um programa de *strictu*, isso não é minha obrigação. Mas eu sinto que assim, ou você é do mercado ou você é acadêmica. Então se você está só coordenando um curso, que já é muito trabalho, e você não tem uma empresa para dar consultoria, ou você não está produzindo artigos científicos, você está estagnada na sua profissão. (R13)

As entrevistadas relatam, no entanto, que sentem a dificuldade em continuar produzindo na mesma intensidade em que produziam antes de ter os filhos, principalmente enquanto estes ainda são pequenos demandando maior intensidade de cuidados:

> Quando eu comecei a trabalhar, vi essa exigência da academia, das questões de extensão, pesquisa e o ensino [...]. Hoje, com a maternidade eu penso que tive que conciliar algumas atividades. No ensino que para mim foi onde estava me dedicando mais em sala de aula e percebi que a pesquisa foi ficando um pouco de lado. Porque assim, ela exige um aprofundamento maior. Não é assim entre uma mamada e outra, porque você perde aquela linha e acho que quem estuda sabe disso, tem que ficar 4, 8 horas em cima do tema, de maneira ininterrupta, porque senão quando você começou entrar na linha já tem que parar. Então nessa questão eu vejo que perdi muita produtividade na pesquisa. (R3)

> Eu acho que poderia ter sido melhor, né. Eu imagino que uma pessoa que não tenha uma família ela possa ser bem mais produtiva. [...] eu nunca tive uma avaliação negativa. Porque mesmo pensando que poderia fazer mais eu sempre fiz tudo que era necessário. (R7)

> Pra trabalhar e pra produzir não posso ter muita interrupção né. Eu tenho que estar naquele dia inspirada e pegar até sair o negócio, e quando a gente tem filho isso é impossível né. Mesmo com eles maiores as interrupções acontecem, os imprevistos do dia a dia, das tarefas, e isso faz com que demora mais, não que não vá produzir, mas demora mais. (R5)

> Eu acho que pra quem é pesquisadora, a maternidade, em um primeiro momento, dificulta a parte de publicação, porque a pesquisa tem que ser uma coisa muito contínua. E isso acaba tendo alguns impactos. Mas eu acho que tudo vai de como você leva as coisas. É uma questão muito pessoal. Pra mim eu nunca tive uma experiência ruim por conta disso. (R18)

Lewis (1997) aponta que as mulheres com filhos tendem a sofrer consequências em suas carreiras quando os valores das organizações são fortemente associados à produtividade. No caso das docentes mães, a valorização pela produtividade científica que impacta nas normas das IES, pode trazer profundas implicações à carreira da mulher com filhos (MORLEY; CROSSOUARD, 2015; TSOUROUFLI, 2018). Como foi possível observar no caso das docentes mães, elas sentem a dificuldade em realizar publicações científicas intensamente, o que pode

causar impacto em suas progressões, contratações a até mesmo em seu prestígio perante o grupo. Algumas das entrevistadas relataram utilizar estratégias para evitar que isto aconteça: contanto com uma rede de apoio, ou ainda, sacrificando outras partes de sua vida. Ao ser questionada se percebeu o impacto da maternidade em sua produção científica, a respondente R4 pontua:

> Eu vou responder que sim, porque ela me tira outras coisas. Como são as duas prioridades, na prática não, eu produzo a mesma coisa. Se eu não fosse mãe eu produziria do mesmo jeito só que eu teria outras coisas que eu não tenho, então no final sim, porque ela me tira outras coisas. (R4)

Apesar da crescente cobrança relatada nas IES privadas, a respondente R6 afirmou que percebe na IES em que trabalha a valorização da qualidade da sua avaliação como docente, que considera a sua atividade de ensino:

> Temos uma avaliação docente que conta muito para eles. Quando eu recebi o convite pra ser coordenadora eu não estava muito tempo lá, estava menos de 20h foi um período que fiquei só 18h porque estava negando várias coisas, e mesmo assim eu recebi o convite para ser coordenadora por conta dessa avaliação, que eles analisam o histórico e perceberam que sempre foi muito bom, então eles queriam que eu ficasse um pouco mais lá. (R6)

Diante disso, a forte valorização por publicação científica, apesar de crescente também em IES privadas, se faz presente em intensidade significativamente maior nas IES públicas, uma vez que estão presentes nas normas para progressão e no prestígio entre os membros.

Além disso, considerando que os valores organizacionais estão relacionados às práticas de gestão, inclusive na gestão de pessoas (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017), a oferta de benefícios em prol da família pode demonstrar a apreciação deste aspecto. Nesse sentido as entrevistadas relatam os benefícios oferecidos nas IES públicas em que trabalham:

"Tem auxílio creche, [falha na conexão], plano de saúde que a gente pode ter pela IES com subsídio e dá pra pôr os dependentes" (R1).

"Sim, temos uma parcela do plano de saúde que é paga pelo nosso salário, é pago indiretamente, bem pouquinho, mas ajuda." (R2)

> Tem a creche para as mães a partir dos 2 anos, a criança pode, as mães da IES a maioria deixa ali, é muito bom, muito legal. [...] creche é da instituição e gratuita. A associação vem descontado na folha e é como um clube, tem aulas de natação, de futebol, salão de festa, mas, como eu disse, não é para

> todos, tem que se filiar. A gente tem muita coisa ali que os cursos oferecem, por exemplo na parte de nutrição, projetos que chamam primeiro a gente pra depois chamar a comunidade externa, tudo que a universidade oferece para a comunidade nós podemos usar primeiro e se estende sempre para a família. (R5)

"Até 6 anos de idade. Eles pagam uma parte pequena. Como professor normalmente é preocupado com educação, meus filhos estudam em escolas mais caras, então o auxílio dá uma ajuda, mas não cobre nem perto do que custa uma boa escola." (R26)

"Tem o auxílio creche até 6 anos." (R13)

> E na IES pública estadual ela tinha creche dentro da instituição. Então eu voltei a trabalhar ela tinha 5 meses, e a creche no ambiente de trabalho era tudo de bom. Porque eu ia trabalhar com ela, eu levava ela, e qualquer coisa que eu precisasse era rapidinho, 5 minutinhos eu estava ali. Até amamentar mesmo, eu amamentei as duas até 1 aninho. Então eu tinha essa facilidade que dá um conforto para a mãe quando retorna ao trabalho, de saber que o filho está próximo. [...] Na pública federal quando você ganha bebê, esse processo eu não passei, mas sei que tem tipo um presente, não sei o valor, é pouca coisa, mas é um presentinho financeiro. Eles dão sei lá, uns R$ 300,00, sei lá quanto, de acréscimo no seu salário, um presente em relação ao nascimento do bebê, independente se é mãe ou pai. (R18)

Já nas IES privadas também são relatadas a oferta de benefícios voltados à família, como observam as entrevistadas:

"Temos plano de saúde que estende para a família, meu esposo tem, meu filho. E é descontado um valor irrisório no salário. Auxilio creche não tem." (R16)

> Tem a coparticipação que foi durante a gestação e um mês depois que ganhei ela, tem um seguro de vida que é super em conta e bem legal. Eles têm desconto para as escolas do grupo, um desconto bem bacana, mas é para filhos acima de 3 anos, não teria creche. Tem desconto em especialização, acho que pro professor e familiares. (R6)

> Eu peguei o plano antigo, mas as profes que estão abaixo de mim, minhas funcionárias, elas pegaram um plano novo. No plano antigo era 4 meses de licença maternidade, e aí quando voltava tinha 150 reais de auxílio creche, desde o dia que ele nasce até ele completar 3 anos. Até hoje cai na minha conta esse valor. No plano novo, a IES dá até 6 meses de licença. Mas como funciona isso? Então ao invés de 4 meses, agora passaram a ser 5 meses remunerado e você pode optar por um sexto mês, mas não remunerado. [...] plano de saúde gratuito para todos os funcionários, com coparticipação. (R13)

É possível observar que a oferta de benefícios voltados à família é muito variável entre as IES. No geral, as IES costumam oferecer o plano de saúde com coparticipação para a docente e seus dependentes. Já o auxílio creche não são todas

que oferecem. Apenas duas das entrevistadas, cuja experiência foi na mesma IES pública estadual, relataram a existência de creche dentro das dependências na IES, e observaram que isto facilita muito para as docentes, pelo fato de poder ter seus filhos próximos, facilitando inclusive com a questão da amamentação. Cabe destacar aqui, que determinadas ofertas de benefícios são oriundas de negociações políticas ou pressões de mercado, não sendo de fato, um reflexo de seus valores (LEWIS, 1997).

Esse aspecto pode ser observado pela inexistência de suporte com creches em período noturno, horário em que grande parte das entrevistadas atua. Diante disso, o fato de não ofertar creche neste período indica haver a preocupação com a docentes mães que necessitam deste apoio. A entrevistada R20 relata sua dificuldade quanto a falta de creche no período da noite:

> Tem uma creche que funciona de dia. Esse não é um problema só meu, é de várias colegas. Eu tenho uma colega da Bahia e ela tem uma menina que tem a idade da minha, então não faz sentido contratar uma funcionária pra ficar com a menina, mas ela também não pode ficar em casa só. Aí ela toda vez carrega a menina pra universidade. (R20)

Outro aspecto pontuado é sobre a falta de suporte no caso de docentes horistas, conforme relata a entrevistada R8

> Essa é uma queixa minha. Eu só recebo meu salário por hora aula, e faz um ano que eles optaram por o plano de saúde ser descontado em folha de pagamento. Então eu não fui incluída por ser horista. Eu não tenho salário mensal, então se por exemplo, esse mês eu não dei aula e não vou ganhar nada, aí como vai debitar da minha conta o plano de saúde? Então isso impactou no meu comprometimento com eles. O meu vinculo já faz 1 ano que está impactado, por mim tanto fez como tanto faz, porque eles não têm essa consideração. Pra eles só sou mais uma professora. (R8)

Uma vez que os valores das IES muitas vezes são expostos explicitamente de forma genérica, é necessário analisar outros elementos que corroboram na compreensão desta cultura (ALVESSON, 2013; FREITAS, 2007), como por exemplo as crenças presentes nas IES.

4.3.2 Crenças e pressupostos

As crenças, associadas aos julgamentos, fé e expectativas (BRANT; BORGES-ANDRADE, 2014), retratam as verdades incontestáveis e indiscutíveis dentro do ambiente. São consideradas um dos elementos capazes de expressar a cultura organizacional (FREITAS, 2007).

No espectro da maternidade, Lewis (1997) pontua que quando as organizações acreditam que os trabalhadores mais dedicados são aqueles que despendem mais tempo dentro do ambiente de trabalho, as mulheres com filhos tendem a ser prejudicadas. Neste ponto, algumas entrevistadas, tanto de IES públicas quanto privadas, alegaram existir essa cobrança de permanência dentro da instituição, mesmo fora dos horários de aula. A entrevistada R1 relata sua percepção acerca desta crença presente nas duas IES em que trabalhou:

> Eu acho que sim, especialmente na privada... é na pública também né, eles acham que se a pessoa não tá lá ela não tá trabalhando. Alguns professores né. Mas acho que isso é muito de geração também. Os professores mais antigos, assim e tal. Daquela lógica: você só tá fazendo se você tá ali. (R1)

Além da crença quanto ao tempo, outra crença que pode prejudicar a mulher com filhos em sua carreira, é a crença quanto ao fato de que por conta da maternidade a mulher será menos produtiva ou dedicada com seu trabalho (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Neste ponto as entrevistadas apontam:

> A gente já sai em desvantagem, porque a cultura, muito mais presente em umas instituições do que outras, é de que a mulher é frágil, que a mulher tem filhos e por isso merece ganhar menos, ela tem filho então vai produzir menos, vai levar no médico, vai sair pra ir em apresentação de escola. A gente já vem em desvantagem. Então a gente tem que se provar. (R10)

A entrevista R1 acredita que isso é um reflexo da área acadêmica como um todo, e não apenas de uma instituição: "Não é só da instituição, é da área acadêmica como um todo. Que a mulher com filho vai produzir menos, dá menos resultado. Eu acho que é geral, assim, não só aqui nesta IES, eu acho que em geral." (R1)

> Se for responder pelo departamento eu diria que um pouco. Mas na universidade eu diria que muito. Assim eu acho que dentro do departamento, por ser de humanidades, eu acho que já tem muita reflexão sobre o assunto,

> os homens acabaram desconstruindo muita coisa dessas ideias, mas tem um ranço ali da cultura geral que todo mundo está imerso, então eu diria que um pouco, no departamento tem um pouco. E as vezes eles não estão nem falando de nós colegas, porque os nossos dados são muito objetivos e eles sabem que não poderiam dizer isso porque a gente mostraria os nossos dados e "ó, eu produzo mais que você". Mas às vezes eles estão falando sobre isso das próprias esposas deles. Não é só uma questão assim se eles acham que sou menos produtiva, eles não podem dizer isso, porque eu tenho como provar que sou tão produtiva quanto eles, mas as vezes estão falando da esposa tipo, "que bom que minha mulher parou de trabalhar para cuidar dos filhos, assim eu posso ficar mais tranquilo", então tem isso da mulher ser menos produtiva mesmo que não seja direcionado a mim. (R4)

> Eu acho que existe sim. Eu acho que a crença de que quando você tem um filho você está um pouco mais restrita. Até eu lembro de uma coordenadora ou diretora que ela comentou alguma coisa sobre isso comigo, que ela iria sair de férias e a vice que é coordenadora teria que assumir o cargo dela e eu teria de assumir como coordenadora e ela estava preocupada se eu teria tempo para me organizar. Então talvez ela poderia pensar que realmente quem tem filhos teria um pouco menos de flexibilidade e teria que se planejar com antecedência. Foi no sentido positivo, mas assim, tem essa crença de que a gente não produz porque estamos mais limitadas. (R3)

> Numa avaliação, eu estava sendo avaliada e não era agora, duas avaliadoras chegaram à seguinte conclusão, na visão delas, "ah ela tem essa avaliação boa, alta, porque não é mãe, porque se fosse mãe eu duvido que teria essa produção". Então a gente sente, já antes, vindo de outros professores esses depoimentos. (R24)

Além disso, as entrevistadas relatam perceber a crença de que a mulher com filhos utiliza este fato como desculpa. Nesse sentido, o *status* de mãe carregado por estas mulheres vêm acompanhado de crenças acerca do menor comprometimento com o trabalho (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; BENARD; PAIK; CORRELL, 2008). Assim destaca a participante R18: "*Eu acho que tem sim, tem sim. Eu acho que quem mais entende é quem tem filhos. Aqueles que não tem filhos, sempre tem alguma coisinha a falar assim: "ah lá vem a desculpa", isso existe sim, querendo ou não existe* (R18). E R24 complementa:

> Eu acho que sim. Eu acho que quem passa por isso sabe. E inclusive isso é discussão em vários eventos, painéis. E vão ter algumas pessoas que vão dizer que a mulher, eu já ouvi isso, que a mulher inventa, como se fosse um álibi pra fugir, usa a criança pra faltar no trabalho. E eu acho isso um absurdo. Porque não é isso. Não é que você usa, isso é real e faz parte da sua vida. E de fato isso é uma verdade, isso implica diretamente na produtividade. Só que o que ocorre é que talvez quem não seja, talvez não saiba. Eu digo isso porque antes eu também, eu ouvia das minhas colegas... sempre ouvi colegas e alunos dizendo "eu tenho que buscar minha filha", e talvez antes eu nunca tinha entendido o quanto isso é real e impacta no dia a dia e tem tudo a ver com a produtividade. Eu não vou dizer assim, a pessoa fica improdutiva. Não. Pelo amor de Deus, não é isso. Ela não é improdutiva. Só

> quero dizer que isso afeta sim, talvez na quantidade e nível da produtividade por um determinado tempo. (R24)

Em consonância ao relatado pela participante R24, destaca-se que para além de uma crença de que a mulher reduz seu nível de produtividade, algumas entrevistadas relataram que de fato isso acontece:

> Eu percebo que as colegas quando não tinham filhos tinham um determinado desenvolvimento, e depois acho que é meio que natural. Às vezes né, o pai, às vezes pode até diminuir quando é bem parceiro, meu marido sabe que eu produziria mais se fosse solteira. Isso é, eu acho que é uma escolha que a gente faz, isso acontece. Mas não sei se isso é... acho que é um pressuposto, mas não sei se isso é verbalizado. (R7)

> Na verdade, não é uma crença de que a mulher com filhos produz menos, eu vou ser bem sincera pra você, é um fato. Eu vou ser bem sincera. Porque se eu falar que voltei da minha licença maternidade... e eu estou falando de um período curto porque só tenho 2 anos de experiência em relação a isso. Eu trabalhei muito, mas eu não conseguia render a mesma coisa. Quando meu filho tinha seis meses, e se eu falar que com esses seis meses eu entreguei as mesmas coisas, não é verdade, eu não entreguei, eu não consegui. Só que me era cobrado 100%. Eu não consegui trabalhar. Pode até ser preconceito da minha parte, mas eu não consigo entregar aquilo que eu entregava. Hoje eu consigo? Hoje eu consigo. Porque a criança já está mais independente, já tem escolinha, alguém que me ajuda. Eu já entendi melhor como funciona a rotina. Mas eu acredito que a visão de que a mulher mãe entrega menos é reforçada. Porque em um primeiro momento você abre mão das coisas. Você não tem condições, sua cabeça não permite, seu cérebro não funciona. E em um segundo momento, quando acontecesse imprevisto é a mãe que tem que acudir, nunca é o pai. Então se tiver que faltar no trabalho, levar pro médico, é a mãe que vai faltar, não é o pai. E a gente acaba impactando. É ela que falta mais, é ela que nunca está disponível, é ela que tem que estar naquele horário. Ele é limitador. Então eu acho que não é só um mito porque infelizmente é um fato. (R13)

Cabe ressaltar aqui, que nem todas as entrevistadas alegaram sentir que sua produtividade científica ou em horas-aula reduziu após o nascimento dos filhos. Todavia, destacaram que puderam manter esta dedicação intensa mediante o apoio de seus cônjuges, familiares ou terceiros, e a ainda, precisando fazer sacrifícios em outras esferas de sua vida.

Diante disso, a entrevistada R2 destaca que as mulheres com filhos provam sua competência, não deixando que essa crença seja sustentada. Assim ela destaca ao ser questionada sobre a existência dessa crença: "Não, porque as mulheres, fora uma que não tem filhos, todas elas trabalham muito, então o pessoal não sustenta muito esse argumento" (R2).

O que pode ser observado a partir destes relatos é que mais forte em alguns ambientes que outros, a crença de que a mulher é menos produtiva após os filhos se faz presente, sendo considerada inclusive como um fato por algumas delas. Por outro lado, a busca por contornar essa crença também fica evidenciada nas entrevistas.

4.3.3 Normas e regras

As normas e regras são elementos da cultura organizacional que definem de maneira formal ou informal o comportamento adequado esperado pelos indivíduos na organização, fornecendo a base para o controle de seus membros (CHATMAN; O'RILLEY, 2016; FREITAS, 1991; HOLGERSSON; ROMANI, 2020; PEDRAJA-REJAS, et al., 2018).

Em geral, observou-se no relato das entrevistadas a inexistência de regras específicas voltadas à questões familiares ou maternidade, como relata a entrevistada R1 em sua experiência em IES pública: "*Não tem. O que tem é a parte legal mesmo. De poder se afastar quando o filho tá doente, da licença maternidade que é um período longo e tal. Mais isso. Agora regras internas de departamento não tem*" (R1). A entrevistada R8 complementa sobre sua experiência em IES privada: *"Não tem norma, é da disponibilidade do professor de assumir a disciplina. Quando eu comecei eu dava aula na sexta e depois decidi que era melhor no início da semana. E assim se perpetuou por muito tempo, na segunda e terça"* (R8).

Regras e normas de permanência na instituição por longos períodos, sem a possibilidade de realização de *home office* ou flexibilização dos horários são apontadas por Cahusac e Kanji (2014) como um tipo de norma que dificulta o trabalho das mulheres com filhos. Isto porque, a inflexibilidade de horários dificulta a conciliação de suas demandas familiares e de trabalho. Além disso, uma vez que as normas representam aquilo que é apreciado pela organização (FREITAS, 2007), ao definir uma regra de permanência na IES, percebe-se a valorização pelo trabalhador que despende maior parte do seu tempo no trabalho face a face.

Diante disso, observa-se a variação neste tipo de regra de permanência entre as IES. A entrevistada R10, por exemplo, alega ter a possibilidade de trabalhar via *home office* fora do horário de aula na IES pública em que leciona: "*Eu posso preparar todas as aulas de casa e estar presente nos horários de aulas, isso em tempos*

normais, tirando esses últimos seis meses. A universidade permite essa flexibilidade desde que você entregue" (R10).

A respondente R2 complementa sobre o que é cobrado na IES pública em que atua, ao ser questionada se sua permanência nas dependências da IES é uma regra: *"Não cobram [...] O que é cobrado sim, são as aulas, resultados com os alunos, entrega das notas, adequar atendimento, pós graduação, são outras formas de cobrar e não a presença física"* (R2).

Outras participantes relatam sobre as regras nas IES em que atuam:

> Antes da pandemia a gente tinha uma flexibilidade de trabalho. A gente não precisava cumprir horário na instituição, a gente tinha as horas-aula e claro, nas horas de trabalho a gente estava na sala de aula, na universidade. E eles pediam para ficar lá no período, no dia que a gente tinha pra orientar e tudo mais. E aí participar dos eventos quando tinha, pra auxiliar, ajudar em uma coisa ou outra. Mas, pra montar as aulas e estudar lá não, até porque eles não tinham um espaço físico adequado para isso, então deixavam a gente trabalhando de casa. (R19)

> No meu departamento eles cobram muito nossa disponibilidade lá porque tem essas coisas de Ministério Público que andou acontecendo, essas acusações, mas é consenso muito grande entre nós, da equipe em geral, são poucos que não compartilham da ideia, que a gente tem que estar lá. (R5)

> Lá tem essa cobrança de ficar lá. E infelizmente eles cobram bastante, tem um horário na parede e você tem que estar lá naquele horário, cumprir aquele horário certinho. E eu já vi colegas, eu não passo por isso porque me esforço muito para não ter esse tipo de problema institucional, mas já vi colegas que estavam cursando o mestrado, agora eu estou de licença capacitação, mas eu vi colegas que estavam de afastamento parcial e às vezes só ia para a instituição para lecionar, pra dar aulas. E eu percebi uma cobrança, que o colega sumiu e só vai lá para dar aula a noite. Esse burburinho assim você ouve. (R12)

Observa-se que a questão acerca de normas de permanência é algo muito variável entre as IES. Enquanto algumas permitem realizar parte do trabalho de forma remota, outras não oferecem essa possibilidade. Nesse sentido, observa-se que este tipo de regra possui relação com a coordenação vigente, como destaca a participante R4: *"É bem um acordo informal [...] depende da coordenação e da cultura da organização"* (R4). Neste ponto, ressalta-se o observado na literatura por Berger, Oreg e Dvir (2008) que destacam o papel do gestor na cultura da organização, refletido em suas normas e regras.

Já no caso das IES privadas, observa-se a variação conforme o modo de contrato de trabalho. No caso da participante R8 que atua como docente contratada por hora-aula, esta cobrança por permanência fora dos horários de aula não acontece:

> A nossa hora-aula junto ao sindicato já é maior para se considerar uma hora de produzir em casa, para preparação das atividades em casa. Então é assim, se quiser passar o dia todo lá, na sala dos professores, biblioteca, posso usar o espaço físico, mas eles me pagam pela hora de trabalho. (R8)

Já no caso da entrevistada R16 que atua em dedicação exclusiva em uma IES privada, essa exigência é presente: *"Antes da pandemia nem falávamos em home office, não tinha essa opção. Eu tenho contratação de 30h mas não fico 30h em sala de aula. Então essa diferença precisa estar lá"* (R16). Do mesmo modo relata a participante R22 em sua experiência: *"Quando a gente é TI nós tínhamos a carga horária em sala e também a hora permanência, que ficamos para pesquisa, orientação de alunos, montar aula e tal. E aí a gente tinha permanência na instituição"* (R22).

Além disso, outro aspecto a ser observado diz respeito às normas de produtividade científica e de outras atividades que regem a função do docente como um todo, expressas de maneira formal e informal. Nesse ponto, destaca-se a forte cobrança das IES públicas:

> Tudo na universidade é por pontuação. Tudo. O estágio probatório é por pontuação, a progressão na carreira é por pontuação. Tudo envolve aquilo que você oferece pra universidade. Se você só dá aula é uma pontuação. Se você participa de comitês, participa de programas de pós graduação, tudo isso vai contando. (R10)

> É uma norma da Universidade, vale para todos. Quando você ingressa já está ciente de todo esse processo, não tem como sair disso. A questão que a gente avalia mais em termos de números é mais pelo lattes né. A gente tem avaliação, por que assim, a gente tem grupos de pesquisa também e de extensão, enfim, e aí a gente tem que ter projeto de pesquisa e extensão pra justificar né a nossa dedicação exclusiva. E aí esses grupos também fazem valoração de produtividade, mas que não tá atrelado a aumento de salário, mas é uma cobrança, porque a gente é notificado e é cobrado por isso, se dentro do grupo de pesquisa não está produzindo eles falam assim "nossa, só você não produziu" e isso pode gerar um problema, porque essas temáticas são vinculadas à CAPES no geral e isso pode gerar algum problema para a equipe, então precisamos manter a produtividade para manter o todo. (R3)

Conforme destacado por Lemos (2011), as IES públicas são caracterizadas pelas fortes cobranças em termos quantificáveis que avaliam sua performance,

refletindo assim, nas exigências feitas aos docentes, desde o seu ingresso até na sua performance. Nesse contexto, os docentes precisam se adequar ao cumprimento dos índices de avaliação refletidos em termos de produtividade (HOFFMANN, et al., 2019). Nesse cenário, constantemente o docente encontra-se com a sobrecarga de suas atividades (LEMOS, 2011). No caso das trabalhadoras mães observou-se em tópicos anteriores, que o fato de terem filhos representa um desafio ainda maior para cumprir com tais regras, necessitando, quando possível, de uma rede de apoio para tanto, e fazendo sacrifícios em sua vida pessoal.

No caso das IES privadas observou-se que a maioria das entrevistadas alega não existir uma norma específica sobre publicações científicas, especialmente quando atuam sob o regime de trabalho horista. A entrevistada R6, todavia, destaca que esta cobrança está sendo iniciada na IES em que trabalha:

> Agora sim, de um ano para cá é uma exigência. A coordenação fala abertamente, pede, cobra e tanto é que eu estava saindo de licença maternidade e a coordenadora me ligou para desejar que ocorresse tudo bem e tudo o mais, que estava me esperando quando voltasse de licença, me deram um apoio bem bacana. Mas ao mesmo tempo ela já falou que esse ano iria cobrar uma publicação, mas "como você está de licença maternidade você está isenta dessa publicação pra esse ano", mas para o ano que vem ela já me preparou que agora vai haver essa cobrança de pelo menos um artigo publicado por ano. (R6)

Mesmo sem essa cobrança expressa em suas normas e regras, no entanto, algumas participantes relataram que procuram se envolver em atividades de pesquisa e realizar publicações por uma questão de gosto pessoal, e também com o intuito de se preparar para empregos futuros, uma vez que tal fator é presente nas regras de contratação e promoção, especialmente nas IES públicas (LEMOS, 2011).

4.3.4 Ritos e cerimônias

Os ritos ou cerimônias são compreendidos como atividades que concretizam a cultura das organizações (FREITAS, 2007). Os ritos compreendem expressões cotidianas no contexto organizacional, enquanto as cerimônias referem-se a eventos específicos que reafirmam valores, crenças e costumes (CROZATTI, 1998).

Ritos e cerimônias que permitem a exclusão, ou excluem a participação das trabalhadoras com filhos, podem ser indicativos de como a organização se relaciona com essas trabalhadoras. Em um primeiro olhar a exclusão de profissionais de atividades rotineiras pode parecer inocente, mas podem trazer consequências à

carreia da mulher uma vez que estas acabam não sendo "vistas" (CAHUSAC; KANJI, 2014).

Diante disso, procurou-se compreender se as docentes percebiam a existência de uma preocupação das IES para que as reuniões formais e informais fossem inclusivas a elas. A seguir evidencia-se os relatos das entrevistadas:

> Eu vejo que não há preocupação com os horários. Algumas coisas mais em nível de colegiado a gente consegue negociar, eu sou uma que sempre falo, que tento arrumar. Não que parta da pessoa de imaginar o horário, quem está lá nem imagina que isso seja importante para quem tem filhos. Mas eu sou daquelas que às vezes dá um toque. E as vezes tenho que me adaptar, porque às vezes é uma questão que vem da reitoria e aí são de todos os campi e fica mais difícil. Mas aí quando é do nosso setor fica mais fácil de ajustar. (R3)

> Agora no virtual a gente tenta marcar um horário comum, que deveria ser nas quartas-feiras a tarde, mas como meio que saiu da rotina, o pessoal foi assumindo outros compromissos e aí nosso chefe sempre passa um e-mail perguntando quais datas e horários que a maior parte poderia, considerando tudo, ai faz uma pesquisa e vê quando que pode, vai ser aquele horário que a maior parte de pessoas possam estar virtualmente presentes. Isso na graduação, na pós graduação é a mesma coisa, era, com a outra chefe, essa de agora é mais autoritária, ela marca a reunião e não pergunta muito, aí o pessoal vai falando que tem tal coisa, daí ela tenta mudar, mas não muito. Então acho que é do estilo de cada coordenador. (R2)

> Lá tudo é padrão, no meu departamento a reunião é quinta à tarde, nunca muda, do Programa de Pós Graduação é quarta à tarde, sempre padrão e nunca muda, então não tem nada não. O que pode fazer é levar um documento para justificar a ausência por escrito, mas não só pra mulher, independentemente de quem seja. (R5)

> Era marcado e pronto. Tanto que na pública federal quando tinha, é que são instituições que regem totalmente diferente. Então assim, na pública estadual as reuniões eram departamentais e eles já tinham um dia específico pra reunião e geralmente eles já não atribuíam aula para nós no dia da reunião de departamento. Isso também acontecia na federal. Só que na estadual não acontecia reuniões gerais, com reitor, diretorias. Já na federal é praxe isso acontecer, reuniões que abrangem todos os departamentos, onde os diretores gerais, de graduação, de pós, ou de outros setores, faziam reuniões para debater reuniões institucionais mesmo. Então às vezes acontecia dos colegas levaram os filhos nessas reuniões. (R18)

A fala das entrevistadas retrata a tentativa em buscar alinhar os horários de reuniões para que seja possível sua participação em tais ritos. No entanto, essa negociação foi apontada como possível em nível departamental, como relata a entrevistada R7 em sua experiência em IES pública: *"A gente tenta fazer reuniões até 17:30 que é o horário da saída das escolinhas. Tentamos não passar desse horário*

porque isso impacta bastante" (R7). Em reuniões estabelecidas pela reitoria, no entanto, essa preocupação não se mostra evidente, sendo necessário muitas vezes levar os filhos junto para poder participar, como foi destacado na fala de R18 sobre sua experiência em IES pública federal.

No caso das IES privadas a falta de preocupação com a inclusão das docentes é evidenciada na fala de R6 ao ser questionada sobre a existência dessa preocupação: "*Não, as vezes eles fazem reuniões e nem é no horário que o professor está lá, então eu dou aula de manhã e a reunião é de noite*" (R6). E também na fala de R17: "*Eles que determinam, marca a reunião e você que se organize, você que tem que correr, onde deixa filho, o que vai fazer*" (R17).

A participante R13 acredita que a maternidade lhe traga limitações no trabalho pois não consegue participar de todas as reuniões em que deveria participar: "*Ele me limita porque parece que, por mais que eu seja coordenadora do curso e professora, pelo fato de ser mãe, eu não posso estar em qualquer lugar a qualquer hora, não posso participar de todas as reuniões, eu tenho limitações"* (R13).

Conforme destacado em literatura, a dificuldade em participar de ritos e cerimônias ocasiona a "invisibilidade" da trabalhadora gerando, em consequência, limitações na progressão de carreira das trabalhadoras mães (CAHUSAC; KANJI, 2014). Nesse sentido, ao realizar reuniões ou outras cerimônias em horários incompatíveis às demandas das mães, estas acabam sendo prejudicadas.

De modo oposto aos demais relatos retratados anteriormente, a entrevistada R8 percebe existir essa preocupação sobre alinhar para que todos os docentes possam participar: "*A maioria das reuniões eles encaminham a data e horário, buscam alinhar de acordo com a disponibilidade de todos os professores*" (R8).

Além disso, outro ponto a ser ressaltado é a existência de ritos ou cerimônias de comemoração de resultados, que indicam aquilo que é valorizado e esperado de seus membros (TRICE; BEYER, 1984). Nesse aspecto, as entrevistadas relatam não existir nenhum tipo de cerimônia voltada às mães. Por outro lado, embora os relatos foram escassos sobre a realização de cerimônias de premiação ou comemoração, foi possível observar a partir da fala de R2 a existência em um panorama acadêmico mais amplo, que vai além do nível da IES, de editais de conceção de bolsas de extensão, na qual a produtividade científica é diretamente associada:

> Tem umas festas que eles faziam, de tantos anos de casa, fazem uma homenagem, vai no teatro, aí eles fazem uma propaganda. É como se fosse um ritual mesmo, mas não específico por ser mãe, isso não, por tempo de casa, é o servidor sendo fiel ao seu serviço. Por produtividade não. O que acontece é algo indireto, eles colocam vários editais e eles vão colocando um edital de bolsa para um estudante de graduação por exemplo, eu sou coordenadora de um projeto de extensão e ele é um projeto de extensão muito grande, a gente vai e concorre com o estado inteiro pelas bolsas, aí lá tem muitas métricas né, e as métricas que são valorizadas é publicação, artigo nos mais bem qualificados, que tem um valor maior, livros e etc., e eles vão fazendo aquela parametrização, e aí vai ganhando, quem tem isso acaba ganhando lá na frente, fica em cima na classificação, isso é uma coisa bem sutil, não sei se é sutil não, bem descarado mesmo que eles valorizam. (R2)

Neste sentido, esse tipo de bolsa que leva em conta a pontuação acadêmica em publicações científicas demonstra a valorização do contexto cultural sobre este aspecto. Conforme destaca-se na literatura, mulheres com filhos tendem a sofrer consequências em suas carreiras quando os valores das organizações são fortemente associados à produtividade (LEWIS, 1997; MORLEY; CROSSOUARD, 2015; TSOUROUFLI, 2018).

No caso das IES privadas, a maioria das entrevistadas alegou não existir cerimônias ou ritos de premiação. A participante R6 apenas, destacou a prática em sua IES de fazer um reconhecimento do trabalho docente desempenhado de uma forma informal e destaca um programa de reconhecimento realizado pela IES privada em que atua:

> Eles têm um benefício que pagam em folha a cada 5 anos e uma placa dos professores que fazem 10 anos, esse ano não teve a festa em homenagem. E aí depende muito da coordenação, mas o que tem é algo informal. A coordenação fez algo ano passado para os professores que se destacaram em alguns critérios que eles que a coordenação elaborou, mas nada institucional. É só um reconhecimento informal. Então eles sempre colocam nas redes sociais o que os professores fazem, pedem fotos do que temos feito em projetos, o que tem dado certo em sala de aula, e tudo o mais. Ah e tem um programa, que premia os professores que tem as melhores práticas docentes, então você pode se inscrever com a prática que você descreve que teve sucesso em sala de aula, e aí na semana pedagógica que é um evento para toda a universidade, todos os professores concorrem a isso, e aí eles escolhem as melhores práticas, umas 5, e depois eles apresentam essas práticas, 5 ou 10, não me lembro, aí apresentam em um auditório enorme e depois eles escolhem e ganha, ganha viagens, mais algum outro prêmio. (R6)

Desse modo, a IES citada demonstra por meio destas práticas a sua valorização à qualidade da prática docente em sala de aula. Neste quesito a entrevistada ressaltou que se sente prejudicada, visto que já foi finalista em uma dessas premiações.

Outro ponto a ser considerado é a possibilidade de inclusão das mulheres com filhos em eventos, sejam eles formais ou informais. Desse modo, questionou-se se nas IES em que atuavam percebiam a inclusão da família nestas situações. A participante R2 relata sobre sua experiencia na IES pública: *"Sempre que tem eventos as famílias estão sempre juntas e eu acho que é bem tranquilo* (R2). O relato da participante R22 em IES privada: "*Era inclusivo. Juntava todo mundo e conhecia o filho de todos*" (R22).

Percebe-se que essa inclusão perpassa especialmente na relação com os colegas:

> Os colegas procuram saber como está a criança, perguntam por ela, pedem para mandar uma foto no grupo mesmo de trabalho. Então assim, a gente tem essa abertura e até nos encontros que fazemos fora dali, sempre pedem para levar as crianças. (R3)

Por iniciativa do setor ainda, muitas mulheres relataram que tiverem um chá de bebê organizado pelas colegas: "*Eles fazem chá de bebê. Da minha filha fizeram. Dia das mães eles reúnem o pessoal, as meninas fazem esse tipo de atividade. É de iniciativa do setor*" (R12).

A entrevistadas R13 e R18 também relataram tal situação nas IES em que atuavam durante a gestação:

> Não é da instituição, é dos colegas de trabalho. Sempre fazem chá de fralda. Da minha parte foi bem legal, eu não queria porque não sei lidar, mas foi bem legal. Um dia eu cheguei e tinha um pacote de presente na minha mesa e aí todos os presentes e eu chorei horrores. Mas isso veio dos colegas de trabalho, não foi o chefe que organizou, né. Por exemplo, tem uma prof. que estava grávida e não ia ter chá de bebê, fizemos uma chárreata. É no ambiente de trabalho com os colegas, mas não é institucionalizado, é mais amizade do que ambiente de trabalho. (R13)

> Vários colegas tiveram filhos nesses três anos, umas 6 pessoas, tanto pai quanto mãe, e eles sempre tentaram fazer um agrado, o departamento em si. Mas depende do chefe. Eu percebo que quando era uma chefe, porque eu tive uma chefe mulher e um chefe homem, a chefe mulher era mais atenciosa quanto a isso, de "ah então pessoal, o filho de fulano nasceu" ou "vai nascer", e aí combinava de deixar fralda, lembrancinha na sala dele, por exemplo. Não teve chá de bebê, mas teve um e-mail comunicando, então quem quisesse participar oferecesse então um presentinho, um agrado para o colega. (R18)

Sobre a realização de homenagens para a mães, tal prática por parte da IES não foi relatada. Em geral, as entrevistadas relataram receber no máximo um e-mail, a depender da pessoa que está na coordenação:

> Teve ano que foi só um cartão eletrônico, outras vezes uma homenagem de apresentação ou algo assim, ou um dia dedicado e outras vezes nem isso, nada, nem cartão. Talvez entre os próprios colegas, mas vindo da instituição é bem pontual, depende quem está lá. (R3)

Apenas uma das entrevistadas, atuante em IES privada, destacou que existia a prática de fazer homenagens para a as mães: "*Sim, sempre fez. Porque lá tinha o que chamavam de pastoral, que tinha esse cuidado mais. E aí eles sempre preparavam, pegavam fotos nossas e preparavam uma homenagem*" (R22). A entrevistada atribui tal fato à característica da IES, que tem uma premissa em ser acolhedora a questões familiares.

De modo geral, a ausência desta prática na maioria das IES pode ser um indicativo de que a questão da maternidade é algo pouco pensado no contexto das Instituições de Ensino Superior. Ao contrário, algumas entrevistadas destacaram que o dia do professor é visto como muito mais importante neste contexto, onde é comum ganhar presentes e homenagens.

A prática de parabenizar as trabalhadoras mães pelo nascimento de um filho, também pode ser observada como um possível rito que demonstra a preocupação das IES com a vida familiar de seus membros. Nesse aspecto, destacou-se que tal iniciativa é intimamente relacionada com a chefia do momento, e sua intenção de adotar tal prática informal. Algumas entrevistadas relataram suas experiências, tanto em públicas ou privadas:

> Fiquei sabendo pelos alunos que a coordenação, eles têm reuniões com os representantes de turma, e o coordenador comentou com os alunos, mostrou a fotinho que eles pediram pra eu mandar que era justamente pra colocar na reunião né. Ele mostrou a foto para os alunos, comentou de mim, falou "olha a professora R6 não está aqui conosco nesse semestre, mas por conta da licença maternidade", e eu achei que foi bem bacana isso, ele dando uma satisfação até para os alunos da minha ausência. (R6)

> Algo muito marcante, foi quando meu filho nasceu, a primeira visita que eu recebi foi da pedagoga e minha coordenadora. Foram umas das primeiras pessoas que eu vi depois que saí da sala de cirurgia, e podia receber visitantes, elas foram as primeiras, chegaram com um buque de rosas pra mim. Então, mas eu acho que tem essa relação subjetiva de quem estava ocupando aquele cargo. Uma era mãe, mas de filhos muito adultos, e a outra nem era mãe. Eu achei muito legal, eu naquela situação e eles indo me dar parabéns e super solicitas comigo. Mas eu acho que eles não têm muito essa prática. Eu acho que é mais marcante o dia do professor, a gente sempre ganha presentes muito legais, um ano foi um passador de slides, a gente já ganhou mochila, várias coisas legais, mas do dia das mães foi mais informativo. (R8)

Outras entrevistadas por outro lado relataram não receber qualquer tipo de parabenização com o nascimento dos filhos. É valido ressaltar que tal prática não foi destacada como sendo formalizada, mas a partir da intencionalidade da chefia no momento. Desse modo, reforça-se o que Berson, Oreg e Dvir (2008) e Shrivastava (1985) destacam acerca da influência dos valores dos gestores na cultura das organizações.

Ademais, apenas uma das entrevistadas relatou a existência de um programa específico para as trabalhadoras gestantes na IES em que atua, por conta da ligação que a IES possui com a indústria farmacêutica:

> O que tem, nós temos uma relação com a indústria farmacêutica e eles tem um programa chamado gestação segura, voltado para mulheres grávidas e tem um ciclo de palestras, que vem uma vez no mês, que tem médico, dentista, psicólogo, nutricionista. E no final, quando a mulher ganha o bebê, recebe uma caixa enorme, um kit para bebês. Mas nós na educação não temos nada específico, relacionado à volta, nada disso. (R16)

Neste caso relatado, é possível notar que a oferta de tal programa parte de uma relação com outro setor, não sendo o da educação especificamente.

A partir das falas das entrevistadas observou-se que tanto em IES públicas e privadas, a prática de homenagens e parabenizações para as mães é intimamente ligada à preocupação dos chefes sobre este assunto. Quanto a premiações, foi possível observar relatos que retratam certos tipos de "premiação" nas IES públicas, por meio de concessão de bolsas associadas à produtividade científica, e certos tipos de reconhecimentos relacionados ao ensino nas IES privadas. Estas premiações fornecem indicativos daquilo que é valorizado nestas instituições. E quanto a sua participação em reuniões e eventos, observa-se que em um nível mais amplo, para além das reuniões departamentais, é inexistente a preocupação para que estas sejam inclusivas às mães.

4.3.5 Sagas e heróis

As sagas e os heróis são concebidos como elementos que refletem aquilo que é considerado importante e é valorizado pela organização (FREITAS, 2007). As sagas são narrativas que retratam a jornada percorrida pela organização, propagando assim, o orgulho, admiração e sensação de pertencimento de seus membros. Já os heróis

representam figuras simbólicas acerca dos princípios da organização, fornecendo padrões de comportamento esperados dos seus membros (FREITAS, 2007; FLEURY, 1987; MACHADO, et al., 2013; OLIVEIRA; RODRIGUEZ; CASTRO, 2019).

Não foram apontados nos relados das participantes desta pesquisa a evidenciação de sagas nas IES que trabalham ou que tiveram experiência prévia. Com relação aos heróis, por outro lado, observou-se que muitas docentes relataram considerar outras colegas docentes que são mães como "heroínas", por conseguir conciliar as demandas entre família e trabalho:

> Sim, inclusive uma colega minha, agora, ela tem uma menina que é até mais nova que a minha, tem 9 meses a menos que minha filha. Ela continua super produtiva. Até me espanto. E aí vejo que essa pessoa e fico admirada e penso "como é que ela consegue?" né. Assim, como ela administra isso, se deixa com alguém, mas cada um define o tempo que vai dedicar para os seus filhos e o quanto isso te afeta né, o fato de você ter que abrir mão do trabalho pra ficar com o filho, ou ao contrário também, tem gente que se sente mal. Mas eu admiro bastante por ela ser mãe. Acho que ela tem uma equipe que trabalha bem também, quando se tem uma boa equipe as coisas acontecem né. (R3)

> Eu tenho várias colegas que eu considero muito competentes e que produzem muito e são mães. Tem mães com filhos já mais velhos. Mães recentes que estão entrando agora nesse mundo de conciliação de trabalho e maternidade. Tem mães com filhos na idade das minhas que estão se desdobrando. É um orgulho e um privilégio trabalhar com essas mulheres. (R10)

Conforme evidenciado por Vilela (2017) a existência de outras mulheres como figuras heroicas representa fonte de motivação para a conciliação entre as demandas de trabalho e família.

Em geral, grande parte das figuras heroicas relatadas são associadas ao prestígio e produtividade científica, como evidencia a fala de R5:

> Tem um professor que ele é modelo, tem horas que a gente pensa assim se ele é homem ou é robô, tem horas que não parece nem normal. Então no nosso departamento ele é onde a gente queria chegar, eu não né, mas onde o povo queria chegar em publicação, mas é homem. E o segundo também é homem. (R5)

Neste mesmo aspecto, a participante R4 afirma que percebe que a pessoa com mais destaque em seu departamento não possui filhos, mas admite que existem também mulheres com filhos consideradas exemplares: *"É difícil, porque assim, a mulher que tem mais destaque ela não tem filhos. Dá para pensar em uma geração*

mais nova, como eu e outras professoras que temos respeito acadêmico e temos filhos" (R4).

Diante destes relatos, é possível compreender que as figuras heroicas no contexto organizacional estão, em geral, associadas à intensa dedicação em atividades de pesquisa. Nesse aspecto, conforme evidenciado anteriormente no tópico 4.2.1, as m-ulheres com filhos relatam não conseguir se dedicar tão intensamente quanto poderiam caso não tivessem filhos. Assim, ao enfatizar a máxima produtividade, o contexto acadêmico pode representar um desafio à carreira das mulheres com filhos (LEWIS, 1997).

A questão de produtividade científica, por outro lado, apareceu em menor intensidade nas IES privadas. O senso de heroísmo associado nestas IES foi mais voltado às suas lutas e conquistas: "*Eu admiro vários colegas. Nenhum especificamente, mas admiro vários colegas. Todos têm as suas lutas diárias, suas conquistas, e uma delas é mãe inclusive*" (R16). Algumas docentes, por outro lado, por trabalhar em regime de trabalho horista, ou por não se envolver muitos com os colegas, alegaram não saber identificar uma figura heroica na organização.

4.3.6 Estórias e mitos

As estórias e os mitos são caracterizados como narrativas que descrevem um evento passado (GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015). As estórias diferenciam-se dos mitos por serem sustentadas em fatos reais, enquanto os mitos não possuem embasamento na realidade. Todavia, ambos constituem fontes de significados sobre os valores da organização (FREITAS, 1991; MACHADO et al., 2013), fornecendo exemplos claros e concretos de ação (WILKINS, 1984).

No geral, poucas estórias ou mitos foram relatadas pelas participantes desta pesquisa acerca de questões valorizadas pela organização. Destaca-se aqui o relato da participante R4, que evidencia uma situação ocorrida no ambiente acadêmico, demonstrando um preconceito com uma docente mãe:

> Na minha instituição não, mas na filosofia tem um caso clássico já, que é contado de mulher para mulher. Que é da filósofa mais famosa do Brasil, uma importante filósofa brasileira. Ela ficou famosa porque fez um vídeo falando mal da classe média brasileira, e aí ficou famosa negativamente, e é autora do livro de ensino médio que as escolas mais usam. E quando ela passou no concurso para ser professora de uma IES pública, um cara, um professor bam

> bam bam da época fez o seguinte comentário: "é, essa menina é muito boa, ela realmente é a melhor para assumir a vaga, mas ela tem que parar de ter filho porque nesse ritmo não vai dar certo", e ela tinha 2 na época, eu acho que dois. Depois disso, ela teve não sei quantos abortos espontâneos, ela engravidou e abortou, engravidou e abortou, espontâneo, e não conseguiu ter mais nenhum filho e teve várias gravidezes. Então foi algo que ficou muito marcado para a cultura dessa área, da filosofia, ela virou uma representante digamos assim, nessa concepção que maternidade atrapalha, que você não pode ser uma boa professora tendo filhos. (R4)

Esta situação, embora não tenha ocorrido diretamente na IES que a entrevistada R4 trabalha, representa um indício daquilo que é valorizado no contexto acadêmico como um todo. Uma vez que a cultura das organizações é criada e re-criada de maneira entrelaçada ao contexto macro-social, em suas diversas esferas e inter-relações, entre eles, o seu setor de atuação (CARRIERI; 2002; MUZZIO; COSTA, 2012), é possível associar tal valorização ao que é reproduzido no contexto das IES.

Outras entrevistadas relataram estórias sobre situações ocorridas com colegas de barreiras em processos de mudança de regime de trabalho por conta de possuir dois filhos pequenos (apresentada no tópico 4.2.3), e situações sobre incompreensão de líderes sobre seu papel de mãe e lhe atribuindo atividades de difícil realização no período em que o filho era recém-nascido (apresentada no tópico 4.2.6).

Estórias de situações sobre barreiras à progressão refletem a presença em IES de prescrições culturais e normativas de incompatibilidade entre os papéis de mãe e trabalhadora (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; BENARD; CORREL, 2010).

As estórias sobre situações de incompreensão acerca do papel de mãe da trabalhadora, por sua vez, refletem a inexistência por parte da liderança de valorização pela vida familiar de seus trabalhadores. Considerando que a cultura da organização é influenciada pelos valores de seus líderes (BERSON; OREG; DVIR, 2008), destaca-se aqui o papel ativo destes na criação e recriação da cultura das organizações.

4.3.7 Tabus

Os tabus, assim como os demais elementos que representam a cultura da organização, também servem para indicar o que é valorizado e apreciado pela organização (FREITAS, 2007). No entanto, ao contrário dos valores que são expressos de maneira mais explícita, os tabus são considerados zonas proibidas e

tendem a ser ocultados (FREITAS, 2007; LEHMANN-ORTEGA et al., 2013; MACHADO et al., 2013).

Ao questionar as entrevistadas sobre perceber alguma existência de tabus na organização relacionados à maternidade, foi possível observar a existência de um tabu sobre a não contratação de mulheres grávidas: "*Eu acho que tem muito a ver com a entrada no processo seletivo. Tipo, com certeza se chegar com a barriguinha, não vai passar*" (R1). A respondente R7 também destaca este tabu na IES em que atua, dando ênfase no caso das contratações de docentes substitutas:

> Sim, de não contratar mulheres grávidas. Quando por exemplo, uma professora efetiva fica grávida e tem lá 6 meses de licença, pra nós não impacta tanto porque tem algum tipo de contratação. A gente não se preocupa porque vai ter uma contratação e todo colegiado vai ir atrás, aí só vai ficar afastado 6 meses e não tem problema para nós, mas das professoras colaboradoras eu percebo bastante. (R7)

> Um exemplo que eu dou, mas vai de coordenação pra coordenação também, e o fato de eu ser mulher muda muitas coisas. Eu fiz um processo seletivo de professor e a professora que ganhou a seleção, no dia da entrega dos documentos para efetivação, ela me ligou e disse que tinha acabado de descobrir que estava grávida. E eu falei "parabéns", mas eu nem me toquei. E ela disse, "mas e aí, você vai me contratar?". Na minha cabeça eu fiquei me perguntando o porquê não contrataria, foi tão automático. E pra ela foi motivo de surpresa. Porque talvez se fosse um homem no cargo, falasse que não iria contratar uma professora que sairia de licença daqui 6, 7 meses, entendeu? E não, eu contratei e falei que gravidez não é doença, ela ficou surpresa com a minha resposta. (R13)

Esse tabu evidenciado pela cultura no ambiente das IES evidencia a penalidade em processos de contratação destacados na literatura de *motherhood penalty* (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Essas dificuldades podem ocorrer durante a gestação (CUNNINGHAM; MACAN, 2007; HALPERT; WILSON; HICKMAN, 1993), como os tabus apontados pelas entrevistadas sugerem.

Além disso, outro tabu destacado na fala das entrevistadas fala sobre o tabu da demissão no caso das trabalhadoras de IES privadas:

> Eu acho que o tabu é da sociedade em geral. É o medo de voltar e ser mandada embora. Isso a gente tem. Mesmo sabendo que eu ia ser bem acolhida, eu tive muito medo de voltar e ser desligada, eu confesso. Principalmente quando eu vi no desenrolar toda da história, que eu não estava rendendo a mesma coisa, aí que eu fiquei com mais medo ainda. Eu falei: "vão me mandar embora, vão me mandar embora em três tempos". (R13)

A entrevistada R5 comenta que por conta desse tabu era entendido que as intenções em ter filhos deveriam ser de certa forma "escondidas". Assim R5 relata: *"Lá tinha muito, na privada, tinha muito isso assim de, 'não fala que você tem intenção de ter filho', ou 'não fala que você quer casar'. Na pública bem menos, mais é pessoal mesmo."* (R5)

Por fim, a entrevistada relatou ainda a existência de um tabu por ser mãe solteira:

> Muito complexo falar isso, porque no curso onde estou, no curso que estou, eu não vejo. Mas eu acredito que se for um curso onde tem outros tipos de docentes, pode ser que tenha. Mas eu digo que não dentro da instituição mesmo, mas a própria mulher mãe se cobra, até mais que as outras. Mais nesse sentido. Eu vejo assim, existe esse preconceito velado sim, ainda mais por ser mãe solteira. Eu precisei desconstruir muitas questões que eu tinha na vida, muitos pensamentos, de como eu via as coisas, por conta da sociedade que eu acho muito machista sim, e que... é muito complicado. Acho que a questão é muito mais por eu ser mãe solteira, não por ser mãe. Talvez se eu fosse uma mãe que tivesse uma família, um marido do lado, eu acho que eu sentiria umas coisas de maneira diferente. Eu vejo que a sociedade te olha de uma forma diferente. (R19)

Todos estes relatos reforçam a existência da crença cultural associada à incompatibilidade entre os papeis de mãe e trabalhadora (RIDGEWAY; CORRELL, 2010), refletido na cultura do ambiente acadêmico. Destaca-se ainda o medo presente na fala das entrevistadas de sofrer possíveis consequências, como a não contratação, ou até mesmo a demissão, por terem se tornado mães.

4.3.8 Processos de comunicação

Os processos de comunicação também são apontados como elementos capazes de evidenciar a cultura das organizações (CROZATTI, 1998; FREITAS 1991; KEYTON, 2014). Por meio da comunicação, seja ela formal ou informal, a organização demonstra aquilo que é aceito e considerado correto dentro de seu ambiente, propagando assim, seus valores e crenças (CROZATTI, 1998).

Vilela (2017) destaca em sua pesquisa que a ausência de comunicação acerca dos direitos e benefícios das mulheres com filhos pode ser considerada uma expressão cultural da organização, indicando a baixa preocupação com esta esfera da vida de sua trabalhadora.

Neste sentido, observou-se que no caso das IES públicas, a comunicação de direitos e deveres é formalizado e regulado em consonância com a lei, como destaca a entrevistada R1: *"Na realidade não divulga, na realidade a gente sabe pelo que tá na lei né. Que é a licença e depois o auxílio creche, coisas assim"* (R1).

Do mesmo modo, a participante R12 destaca sua experiência na IES pública em que atua: *"A gente que corre. A gente sabe que tem e para ter direito tem que fazer o requerimento e solicitar. Como já estamos na instituição e você evidencia, já sabe e corre atrás"* (R12).

Já no caso das IES privadas as trabalhadoras alegaram que foram informadas sobre seus direitos. No caso da entrevistada R16, a mesma alega: "*A gente passa por uma espécie de treinamento para conhecer a empresa e lá eles falam, de todos os benefícios, deveres*" (R16). Já a participante R22 afirma que não é algo que eles oferecem para a pessoa, mas que a comunicação de como proceder ocorre: "*Não acontece, eles não oferecem. O plano de saúde, quando eu engravidei, eles comentaram pra levar os documentos lá pra incluir. Nesse sentido*" (R22).

No caso da entrevistada R13, a mesma relatou ter ocorrido uma falha de comunicação na IES privada que trabalhava. Segundo a participante, a mesma passou por uma situação de falta de comunicação clara sobre os seus direitos, e percebe que colegas e chefias também não sabem dos direitos das mulheres com filhos na IES, dificultando, na prática, o funcionamento destas normas.

> Outra questão de comunicação. Uma das coisas que eu sempre soube, é que uma vez que você fica grávida tem que avisar formalmente a empresa, para estar coberta, se acontece alguma coisa. A primeira pessoa que ficou sabendo que eu estava grávida foi meu marido e a segunda foi meu chefe. Olha só o absurdo né. Eu falei que nem meus pais estavam sabendo, mas como vim de dois abortos de recorrência, eu avisei porque não sabia como iria ser esse, mas estou avisando, esse terceiro que foi meu filho que fecundou. Quando fui entregar o... acho que foi exame... ah, 15 dias antes do parto eu entrei de licença porque estava com excesso de líquido amniótico. E a obstetra falou que não me queria andando por aí, e me deu um atestado de 15 dias. E aí eu fui levar na medicina do trabalho. E quando eu fui levar esse atestado lá, ela disse que eu não notifiquei a empresa que estava grávida. Aí eu falei que avisei meu chefe. E ela disse que esse não era o procedimento. E eu: "mas qual é o procedimento?" Eu tinha que ter entrado, aberto um protocolo, enviado um laudo. Então, a ausência de comunicação clara, até por parte dos gestores é complicado. Eu só descobri essas coisas porque vivenciei o processo. Mas meu chefe até agora não sabe que isso existe. Meus colegas de trabalho também não. (R13)

A respeito de problemas na comunicação, a entrevistada R8 também relata sua queixa:

> Eu tenho vínculo faz 10 anos, mas não tenho acesso total à intranet. Pra que você tenha noção, quando eu queria participar de congresso, eu ia direto na diretora da minha unidade, porque eu tinha um acesso ótimo com ela, levava o flyer, preço de passagem e ela me dizia que podia pagar como hora-aula tantos reais de reembolso e eu falava ok. Era uma coisa de boca-boca. Não tem padronização, a comunicação é ruim. (R8)

Foi possível observar ainda no relato das entrevistadas que a qualidade da comunicação varia entre IES. Conforme relatado pela entrevistada R18, a mesma percebeu a diferença na comunicação entre as duas IES públicas em que trabalhou. Enquanto em sua primeira experiência de trabalho ela percebeu não haver uma preocupação evidente com seus direitos, a mesma percebeu que existe um maior cuidado na segunda IES que trabalhou, sendo ambas públicas, porém uma é estadual e a outra federal:

> Na pública estadual que trabalhei você tem que abrir um processo. Então antes eu fui na creche para ver se tinha vaga. Porque, querendo ou não, é um direito, mas você tem que pedir a vaga pra garantir a vaga. Então antes você tem que abrir um processo, e tem um protocolo geral, então você faz uma carta, a chefia dá ciência e você manda para o protocolo geral, aí eles mandam pro RH que manda pra creche, mais ou menos esse trâmite. Para as duas eu consegui vaga, mas da mais nova eu não usei porque quando era para ela entrar na creche, eu saí de lá, mas foi bem tranquilo. Aí eu entrei na pública federal e lá até 5 anos que recebe o auxílio creche, deu 5 anos automaticamente no sistema eles já cortam o auxílio. Então quando eu entrei, eles já pediram todos os documentos delas, certidão, RG, CPF, todos os documentos das crianças pra incluir nos auxílios da família. Na federal eu não precisei correr atrás de nada. O RH da federal eu acho muito organizado. (R18)

Esta mesma diferença de comunicação entre as IES foi observada pela participante R6. A entrevistada alega que sentiu a melhora na comunicação sobre seus benefícios após a mudança de gestão:

> Começou agora, antes não tinha. Agora eles divulgam, mandam e-mail, me ligaram no caso para ofertar. Tanto é que como a gente estava em isolamento eu até achei que fosse trote, eu falei "não, alguém está me ligando pra dizer que não teria coparticipação?", e agilizando para trocar carteirinha do plano e tudo o mais, explicando que poderia usar até um mês a minha até chegar a carteirinha dela, foi só agora mesmo. (R6)

Conforme destacado por Vilela (2017) a comunicação clara sobre os benefícios e direitos das trabalhadoras com filhos indica o nível de valorização da esfera profissional de seus membros. Pôde-se constatar a partir dos relatos aqui retratados

que a qualidade da comunicação varia muito entre cada instituição, independentemente de sua natureza pública ou privada.

4.3.9 Síntese dos elementos da cultura nas Instituições de Ensino Superior

De modo a sintetizar os resultados desta pesquisa no que concerne a cultura nas IES, apresenta-se a seguir o Quadro 8 que demonstra os principais pontos destacados neste tópico:

QUADRO 8 – SÍNTESE DOS ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Valores	* Não percebe a existência de valores explícitos sobre família; * Valores voltados à educação, desenvolvimento econômico e social e inovação; * Valores familiares expressos por seus membros; * Forte valorização de produção científica especialmente nas IES públicas; * Prestígio entre os docentes vinculados a pesquisa; * Publicações científicas presentes nas práticas organizacionais, especialmente nas IES públicas; * Crescimento da cobrança sobre produtividade científica para professores não vinculados em programas de pós-graduação vinculados a pesquisa; * Menor cobrança de produção científica em IES privadas, porém indícios de crescimento desta cobrança; * Valorização da atividade docente como um todo em IES privadas; * Variação na oferta de benefícios para a família (plano de saúde, auxílio creche e outros) entre as IES.
Crenças e pressupostos	* Crença sobre dedicação atrelada ao trabalho face a face; * Crença sobre menor produtividade da mulher com filhos; * Crença de que a mulher com filhos usa este fato como desculpa; * Percepção que a crença sobre menor produtividade é embasada em fatos; * Percepção de que esta crença não pode ser sustentada pois as trabalhadoras mães provam sua competência; * Necessidade de rede de apoio para não permitir que essa crença seja sustentada.
Normas e regras	* Inexistência de normas e regras específicas sobre a maternidade além da parte legal; * Variação entre as IES, tanto públicas quanto privadas, sobre as normas de permanência no espaço físico da IES; * Nas IES privadas a possibilidade de flexibilização varia conforme regime de trabalho; * Possibilidade de flexibilização e home office varia conforme coordenação; * Existência de normas de publicação científica, especialmente em IES públicas, expressas em termos formais e informais.
Ritos e cerimônias	* Ausência de preocupação em realizar reuniões inclusivas para as mães especialmente em reuniões gerais; * Maior preocupação em realizar reuniões inclusivas em nível departamental; * Ritos associados à processos de concorrência de bolsas em IES públicas em que é considerada a produtividade científica; * Concurso que premia práticas docentes em sala de aula em IES privada;

	* Realização de eventos que permitem às trabalhadoras mães levar a família, especialmente a eventos informais com colegas; * Realização de chás de bebê e visitas após o nascimento dos filhos em algumas IES, tanto públicas ou privadas, a depender do coordenador no momento; * Realização de homenagem em dia das mães relatada por uma docente de IES privada. As demais relatam não haver este tipo de homenagem, sendo maior enfatizado o dia do professor;
Sagas e heróis	* Relatos que evidenciam figuras heroicas de trabalhadoras mães; * Figuras heroicas associadas ao prestígio e produtividade científica em IES públicas; * Figuras heroicas associadas às suas lutas e conquistas diárias em IES privadas.
Estórias e mitos	* Estória amplamente difundida no departamento da entrevistada sobre situação de preconceito em processo de contratação de uma mulher com filhos; * Estória sobre barreiras em mudança no regime de trabalho em função de ser mãe; * Estória sobre incompreensão de líderes acerca do seu papel de mãe.
Tabus	* Tabu da não contratação de mulheres grávidas; * Tabu da demissão no caso das trabalhadoras de IES privadas; * Tabu da maternidade solo.
Processos de comunicação	* Comunicação de direitos e deveres é formalizada em consonância com a lei nas IES públicas; * Existência de comunicação prévia em IES privadas; * Relato de falha de comunicação em IES privada perante a mediação pela chefia; * Falha de comunicação com docentes horistas; * Percepção de variação nos cuidados com a comunicação entre as IES.

FONTE: a autora (2021)

Na sequência são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa relacionados a cultura trabalho-família nas IES.

4.4 CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA

Em consonância com o terceiro objetivo específico desta dissertação: *compreender os aspectos de uma possível cultura trabalho família nas Instituições de Ensino Superior que facilitam e apoiam as mulheres no retorno da licença maternidade*, o presente tópico explora os resultados evidenciados a partir das falas das entrevistadas neste aspecto.

A cultura trabalho-família é compreendida por Thompson, Beauvais e Lyness (1999) como a medida em que uma organização valoriza e apoia a integração de vida profissional e familiar de seus trabalhadores. Segundo as autoras, a cultura trabalho-família pode ser observada a partir de seus componentes: i) tempo de dedicação ao trabalho acima da família esperado ou exigido pela organização; ii) percepção por

parte dos funcionários sobre possíveis consequências negativas à sua carreira mediante a utilização de benefícios voltados à família ou por dedicação de seu tempo nos cuidados familiares; iii) apoio e sensibilidade da gestão com as responsabilidades familiares de seus funcionários (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Diante disso, são retratadas nas falas das entrevistadas, sua percepção acerca destes três componentes base.

Primeiramente, com relação ao tempo de dedicação ao trabalho acima da família esperado ou exigido pela organização, as entrevistadas relataram perceber que existe uma expectativa velada de que se dedique em primeiro lugar ao trabalho em detrimento à família, tanto nas IES públicas quanto privadas:

> De forma explícita não. Mesmo por que aqui não tem nada muito explícito. Mas é, não sei, acho que se espera que todo mundo trabalhe muito, como qualquer lugar. Acho que vai muito mais da gente colocar o freio do que da empresa né, no caso da instituição. (R1)

> Não tem nenhuma resolução assim [*risos*], mas às vezes o tanto de atribuição que você tem. Eu agora mesmo nesse cargo e nessa época de pandemia é WhatsApp 24 horas por dia e você tem que dar conta de tudo. Então é bastante cobrança. (R7)

> Olha, eu acho que sim, mesmo quando a gente fala em instituição pública e não ter aquela coisa de fins lucrativos, mas precisamos entregar algo pensando nessa divisão de trabalho com os colegas. Não tem isso que um está trabalhando mais porque não tem filhos, existe essa questão que todos têm que cooperar e se organizar da maneira possível. (R3)

A entrevistada R5 complementa: "*Em alguns momentos se você falar que precisa fazer algo eles dizem que o trabalho vem em primeiro lugar, sempre lembrando né, para não abusar*" (R5). E R8 reforça: "*Claro que esperam, que o trabalho seja central na vida das pessoas* (R8).

Além disso, as pressões acerca de publicações científicas refletidas nas normas organizacionais (LEMOS, 2011) refletem de maneira indireta nesta cobrança, como destaca a entrevistada R2: "*Indiretamente sim, porque para você publicar em grandes revistas, enfim, vai exigir muito mais horas do que você está lá, com certeza. Mas indiretamente sim*" (R2).

Como pôde ser observado em tópicos anteriores que exploraram a cultura das IES, a pressão por publicações é presente especialmente nas IES públicas, refletindo

nas normas que regem toda a atividade docente (LEMOS, 2011), desde regras para contratações e progressões.

As regras e normas empregadas pela organização também podem indicar essa valorização pela organização do tempo empregado no trabalho, por meio de estabelecimento de horas mínimas e máximas de trabalho, ou estabelecendo como deve ser usado o tempo de trabalho, por exemplo, permitindo ou não realizar o trabalho de casa (SCHRIBER; GUTEK, 1987; THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999). Dessa maneira, as normas de permanência existentes no espaço de trabalho em algumas IES, que não permitem a realização de trabalhos em *home office*, conforme pôde ser visualizado no tópico 4.2.4, indicam a valorização do tempo de trabalho face a face. Enquanto outras IES permitem essa flexibilidade, o que facilita na conciliação de suas demandas (SCHRIBER; GUTEK, 1987; THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999).

Sobre este aspecto, a entrevistada R5 salienta que a organização espera dedicação intensa, mas destaca que é preciso buscar equilibrar as duas esferas da vida: familiar e profissional.

> Eu tenho uma opinião pessoal, que o trabalho é super importante, mas os filhos e a família também né. Eu acho que a gente tem que no mínimo ter prioridades iguais pra eles. Porque tem gente que coloca o trabalho mesmo em primeiro lugar, porque a empresa vai ficar falando, porque tem medo de perder o trabalho, sei lá. Mas eu não concordo. Eu não me espelho naquele rapaz que todo mundo fala porque às vezes eu olho ele triste só pensando nisso, só falando disso, e eu não, eu quero falar do meu filho, quero priorizar meu filho muitas vezes. Então eu acho que as vezes a gente tem que fazer um ouvidinho meio surdo para o que a organização fala. Senão a gente não vive só pra trabalhar e a família de fundo, não aparece. E na verdade não é assim que as coisas deveriam ser né. (R5)

O segundo aspecto a ser analisado com relação a cultura trabalho-família diz respeito à <u>percepção por parte dos funcionários de possíveis consequências negativas à sua carreira mediante a utilização de benefícios voltados à família ou por dedicação de seu tempo nos cuidados familiares</u>. Nesse tópico, foi possível observar que as entrevistadas relataram que sempre procuraram cumprir com todas as suas obrigações e compromissos, evitando se ausentar do seu trabalho para evitar comentários:

> Era exigido ficar no ambiente de trabalho sim. Tem que cumprir sua carga horária ali. Mas eu acho que sempre teve bastante flexibilidade. Não tinha que bater ponto, mas é aquela coisa, você sabe do seu compromisso e você

> tem que mostrar que está ali. E eu sempre cumpri, eu sempre pensei: não quero que tenham o que falar do meu trabalho. (R18)

> Tem isso da flexibilidade se precisar. Mas por outro lado, em alguns momentos se você falar que precisa fazer algo eles dizem que o trabalho vem em primeiro lugar, sempre lembrando né, para não abusar. Mas tem pessoas, 2 ou 3 pessoas pontuais que não concordam com essa ideia. Então nós somos uma equipe com 36 professores, e 10% ou 5% aí que tem essa postura que não pode misturar, o resto não, o resto é de boa. (R5)

> Eu realmente só saía do meu ambiente de trabalho pra fazer alguma coisa ligada à minha filha se fosse questão de saúde, e que ninguém mais pudesse ficar com ela e tivesse que ser eu. Não que alguém em algum momento chegou pra mim e disse: "tem que ser assim", mas eu sabia que se eu começasse a, digamos assim, priorizar as necessidades da minha filha, a minha carreira estaria em jogo. Isso eu sempre soube. Aí foi onde eu comecei a repensar o que eu queria pra minha vida, e comecei a pisar no freio. (R14)

> Quantas vezes eu trancava toda casa, eu moro em um sobrado, e minha mãe não tinha chego pra ficar com ela, ela tinha uns 4 anos mais ou menos, e eu trancava toda a casa e falava pra ela ficar quietinha porque já era hora de sair, e eu tinha que cruzar a cidade praticamente. E aí eu falava para ela, pense só, se não ia dar cadeia isso, deixar a criança sozinha. Eu fechava toda a casa e ela abria a janela de cima e ficava chorando na sacada. Aí eu falava para ela: "fica lá, espera que a vó já chega", e minha mãe atrasava, era um drama. E como que eu ia chegar lá e falar isso, que atrasei porque minha mãe atrasou e minha filha ficou chorando. Muito difícil. [...] existe punições. Era "ó, vou anotar aqui no caderninho". Eles anotam no caderninho, é ridículo. Então como é eu ia ficar falando o tempo todo, e aí eu saia como uma louca, ela ficava chorando e eu continuava. (R17)

Cabe aqui ressaltar que, no caso da entrevistada R14, que relatou não ter vivenciado algum tipo de comentário ou cobranças, a mesma sempre procurou se dedicar intensamente ao trabalho, evitando assim que ocorressem consequências em sua carreira. Dessa forma, observa-se que a mesma sente que, caso contrário, poderia ter sofrido as consequências por isso.

Corrobora-se, assim, a literatura na temática que aponta que em muitos casos, mesmo que a organização ofereça determinados benefícios voltados aos cuidados com a família, como, por exemplo, a possibilidade de realizar *home office,* as trabalhadoras optam por não utilizar estes benefícios com o receio de sofrerem avaliações negativas (LEWIS, 1997; PERLOW, 1995).

Em sua experiência de trabalho, a participante R15 relata ter sofrido consequências pela utilização de seus direitos. A entrevistada relatou que foi demitida de seu trabalho em uma IES privada após uma de suas gestações, pois teve complicações de saúde em sua gestação, o que a levou a se ausentar com frequência

do trabalho. Todavia, relata compreender que não podia entregar o que a IES esperava dela:

> Em uma delas... eu acho que eles não falaram claramente até porque tem a questão trabalhista, então tomaram um certo cuidado pra me falar. Numa delas foi um pouco mais complicado. Na do estado que pedi exoneração muita gente perguntava se eu tinha certeza, porque falta pouco tempo para se aposentar, ficavam "você tem certeza?". Já na particular tinha uma coisa meio de... mais pensando neles mesmo, achavam que era exagero meu, que eu poderia dar conta se me esforçasse mais. Mas era tudo nas entrelinhas, ninguém falou claramente. Mas eu entendo eles, entendo que eles precisavam de alguém mais presente e ok, eu não podia mesmo naquele momento. Tudo bem, eu acho que é isso e pronto. (R15)

Diante dessa percepção de que podem ter alguma consequência em seu trabalho, ainda que sejam apenas comentários, as entrevistadas relatam que procuram meios de evitar problemas, seja evitando ao máximo se ausentar, seja procurando alguém para sua substituição: "*Eles deixam bem tranquilo se quiser faltar um dia, tem que negociar com outro professor. A gente mesmo negocia com outro professor*" (R6).

> Se eu precisar faltar uma aula para levar meu filho no oftalmo, sei lá onde, em algum lugar, eu vou atrás de alguém para me substituir, eles não ficam sem, se por um acaso eles ficarem sem eu passo e-mail para todos e explico. A gente quase nunca falta, então quando falta explicamos, então não gera problema, porque a gente se prepara antes. (R2)

> Se precisar levar no médico em horário de trabalho eu pego atestado para comprovar efetivamente essa necessidade. Então eu sempre cumpri para não ter o que falar [...] quando precisei eu sempre falei, sempre deixei claro dessa necessidade. (R18)

A entrevistada R2, apesar de afirmar evitar se ausentar do trabalho, relata que não percebe haver consequências quando precisa, pois, acredita que as pessoas reconhecem seu comprometimento:

> A única coisa que ficou um pouquinho foi a questão da asma, então as vezes ele tem crises e eu tenho que sair correndo de uma reunião para ir buscar ele na escola ou mesmo em casa. E aí eu falo que vou precisar sair e o pessoal entende perfeitamente. Porque eu acho que criei um lastro de muito comprometimento e responsabilidade sabe, eu acho que as pessoas entendem isso e veem que podem confiar que é isso mesmo, e vamos apoiar, eu sinto isso, ninguém me falou isso, mas é o que eu sinto. (R2)

A entrevistada R4, por outro lado, alega que mesmo abrindo mão de um direito, continua sofrendo questionamentos sobre suas necessidades de se ausentar: "*por lei*

eu poderia ter pedido redução de carga horária por ter um filho autista, e eu não fiz isso, nem pretendo fazer. Mas mesmo assim de vez em quando tem um questionamento sobre o tempo que eu passo lá" (R4).

O relato de R4 corrobora o que foi levantado em literatura: uma vez que, em função do pressuposto cultural de que o tempo empregado de maneira presencial pelo funcionário é indicador de comprometimento ao trabalho, os funcionários, por vezes, optam pela não utilização dos programas de benefícios voltados aos cuidados com a família com o receio de sofrer avaliações negativas (LEWIS, 1997; PERLOW, 1995).

Já a entrevistada R18 relatou ainda que na ocasião de seu processo seletivo para ingressar na IES pública em que trabalha atualmente, usufruiu de seu direito em realizar um processo especial para amamentação, e não sentiu consequências negativas por conta disso:

> Quando eu fiz o concurso, eu estava amamentando, e eu pedi que o concurso fosse especial para amamentação, e eu tive um atendimento que, nossa, eu fiquei admirada quando fui fazer o concurso, porque o pessoal do RH me recepcionou na porta da instituição, não foi na sala, foi na porta da instituição que eu entrei com o bebê e fui chamada pelo nome sem ninguém me conhecer. Aí o pessoal do RH veio "eu sou a fulana, estou aqui para ajudar você, e como você tem bebê tem essa sala", ela me levou no local do concurso, mas me mostrou a sala que eles separaram para amamentar ou trocar o bebê, perguntou quem foi comigo pra me ajudar. Então assim foi um atendimento que fiquei admirada no processo de concurso mesmo. E isso não impactou em nada na seleção. Eles foram muito imparciais mesmo. (R18)

A partir dos relatos é possível observar que a percepção de consequências mediante o uso de benefícios ou direitos perpassa, especialmente, a relação com seus chefes diretos e colegas de trabalho, por meio de cobranças e comentários. Em um contexto mais amplo, determinados benefícios como o direito à concurso especial para amamentação não se percebe tal impacto, enquanto, excesso de ausências para cuidar dos filhos foram compreendidas como fatores que poderiam impactar na sua carreira, levando até mesmo à demissão, no caso das trabalhadoras de IES privadas.

O terceiro e último tópico a ser analisado diz respeito ao <u>suporte e sensibilidade da gerência a questões familiares</u>. Os líderes das organizações desempenham um importante papel na manutenção de uma cultura trabalho-família (THOMPSON; BEAUVAIS; LYNESS, 1999), uma vez que promovem o incentivo ou desencorajamento da utilização dos benefícios que facilitam na conciliação das demandas de trabalho e família (PERLOW, 1995).

Nesse sentido, a entrevistada R1 relata sua percepção de ausência de suporte por parte da chefia por conta de ser mãe:

> Não tinha nenhum tipo de consideração por parte da chefia de departamento se eu tinha filho pequeno ou não. Então eu dava aula sexta à noite, sábado de manhã, direto, e eles estavam nem aí. Tipo, na época eram professores homens, a coordenação lá do departamento, e ***, desculpa o termo né, se eu tenho um filho pequeno ou não. (R1)

Em sua experiência na IES privada, na qual atuava no período em que seu filho nasceu, ela relata que também não sentiu o suporte de seus líderes quanto à sua nova condição de mãe:

> Não é que não foi receptiva. Foi, mas eles não consideraram minha situação. Mas isso também vai muito do coordenador. O meu coordenador na época, é que eu tinha três coordenadores né, de três cursos diferentes, o principal que era o meu chefe era um babaca, entendeu? O outro era sem noção mas era boa gente, era um outro, e ele não foi nem um pouco sensível entendeu?, na hora que eu falei "olha, ou você reduz minha carga ou você vai ter que me mandar embora, por que eu não vou cumprir essa carga horária, e eu não vou pedir pra sair também", e daí ele disse "tá, então infelizmente nós vamos ter que te mandar". Só que ele se ferrou também porque só teve problema. (R1)

A participantes enfatizam ainda que este suporte varia muito do coordenador que está na IES:

> Eu acho que depende de quem for o chefe. Tem muito do pessoal nisso, porque tem a lei né, mas se o chefe invocar ele pode te atrapalhar, já aconteceu. Mas assim, eu falo que não é institucional, é pessoal. Comigo não aconteceu, mas aconteceu com outros. (R5)

> Atualmente são duas pessoas humanas, se precisar eu posso dizer: "Ó não consegui vir hoje porque meu filho tá com febre". Mas, dependendo de quem esteja não né. Eu vou de qualquer jeito se precisar, se não tiver ninguém que fique com ele, mas, apoio, apoio, acho que depende muito de quem tá lá entendeu? (R1)

> Eu digo, isso varia muito de quem está na chefia, quem está no comando. Eu já passei por vários chefes de departamento, vários coordenadores de curso, uns com muita empatia. Eu já tive chefes homens maravilhosos, que quando você leva alguma angústia, algum problema... [...] a gente percebe essa mudança de acordo com as pessoas. Eu acho que melhoramos muito ao longo dos anos. Posso estar equivocada porque meus filhos cresceram e demandam menos. Mas eu acho que era uma coisa que não era tão discutida. Hoje a gente discute muito mais essas necessidades. Há um tempo atrás era "você escolheu ter filhos problema seu, arque com as consequências. Aqui dentro você tem que continuar sendo ou produzindo do mesmo jeito e o filho não justifica tua necessidade de faltar ou qualquer outra coisa". E a gente

> sabe que não é bem assim que funciona. E eu acho que a sociedade como um todo talvez esteja percebendo mais isso. (R10)

No geral, a maioria das entrevistadas percebe que recebe o apoio de sua chefia com as suas questões familiares:

> De forma geral é um clima muito gostoso de trabalhar, os coordenadores todos foram pessoas super humanas, nunca tive penalidade em relação a isso. Tem essa valorização, formal e informal. Aquele finalzinho de semestre onde já não tinha aluno, já levei meus filhos porque a estrutura da universidade é enorme e só tinha que assinar o ponto e ver se tinha aluno, eu já fui com meus filhos, não teve problema algum, nunca fui chamada atenção por isso [...]Parece que o estilo da coordenação sempre foi bem humano. Até por que se não fosse eu não estaria lá há tanto tempo com tanto filho [*risos*]. [...] ou a gente sairia ou pediriam pra gente sair (R6)

> Eu também tive muita sorte de pegar uma coordenadora que também é mãe, e que aceita muito bem isso. Eu acho que o mercado privado muito agressivo, que engole esse tipo de situações. E no ambiente que estou hoje, por ter muitas professoras mulheres no departamento, eu tive um apoio muito grande e uma facilidade. Então eu acho que além da área acadêmica, o ambiente, a cultura organizacional do ambiente em que você está faz toda a diferença também. Talvez em uma faculdade particular seja diferente. (R19)

O fato de ter chefes que também são mães e compreendem a situação é levantado por R20 em sua experiência de trabalho em uma IES pública: "*Eu tenho hoje na minha chefia imediata, uma mãe que também tem dois filhos e que vive os mesmos dilemas que a gente vive. Inclusive os filhos dela tem as idades parecidas dos meus, são amigos. Então é uma coisa normal*" (R20). Da mesma maneira, a entrevistada R16 destaca isso em sua fala: "*Mudou agora a gestão, mas a minha ex chefe, ela era super tranquila, a anterior. E a atual gestora tem um filho da idade do meu e está tentando engravidar, então super entendem*" (R16).

Acerca desse apoio da chefia, cabe aqui ressaltar o papel deste apoio, para que a participante R16 pudesse evitar problemas relacionados à amamentação, em função de problemas de saúde ocorridos durante a licença maternidade, e que se estenderam após sua volta:

> Eu tive vários problemas de saúde na amamentação. E aí minha coordenadora veio aqui em casa várias vezes, preocupada comigo, pra ver como eu estava. E aí eu falei "olha, eu não vou ter condições de trabalhar o dia inteiro com meu peito desse jeito", e ela falou "não, você continua as 40h, mas 20h você fica em casa, amamenta", porque se eu ficasse muito tempo sem amamentar poderia voltar a mastite. Então ela foi super generosa comigo. E assim, sou muito grata. Bom se todas as pessoas fossem iguais a ela. Eu voltei... quatro meses eu sofri de ir pro hospital 2 a 3 vezes na

> semana. Quando eu voltei, depois que eu voltei após a licença, eu descobri que minha bactéria não estava mais. Mas mesmo assim ela preferiu que eu ficasse em casa, porque eu tinha muita produção de leite e se ficasse sem amamentar poderia voltar. Então ela flexibilizou pra quer eu ficasse em casa perto dele. Eu fiquei mais 3 meses nesse período de flexibilização. Ela é mãe. Ela entende. (R16)

Com este relato, evidencia-se o papel fundamental dos líderes para que as práticas de suporte possam ser utilizadas (PERLOW, 1995). Ao flexibilizar seu horário de trabalho diante da sua condição de saúde no momento, a IES permitiu que a trabalhadora continuasse suas atividades na IES, sem sofrer as consequências por tal benefício.

Com base nos relatos apresentados, o Quadro 9 apresenta de forma sintetizada os resultados da pesquisa acerca da cultura trabalho-família nas IES, analisados a partir da percepção de suas trabalhadoras:

QUADRO 9 – SÍNTESE DOS ASPECTOS DE CULTURA TRABALHO-FAMÍLIA

Tempo de dedicação exigido ou esperado acima da família	* Expectativa velada de dedicação ao trabalho em primeiro lugar; * Expectativa indireta pelas pressões de publicações científicas que impactam as normas das IES; * Existência de normas de permanência no espaço físico das IES.
Percepção de possíveis consequências negativas à carreira mediante a utilização de benefícios voltados à família	* Percepção de carreira comprometida caso colocasse as necessidades dos filhos em primeiro lugar; * Apesar de permitir a flexibilidade de horários evita-se usar; * Busca por cumprir com todas as obrigações e compromissos, e evitando se ausentar, evitando possíveis comentários; * Demissão perante ausências frequentes durante a gestação por conta de problemas de saúde. * Percepção de não haver consequências como resultado de seu comprometimento; * Relato de abnegação de direito de redução de carga horária , e ainda assim, percebe comentários; * Consequências negativas especialmente na relação com chefes e colegas e não em um contexto mais amplo.
Suporte e sensibilidade da gerência a questões familiares	* Relatos de ausência de suporte da chefia em IES pública e privada; * Varia conforme o coordenador atuante no momento; * Maior parte dos relatos evidencia a existência de suporte; * Relatos destacam o suporte quando a chefia é composta por uma mulher que também é mãe; * Suporte visto como essencial para a continuidade da amamentação.

Fonte: a autora (2021)

O tópico a seguir procura entrelaçar os resultados apresentados acerca das vivências de *motherhood penalty* e a cultura das Instituições de Ensino Superior.

4.5 AS VIVÊNCIAS DE *MOTHERHOOD PENALTY* MEDIANTE A CULTURA NAS IES

Esta dissertação teve como objetivo geral *analisar como as vivências de motherhood penalty por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura organizacional nestas organizações*.

A partir da discussão apresentada previamente foi possível perceber que determinadas vivências de penalidades pela maternidade são diretamente vinculadas à cultura presente no contexto acadêmico que influencia no contexto de trabalho das IES, tanto públicas quanto privadas.

Observou-se a partir dos relatos analisados, a intensa valorização por publicações científicas em periódicos de alta avaliação, especialmente no caso das trabalhadoras de IES públicas, e de maneira mais intensa para aquelas vinculadas em programas de pós graduação. A apreciação por aspectos produtivos em termos de publicação científica pôde ser evidenciada pelos elementos analisados: refletida nas normas de publicações presentes nas IES, nas normas de contratação e de progressão, nos heróis considerados "modelos" nas IES, nos programas de concessão de bolsas, nas "crenças" de que professores associados à pesquisa são mais apreciados. Todos estes elementos indicam tal apreciação presente nas IES, em especial nas IES públicas, mas também presente em relatos de docentes de IES privadas. As entrevistadas relatam, que tal pressão por publicação científica tem se intensificado cada vez mais, mesmo para professores que não são associados à programas de pós-graduação e, também em IES privadas.

A "cultura da produtividade" presente nestas IES, por sua vez, conduz à ocorrência de determinadas penalidades. Em primeiro lugar, em termos de contratação, foi possível observar a partir da fala das entrevistadas, que a dificuldade relatada em se dedicar de maneira intensa à pesquisa após o nascimento dos filhos, representa um impacto em seu currículo, trazendo assim, consequências futuras em processos seletivos de contratação.

Além disso, a produtividade científica está presente ainda nas normas de progressão das IES. Desse modo, ao se deparar com dificuldades em produzir conteúdo científico, suas progressões salariais podem ser comprometidas, bem como,

sua oportunidade em ingressar como docente em programas de pós graduação, ressaltados por algumas das entrevistadas, como uma atividade de prestígio perante o grupo acadêmico. Indiretamente, sua remuneração tende a ser impactada, uma vez que seus aumentos salariais podem não ocorrer, e, ao não ingressar em uma pós-graduação, não recebe o reajuste por esta função, como foi destacado por uma das docentes de IES privada.

Outro aspecto que é notório destacar é que as entrevistadas salientaram a tendencia das IES públicas e privadas em remunerar seus trabalhadores de forma tabelada conforme a titulação. Este pode ser um aspecto positivo por desviar-se da possibilidade de avaliações negativas mediante preconceitos. No entanto, para as trabalhadoras mães, também pode ser um entrave. Algumas entrevistadas relataram sua opção em adiar ou até mesmo desistir de seu mestrado e/ou doutorado, por conta da dificuldade em conciliar as demandas do trabalho remunerado, estudos e família. Isto, por sua vez, representa um impacto direto em seu salário e possíveis progressões.

Observou-se, desse modo, que a "cultura da produtividade" e do "presenteísmo" (pois valoriza-se o trabalho face a face, em detrimento de se voltar o olhar para todo o trabalho de preparação de aulas, pesquisa, e correção de trabalhos, que os professores realizam em home-office, agora intensificado no período da Pandemia de Covid-19), presente nos moldes das IES pode ter relação com diversas penalizações que as mulheres sofrem em sua carreira, muitas vezes, não como consequências de preconceitos ou entraves intencionais, mas como reflexo da intensa demanda de trabalho e dedicação exigido nas IES do Brasil, sejam elas privadas ou públicas, para que seus docentes se adequem às normas de produtividade e titulação vigentes.

Assim, de modo a evitar comprometer sua produtividade ou deixar de se qualificar, muitas das entrevistadas relataram utilizar sua rede de apoio disponível. Desse modo, é notório destacar a importância desta rede de apoio para que fosse possível dar continuidade em seus estudos (mestrado e/ou doutorado) e manter-se "produtiva" depois que os filhos nasceram.

Apesar do contexto cultural acadêmico mencionado poder ser um entrave à progressão na carreira das docentes mães, foi possível observar que muitas das penalidades são associadas ao ambiente do departamento que estas docentes atuam, para além deste contexto acadêmico mais amplo. Algumas situações relatadas, como

por exemplo, o relato de uma barreira à mudança de regime de trabalho por possuir dois filhos pequenos, podem ser associadas à um reflexo das crenças sobre a incompatibilidade dos papéis de mãe e trabalhadora. Em outros relatos, especialmente sobre situações na rotina diária de trabalho, ou na atribuição das tarefas, foi possível observar, que são associados especificamente ao ambiente único de trabalho, expressado pela existência de chefias ou colegas incompreensivos. Nesse aspecto, destaca-se o papel dos membros das IES para que estas situações venham a ocorrer. Ao considerar que os membros das organizações desempenham um papel ativo na cultura desta organização (FREITAS, 2007; MORGAN, 2007), pode-se compreender que a ocorrência destas penalidades é também um reflexo da cultura presente nestas IES.

Para além da cultura presente nas IES, a escolha por dedicar-se de maneira intensiva à maternidade, ou ao menos, a escolha em estar mais presente na criação dos filhos, levou muitas das trabalhadoras a reduzir carga horária de trabalho, abdicar de cargos, ou negar promoções, o que, por sua vez, também se constitui como um "freio" em sua carreira, sem ser diretamente reflexo da cultura presente nas IES.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O último capítulo desta dissertação apresenta os objetivos de pesquisa e os resultados alcançados, as contribuições teóricas e práticas deste estudo, bem como, sugestões de pesquisas futuras.

O objetivo geral desta dissertação foi analisar como as vivências de *motherhood penalty* por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura organizacional nestas organizações. Para que fosse possível alcançar este objetivo, foram delineados três objetivos específicos que puderam ser respondidos a partir de uma análise empírica, na qual foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 26 participantes. Estas participantes eram mães, docentes atuantes em IES públicas e/ou privadas, com filhos de até 12 anos de idade, ou que tivessem atuado anteriormente como docentes em IES enquanto os filhos possuíam até 12 anos.

A escolha por mães atuantes na docência em IES se deveu ao fato de que, apesar das mulheres serem maioria dos alunos matriculados em cursos *stricto sensu* (CAPES, 2020), sua participação no quadro de docentes em Universidades e Centros Universitários é inferior à participação masculina (INEP, 2019). Uma vez que as dificuldades em conseguir colocação de trabalho é um dos tópicos abordados na literatura de *motherhood penalty*, identificou-se que este contexto se fez adequado para investigação. Além disso, o interesse na temática de *motherhood penalty* possui um vínculo direto com as experiências da pesquisadora, que também é mãe, e pôde vivenciar certas penalidades em sua própria vida profissional. A experiência prévia da pesquisadora intensificou o interesse no estudo da temática.

O primeiro objetivo específico desta dissertação buscou entender as vivências de *motherhood penalty* nas mulheres entrevistadas. A partir dos relatos das participantes foi possível observar diversas experiências por estas mulheres sobre situações de penalidades pela maternidade, que se manifestam em diferenças salariais (BUDIG; ENGLAND, 2001), dificuldades em processos de contratação, em receber promoções, em receber oportunidades de desenvolvimento (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004), nas suas atividades diárias de trabalho e na atribuição de atividades (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013).

Quanto à penalidade salarial foi possível observar que, algumas das participantes relataram a redução de seus rendimentos como um reflexo de sua

escolha em reduzir sua carga horária de trabalho remunerado na docência após o nascimento dos filhos, para que fosse possível uma dedicação de forma mais intensa na maternidade. Por outro lado, também foi relatado a redução de carga horária de trabalho por iniciativa do próprio empregador, e ainda, relatos que evidenciam barreiras em aumentar a carga horária da trabalhadora por esta ser mãe, impactando em seus rendimentos. Além disso, foi observado o impacto na remuneração das docentes mães em virtude de adiar ou desistir de cursos de qualificação que implicariam em reajustes salariais tabelados por titulação, como mestrado e doutorado, por conta da sobrecarga de suas demandas de trabalho remunerado e de cuidados dos filhos. A sobrecarga com as demandas de trabalho e filhos, implicou ainda, conforme o relato de algumas trabalhadoras, na recusa em aceitar trabalhos extras ou cargos que trariam maior remuneração, impactando em seus rendimentos após o nascimento dos filhos. Uma vez que os reajustes salariais de docentes em IES costumam seguir uma padronização conforme a titulação do docente, não foram relatados salários iniciais ou reajustes inferiores como reflexo direto de discriminação do empregador.

Quanto aos processos de contratação a maioria das entrevistadas relatou não perceber o preconceito por ser mãe. No entanto, os relatos retratam a insegurança sobre este fator poder ser um empecilho em processos seletivos, mesmo que não tenham de fato vivenciado esta discriminação. Apesar de a maioria não perceber este preconceito, uma das entrevistadas relatou a negativa em sua contratação por conta de ser gestante no período da entrevista. Além disso, a queda na produtividade com o nascimento dos filhos foi percebida como um empecilho indireto em contratações.

Com relação às oportunidades de promoção, a maioria das entrevistadas relatou sua recusa em aceitar promoções para cargos superiores por dificuldades em conciliar as demandas familiares e de trabalho, o que poderia gerar uma sobrecarga. Outras, por outro lado, relataram perceber a resistência do empregador em lhe dar promoções. O apoio familiar para lidar com essas demandas se fez presente no relato das trabalhadoras que aceitaram essas promoções.

Quanto às oportunidades de desenvolvimento, as participantes não perceberam resistência por parte das IES em oferecer oportunidades de desenvolvimento, sendo este um ambiente que estimula a qualificação. No entanto, a dificuldade em se desenvolver foi relatada em associação à dificuldade em conciliar

os estudos com os cuidados dos filhos. As que relataram que continuaram se desenvolvendo, relatam a necessidade da rede de apoio para que isto fosse possível.

O segundo objetivo específico desta dissertação procura compreender os aspectos relacionados à cultura organizacional nas Instituições de Ensino Superior relacionadas ao *motherhood penalty* que dificultam o trabalho das mulheres no retorno da licença maternidade. Para tanto, foram observados aspectos da cultura das IES com base em seus elementos: valores, crenças, normas e regras, ritos e cerimônias, sagas e heróis, estórias e mitos, tabus e processos de comunicação (CARRIERI, 2002; FREITAS, 2007; SCHADECK, et al., 2016).

A análise destes elementos evidenciou a intensa valorização das IES por produtividade científica, especialmente em IES públicas, mas crescentemente em IES privadas. A apreciação por aspectos produtivos em termos de publicação científica pôde ser evidenciada pelos elementos analisados: refletida nas normas de publicações presentes nas IES, nas normas de contratação e de progressão, nos heróis considerados "modelos" nas IES, nos programas de concessão de bolsas, nas "crenças" de que professores associados à pesquisa são mais apreciados.

Observou-se, a partir dos relatos, que a maioria das IES é voltada à valorização de aspectos de educação, inovação, desenvolvimento. A questão familiar não foi observada como central na cultura das IES em um nível mais amplo. No entanto, as trabalhadoras relatam que a maior preocupação com a maternidade pode ser observada em um contexto mais próximo, refletido pela maneira em como as chefias são compreensivas e apoiam suas trabalhadoras mães.

O terceiro objetivo específico procurou compreender os aspectos de uma possível cultura trabalho família nas Instituições de Ensino Superior que facilitam e apoiam as mulheres no retorno da licença maternidade. Neste ponto observou-se, que, em geral, as IES exigem ou esperam que o trabalho venha em primeiro lugar em detrimento à família, ainda que expresso de forma indireta, por meio das normas e pressões para publicações científicas e exigências de permanência no espaço físico do trabalho. Algumas entrevistadas relataram a vivência de consequências negativas à sua carreira mediante a utilização de benefícios à família, enquanto outras, embora não tenham vivenciado tal fato, percebem que poderia ocorrer consequências caso os fizesse. Quanto ao suporte da gerência, este se mostrou fundamental para uma experiência agradável de trabalho enquanto mãe. No entanto, nem todas relataram

possuir o suporte, e percebem que esse aspecto varia conforme a pessoa que ocupa o cargo de chefia.

A partir dos objetivos específicos foi possível responder ao objetivo geral desta pesquisa. Observou-se que a cultura das IES pode ser, de certa forma, condutora às vivências de penalidades no trabalho em função da maternidade. Em um espectro mais amplo, a forte valorização por produtividade e qualificação acadêmica que influencia nas normas de contratação, promoção e inclusive no prestígio dos docentes, conduz às dificuldades vivenciadas pelas docentes mães em seu progresso na carreira. Por outro lado, em um contexto mais departamental, a existência de chefes e colegas compreensivos reduz a chance de ocorrer penalidades na rotina diária de trabalho, por meio de comentários pejorativos, cobranças, na atribuição de tarefas, e outras penalizações. Pode-se pontuar, que mesmo em ambientes específicos que apoiam a esfera familiar, as cobranças e pressões inerentes ao contexto acadêmico, por vezes, podem conduzir às penalidades pela maternidade, especialmente no caso das trabalhadoras que não contam com o suporte de uma rede de apoio que lhe permite desviar-se de tais entraves.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Esta pesquisa pôde trazer contribuições tanto teóricas, quanto práticas. Em primeiro lugar, salienta-se que, ao dar mais "voz", ou amplificar a "voz", às mulheres para que possam relatar as situações que vivem nas organizações, elas podem expor questões que muitas vezes permanecem ocultas, trazendo-as a visibilidade. Expor estas ocorrências traz consigo contribuições para o campo de estudos, uma vez que permite compreender de maneira mais aprofundada as organizações e como estas lidam com a maternidade, bem como, fornece informações para que as práticas organizacionais se tornem mais inclusivas às trabalhadoras mães.

Nesse sentido, em termos teóricos, a presente pesquisa pôde contribuir com o corpo de conhecimento existente acerca de *motherhood penalty*, a partir de um foco ainda pouco explorado na Administração: do ponto de vista das mulheres acerca de suas experiências. Além disso, esta pesquisa possibilitou introduzir à temática nos estudos brasileiros na área de Administração, uma vez que estudos no tema ainda são escassos no país.

Outra contribuição teórica a ser destacada, diz respeito ao estudo da *motherhood penalty* em associação à cultura organizacional. Não foram encontrados estudos prévios que procurassem compreender os dois temas de forma conjunta, e como a cultura da organização possui impacto nas vivências de penalidades pela maternidade.

Como contribuição prática, a presente pesquisa contribui ao chamar atenção aos desafios e barreiras vivenciados pelas mulheres com filhos em seu trabalho, que impactam em sua carreira, bem estar, e realização profissional, e assim, fornece embasamento empírico para a adoção de práticas organizacionais que permitem às trabalhadoras mães a possibilidade de avançar em suas carreiras de maneira mais justa e igualitária.

Espera-se que esta pesquisa possa chamar a atenção dos órgãos governamentais, para que estes procurem desenvolver ou repensar as políticas públicas que protegem e fornecem condições de trabalho adequadas, não apenas às trabalhadoras mães, mas também àqueles responsáveis pelos cuidados com os dependentes, para que estes tenham a possibilidade de dar continuidade em sua carreira.

Ressalta-se ainda que a presente pesquisa evidenciou uma série de necessidades das trabalhadoras. Neste ponto, espera-se que os gestores de IES e órgãos públicos responsáveis por IES públicas possam se sensibilizar a estas carências e dificuldades dos seus trabalhadores. Destaca-se assim: (1) necessidade de creches no recinto de trabalho que permitem a proximidade da mãe e da criança, facilitando no caso de emergências e no processo de amamentação; (2) necessidade de creches em horários noturno uma vez que grande parte das docentes leciona no período da noite, e quando não possuem rede de apoio se sentem impossibilitadas de lecionar em tal período; (3) políticas de flexibilidade com as demandas familiares; (4) estímulos ao apoio e sensibilidade por parte de chefes e colegas quanto às necessidades familiares das trabalhadoras; (5) programas que estimulem e apoiem a amamentação.

Esta pesquisa contribui ainda ao elucidar à comunidade como um todo sobre as penalidades que muitas mulheres com filhos vivenciam e que muitas vezes não são de conhecimento geral. Isto permite que as pessoas compreendam a situação destas trabalhadoras e permita que a sociedade como um todo repense a posição da

trabalhadora mãe. Como foi ressaltado pela participante R13, a mudança nas organizações depende da mudança na sociedade:

> Eu acho que as empresas são reflexo da sociedade. Não adianta. O que a sociedade tem como o que é certo ou errado, lá dentro... algumas mais outras menos. Eu vejo muito isso, enquanto a sociedade não mudar, dificilmente vai mudar dentro das organizações. (R13)

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

A partir da realização desta pesquisa puderam ser observadas diversas possibilidades de estudos que venham a contribuir no avanço da temática de *motherhood penalty*, especialmente no Brasil, bem como aprimorar e avançar nos resultados do presente estudo. Algumas possibilidades de pesquisa são apresentadas:

(1) Estudos comparativos entre Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas, que possibilitem uma discussão aprofundada entre as diferenças nas penalidades que ocorrem nestes dois tipos de IES.

(2) Pesquisas que procurem compreender as vivências de *motherhood penalty* e cultura organizacional em outras atividades de trabalho além da docência no Ensino Superior. Ainda, este estudo pode ser realizado em outros setores, como na indústria, comércio, e, outros.

(3) Estudos que possibilitem mensurar o tamanho do *gap* salarial entre mulheres com e sem filhos no Brasil. A partir de levantamento da literatura foi possível observar a inexistência de tais estudos no contexto brasileiro, enquanto é amplamente abarcado na literatura internacional.

(4) Realização de estudos experimentais que exploram as barreiras por parte dos empregadores em processos de contratação, oportunidades de promoção e oportunidades de desenvolvimento, permitindo assim averiguar a existência no contexto brasileiro de preconceitos contra as trabalhadoras mães nestes aspectos.

(5) Estudos quantitativos que abrangem uma quantidade maior de participantes na pesquisa evidenciando em números a proporção de mulheres que vivenciaram alguma penalidade em seu trabalho em função da maternidade.

(6) Pesquisas com trabalhadores homens que assumiram a paternidade intensiva e o papel de cuidador principal dos filhos de modo a verificar a existência de

penalidades para estes trabalhadores. Neste espectro, pode-se ainda realizar estudos comparativos de gênero.

(7) Por fim, estudos que procurem compreender as emoções vivenciadas pelas trabalhadoras ao se deparar com preconceitos e barreiras no trabalho em função da maternidade. Conforme pôde ser observado nas entrevistas com as entrevistadas, algumas relataram seus sentimentos de frustração e impotência, e deixaram evidente a carga emocional que as dificuldades em conciliar trabalho e maternidade carregam, mostrando-se assim, mais uma possibilidade de pesquisa.

Acredita-se que a temática de *motherhood penalty*, ainda pouco explorada na área de Administração, mostra-se como um campo frutífero de estudos com amplas possibilidades de avanço e discussão na comunidade científica.

REFERÊNCIAS

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender and Society**, v. 4, nº 2, p. 139-158, jun, 1990.

ADKINS, C. L.; PREMEAUX, S. A. The use of communication technology to manage work-home boundaries. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 15, n. 2, p. 82, 2014.

AISENBREY, S.; EVERTSSON, M.; GRUNOW, D. Is There a Career Penalty for Mothers' Time Out? A Comparison of Germany, Sweden and the United States. **Social Forces**, 88 (2), 2009.

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. 2. Ed. SAGE: 2013.

ANDERSON, D. J.; BINDER, M.; KRAUSE, K. The motherhood wage penalty revisited. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 56, n. 2, p. 273–294, 2003.

ARANDA, B.; GLICK, P. Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty. **Group Processes and Intergroup Relations**, v. 17, n. 1, p. 91–99, 2014.

BAKER, M. Gendered families, academic work and the 'motherhood penalty'. **Women's Studies Journal**, v. 26, n. 1, p. 11-24, 2012.

BANDEIRA-DE-MELO, R. Software em pesquisa qualitativa. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

BENARD, S.; PAIK, I.; CORRELL, S. J. Cognitive bias and the motherhood penalty. **Hastings Law Journal**, v. 59, n. 6, p. 1359–1387, 2008.

BENEDICTO, S. C. de; SUGAHARA, C. R.; FILHO, C. F. S.; SOUSA, J. E. R. Comunicação organizacional: uma discussão teórica. **Reuna**, v. 23, n. 1, p. 20-37, jan-mar 2018.

BERGER, J.; COHEN, B.; ZELDITCH, M. Status characteristics and expectation states. *In:* BERGER, J.; ZELDITCH, M.; ANDERSON, B. **Sociological theories in progress**. New York: Houghton Mifflin, 1966.

BERGER, J.; COHEN, B.; ZELDITCH, M. Status characteristics and social interaction. **American Sociological Review**, v. 37, p. 241-255, 1972.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 24 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2004.

BERSON, Y.; OREG, S.; DVIR, T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 615-633, 2008.

BLAIR-LOY, M. **Competing devotions: career and family among women executives.** Cambridge: Harvard University Press, 2003.

BORGES, L. de O. Crenças do trabalho: diferenças entre acadêmicos e dirigentes de empresas. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** v. 1, n. 1, p. 43-67, 2001.

BRANT, S. R. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Crenças no contexto do trabalho: características da pesquisa nacional e estrangeira. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 3, set. 2014.

BRASIL. Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, texto compilado até a Emenda Constitucional nº 93 de 08/09/2016. Art. 10, § 1º. Disponível em: < https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/ADC1988_08.09.2016/art_10_.asp>. Acesso em: 16 jan. 2020a.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado, 1988.

_____. Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, 9 ago. 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 16 jan. 2020b.

_____. Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11770.htm >. Acesso em: 16 jan. 2020c.

_____. Lei nº 13.257, de 8 de março de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13257.htm>. Acesso em: 16 jan. 2020d.

BRISCOE, F.; KELLOGG, K. C. The Initial Assignment Effect: Local Employer Practices and Positive Career Outcomes for Work-Family Program Users. **American Sociological Review**, v. 76, nº 2, p. 291-319, 2011.

BUDIG, M. J.; MISRA, J.; BOECKMANN, I. The motherhood penalty in cross-national perspective: the importance of work-family policies and cultural attitudes. **Luxembourg Income Study Working Paper Series**, n. 542, 2010.

BUDIG, M. J.; ENGLAND, P. The Wage Penalty for Motherhood. **American Sociological Review**, v. 66, n. 2, p. 204–225, 2001.

BUDIG, M. J.; HODGES, M. J. Differences in disadvantage: Variation in the motherhood penalty across white women's earnings distribution. **American Sociological Review**, v. 75, n. 5, p. 705–728, 2010.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of the sociology of corporate life**. Edição de 1998, publicação original 1979. England: Editora Ashgate Publishing Limited.

BUTTNER, E. H.; MOORE, D. P. Women's organizational exodus to entrepreneurship: selfreported motivations and correlates with success. **Journal of Small Business Management**, v.35, p.34-46, 1997.

CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving up: How gendered organizational cultures push mothers out. **Gender, Work and Organization**, v. 21, n. 1, jan-2014.

CAPES. **No mundo, cresce a participação feminina nas ciências**. Publicado em 07 de março 2020. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/36-noticias/10195-no-mundo-cresce-a-participacao-feminina-nas-ciencias>. Acesso em 20 de março de 2020.

CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 4, nº 1, p. 1-14, 2002.

CARVALHO, S. S.; FIRPO, S.; GONZAGA, G. Os efeitos da licença maternidade sobre salários e emprego da mulher no Brasil. **Política e Planejamento Econômico**, v. 36, nº 3, p. 489-523, 2006.

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.

CHANG, E.; CHIN, H.; YE, J. Organizational Work-Family Culture and Working Mothers' Affective Commitment: How Career Expectations Matter. **Human Resource Management**, v. 53, n. 5, p. 683-700, 2014.

CHATMAN, J. A.; O'REILLY, C. A. Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 199-224, 2016.

CHO, Y.; LI, J.; CHAUDHURI, S. Women entrepreneurs in Asia: eight country studies. **Advances in Developing Human Resources**, v. 1, n. 9, fev 2020.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Mc Graw Hill Education, 2016.

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.

CORRELL, S. J.; RIDGEWAY, C. L. Expectation states theory. *In* DELAMATER, J. **Handbook of Social Psychology**. Springer: Madison, 2006.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods. 5 th. Sage, 2018.

CROWLEY, J. E. Perceiving and responding to maternal workplace discrimination in the United States. **Women's Studies International Forum**, v. 40, p. 192–202, 2013.

CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. **Caderno de Estudos**, v.10, n. 18, p. 1-20, 1998.

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.

CUNNINGHAM, J.; MACAN, T. Effects of applicant pregnancyon hiring decisions and interview ratings. **Sex Roles**, v. 57, p. 497-508, 2007.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd**, Porto Alegre, v. 86, n. 1, p. 89-117, jan-abr 2017.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 619-654, 1996.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. *In* DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** 5 ed. SAGE: 2018.

ENGLAND, P.; BEARAK, J.; BUDIG, M. J.; HODGES, M. J. Do Highly Paid, Highly Skilled Women Experience the Largest Motherhood Penalty? **American Sociological Review**, v. 81, n. 6, p. 1161–1189, 2016.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, P. C. A. S.; NASCIMENTO, R. P.; SALVÁ, M. N. R. Professor: Profissão de Risco. Uma análise do impacto da gestão de IES privadas sobre o trabalho docente. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, mai/ago 2014.

FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S.. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 398-417, 2013.

FIKSENBAUM, L. M. Supportive work–family environments: implications for work–family conflict and well-being. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 5, p. 653-672, 2014.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 27, nº 8, p. 7-18, 1987.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

_____. Triangulation. *In* DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** 5 ed. SAGE: 2018.

FOCHESATTO, W. P. F. A cura pela fala. **Estudos de Psicanálise**, Belo Horizonte, n. 36, p. 165-171, dez. 2011.

FORTES, W. G. **Relações públicas: processo, funções, tecnologias e estratégias.** 3. Ed. São Paulo: Summus, 2003.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cencage Learning, 2007.

_____. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, nº 3, p. 73-82, 1991.

FUEGEN, K.; BIERNAT, M.; HAINES, E.; DEAUX, K. Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 737–754, 2004.

FURLONG, P.; MARSH, D. A skin not a sweater: ontology and epistemology in political science. *In:* MARSH, D.; STOKER, G. **Theory and methods in political science**. 3 ed. Palgrave Macmillan: New York, 2010.

GAMBOA, L. F.; ZULUAGA, B. Is There a Motherhood Penalty? Decomposing the Family Wage Gap in Colombia. **Journal of Family and Economic Issues**, v. 34, n. 4, p. 421–434, 2013.

GARAY, A. A. Psicoterapia con perspectiva de género: Indagando posibilidades dentro del psicoanálisis contemporâneo. **Sexualidad, Salud y Sociedad,** Rio de Janeiro, n. 33, p. 118-136, 2019 .

GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após a licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Fractal Revista de Psicologia**, v. 30, n. 2, p. 271-280, 2018.

GERHEIM, M. S.; CASTRO, F. G. As tensões de ser professor no setor privado de ensino. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 70, n. 3, p. 35-50, 2018.

GIORGI, S.; LOCKWOOD, C.; GLYNN, M. A. The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. **The Academy of Management Annals**, v. 9, nº 1, p. 1-54, 2015.

GLASS, C.; FODOR, E. Managing Motherhood: Job Context and Employer Bias. **Work and Occupations**, v. 45, n. 2, p. 202-234, 2017.

GLASS, J.; FUJIMOTO, T. Employer characteristics and the provision of family responsive policies. **Work and Occupations**, v. 22, p. 380-411, 1995.

GODOY A.S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREENHAUS, J. H., BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

GRIPP, G. A prática dos professores do ensino superior. **Araraquara**: Revista de Estudos de Sociologia, v. 15, n. 28, p. 61-85, 2010.

GUIGINSKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 36 , p. 1–26, 2019.

GUPTA, N. D.; SMITH, N. Children and career interruptions: The family gap in Denmark. **Economica**, v. 69, n. 276, p. 609–629, 2002.

HALPERT, J. A.; WILSON, M. L.; HICKMAN, J. L. Pregnancy as a source of bias in performance appraisals. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, p. 649-663, 1993.

HARDOY, I.; SCHØNE, P. The family gap and 'family friendly' policies: The case of Norway. **Applied Economics**, 2008.

HARKNESS, S.; WALDFOGEL, J. the Family Gap in Pay: Evidence From Seven Industrialized Countries. **Research in Labor Economics**, v. 22, n. November, p. 369–413, 2003.

HOFFMANN, C.; ZANINI, R. R.; MOURA, G. L. de; MACHADO, B. P. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 45, 2019.

HOLGERSSON, C.; ROMANI, L. Tokenism revisited: when organizational culture challenges masculine norms, the experience of token is transformed. **European Management Review**, DOI: 10.1111/emre.12385, jan - 2020.

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

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 16, n. 3, p. 331-344, Set. 2018

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). **World Employment Social Outlook**: trends for women 2018. Disponível em:

<https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Outras formas de trabalho, 2018.** Disponível em: < https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101650_informativo.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2020a.

_____. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua: terceiro trimestre de 2019**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2019_3tri.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2020b.

_____. **Rendimento de todas as fontes, 2018**. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101673_informativo.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2020c.

_____. **Síntese de Indicadores Sociais:** uma análise das condições de vida da população brasileira, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2020d.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Si:nopse Estatística da Educação Superior 2018**. Brasília: Inep, 2019. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em 9 mar, 2020.

JANASZ, S.; BEHSON, S. J.; JONSEN, K.; LANKAU, M. J. Dual sources of support for dual roles: how mentoring and work–family culture influence work–family conflict and job attitudes. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 7, p. 1435-1453, 2013.

JIA, N.; DONG, X. Economic transition and the motherhood wage penalty in urban China: Investigation using panel data. **Cambridge Journal of Economics**, v. 37, n. 4, p. 819-843, 2012.

JUNIOR, M. S. F.; THIOLLENT, M. J. M. O trabalho docente em instituições de ensino superior privadas: um estudo com professors horistas de cursos de administração. **Anais VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade**, 2015.

KATO, F. B. G.; CHAVES, V. L. J.; MEGUINS, R. C. O modelo de governança corporativa na educação superior e as repercussões no trabalho docente: um estudo de caso. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n. 9, 2020.

KEYTON, J. Communication, organizational culture, and organizational climate. *In* SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. M. **The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture**, New York: Oxford University Press, 2014.

KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis:** an introduction to its methodology. 2. ed. SAGE, 2004.

KUMAR, R. **Research methodology**: a step by step guide for beguinners. London, SAGE, 2005.

KUNDE, S.; LOURENÇO, M. L. Motherhood Penalty: uma revisão sistemática da literatura internacional em Administração de 1995 até 2019. XLIV Encontro da Anpad, EnANPAD, Anais... evento on-line, 2020.

KUZHABEKOVA, A. Performativity as cultural brokerage: na ethnographic exploration of the experiences of faculty mothers at na international university in Kazakhstan. **Women's Studies International Forum**, v. 75, 2019.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 75-98, 2008.

LEHAMNN-ORTEGA, L.; LEROY, F.; GARRETTE, B.; DUSSAUGE, P.; DURAND, R. **Strategor**, 6. ed. Dunod: Paris, 2013.

LEMOS, D. Trabalho docente nas universidades federais: tensões e contradições. **Caderno CRH**, Salvador , v. 24, n. spe 01, p. 105-120, 2011 .

LEWIS, S. 'Family-friendly' employment policies: a route to changing organizational culture or playing about the margins? **Gender, Work and Organization**, v. 4, n. 1, jan-1997.

LOPES, C. M. S. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cadernos Pagu**, v. 26, p. 405-430, jan-jun 2006.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R. Os reflexos da morte de fundadores sobre os elementos cultutais: um análise em duas organizações familiares. **Revista Gestão Organizacional,** v. 7, n. 1, jan/abr 2014.

LYNESS, K.; JUDIESCH, M. Are female managers quitters? The relationship of gender, promotions, and family leaves of abstence to voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, p. 1167-1178, 2001.

MACHADO, C.; NETO, V. R. O. The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from brazil. **Working Paper**, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17859>.

MACHADO, D.D.P.N.; GOMES, G.; TRENTIN, G.N.S.; SILVA, A. Cultura de inovação: elementos da cultura que facilitam a criação de um ambiente inovador. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, 2013.

MANSOUR, S.; TREMBLAY, D. Workload, generic and work–family specific social supports and job stress: Mediating role of work–family and family–work conflict. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p.

1778-1804, 2016.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. 2 ed. São Caetano: Difusão editora, 2008.

MATE, S. E.; MCDONALD, M.; DO, T. The barriers and enablers to career and leadership development: and exploration of women's stories in two work cultures. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 4, p. 857 – 874, 2019.

MAYRING, P. Qualitative Content Analysis. **Forum Qualitative Social Research**, v. 1, n. 2, jun, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/decreton57731.pdf>. Acesso em 18 de março de 2020a.

_____. **Instituições da Rede Federal.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/instituicoes>. Acesso em 18 de março de 2020b.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research:** a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research:** A guide to design and implementation. 4 ed. United States: Jossey-Bass, 2016.

MILES, N. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis:** A mehods sourcebook. 3 ed. SAGE: 2014.

MIRANDA, S. O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 490-501, mai/ago, 2009.

MONROE, K.; OZYURT, S.; WRIGLEY, T.; ALEXANDERS, A. Gender equality in academia: bad news from the trenches, and some possible solutions. **Perspectives in Politics**, v. 6, n. 2, p. 215-233, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações, 1980. *In* CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MORLEY, L.; CROSSOUARD, B. Gender in the neo-liberalised global academy: the affective economy of women in leadership in South Asia. **British Journal of Sociology of Education**, v. 37, n. 1, p. 149-168, 2015.

MORSE, J. Reframing rigor in qualitative inquiry. *In* DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** 5 ed. SAGE: 2018.

MUN, E.; BRINTON, M. C. Workplace Matters The Use of Parental Leave Policy in Japan. **Work and Occupations**, v. 42, n. 3, p. 335-369, 2015.

MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil. **Dados**, v. 62, n. 1, 2019.

MUZZIO, H.; COSTA, F. J. da. Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 10, n. 1, p. 146-161, Mar. 2012 .

NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE electron.**, São Paulo , v. 9, n. 1, 2010.

NEVES, T. I. O universalismo da cura em Freud. **Ágora: Estudos em Teoria Psicanalítica**, v. 23, n. 1, p. 21-29, 2020

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; GARCIA, I. S. Valores organizacionais declarados e praticados na Universidade Federal de Santa Catarina. **Administração Pública e Gestão Social,** v. 9, n. 2, p. 123-135, abr-jun 2018.

OLIVEIRA, F. Universidade em debate: democratização ou massificação.

OLIVEIRA, M. A.; RODRIGUEZ, V. B. C.; CASTRO, M. A. R. Construir cultura com arquétipos: O herói-engenhoso metaforiza o gestor da construtora OAS. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 677-695, jan-dez 2019.

PACELLI, L.; PASQUA, S.; VILLOSIO, C. Labor market penalties for mothers in Italy. **Journal of Labor Research**, v. 34, n. 4, p. 408-432, 2013.

PEDRAJA-REJAS, L.; et al. La cultura organizativa en unidades académicas: un estúdio exploratório desde Chile. **Interciencia**, v. 43, n. 10, out. 2018.

PENTEADO, R. Z.; NETO, S. S. Mal-estar, sofrimento e adoecimento do professor: de narrativas do trabalho e da cultura docente à docência como profissão. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 28, n. 1, p. 135-153, 2019.

PERLOW, L. A. Putting the work back into work/family. **Group and Organization Management**, v. 20, p. 227-239, 1995.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, 1979.

PINHEIRO, L.; GALIZA, M.; FONTOURA, N.. Novos arranjos familiares, velhas convenções sociais de gênero: a licença-parental como política pública para lidar com essas tensões. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis , v. 17, n. 3, p. 851-859, Dez. 2009.

POSNER, B. Z.; KOUZES, J. M.; SCHMIDT, W. H. Shared values make a difference: An empirical text of corporate culture. **Human Resource Management**, v. 24, 293-309, 1985.

PROBERT, B. 'I just couldn't fit it in': gender and unequal outcomes in academic careers. **Gender, work and organization**, v. 12, n. 1, p. 50-72, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

RIDGEWAY, C. L.; CORRELL, S. J. Motherhood as a status characteristic. **Journal of Social Issues**, v. 60, nº 4, p. 683-700, 2004.

RIOS-NETO, E. L. G.; BATISTA, D. B. D. A. Segregação ocupacional entre solteiras e casadas: o possível impacto da licença maternidade. **Anais...** Encontro da Associação Brasileira de Estudos Populacionais, 11 ed. Belo Horizonte: ABEP. p. 2663-2686, 1998.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa , v. 16, n. 1, p. 61-79, abr. 2011.

ROEBUCK, A.; THOMAS, A.; BIERMEIER-HANSON, B. Organizational culture mitigate lower rating of female supervisors. **Journal of leadership & Organizational Studies**, v. 26, n. 4, p. 454-464, 2019.

RUHM, C. The economic consequences of parental leave mandates: lessons from Europe. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 113, nº 1, p. 285-317, 1998.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, mai/ago 2009.

SALANOVA, M.; GRACIA, F. J.; PEIRÓ, J. M. Significado del trabajo y valores laborales. *In* **Tratado de Psicología del Trabajo**: aspectos psicosociales del trabajo, vol. 2, p. 35-63. Buenos Aires: Sínteses, 1996.

SALDAÑA, O. **The coding manual for qualitative researches**. 3 ed. Sage, 2016.

SCHADECK, M.; GRZYBOVSKI, D.; BELTRAME, B.; MOZZATO, A.R. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. **Cadernos EBAPE.BR**. v.14, n.1, p. 164-181, 2016.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHRIBER, J. B.; GUTEK, B. A. Some time dimensions of work: measurement of na underlying aspect of organizational culture. **Journal of Applied Psychology**, v. 72, p. 642-650, 1987.

SCHULTZ, V. Telling stories about women and work: judicial interpretations of sex segregation in the workplace in title VII cases raising the lack of interest argument. **Harvard Law Review**, v. 103, nº 8, 1990.

SHRIVASTAVA, P. Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. **The Journal of Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 103-111, 1985.

SILVA, A. M. T.; LOURENÇO, M. L. O Poder Disciplinar Enquanto uma Dimensão da Cultura Organizacional: Um Estudo Multicasos em Instituições de Ensino Superior Privadas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 99-134, 2018.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983.

SOBRINHO, J. D. Concepções de universidade e de avaliação institucional. **Avaliação:** Revista da Avaliação da Educação Superior, v. 4, n. 2, 1999.

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

SORJ, B.; GAMA, A. Family policies in Brazil. *In* Robila, M. **Handbook of family policies across the globe.** New York: Springer, 2014.

STAKE, R. **The art of case study.** Sage, 1995.

_____. **Pesquisa Qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo Feminino e o Conflito Trabalho-Família: Estudo de Multicasos no Setor da Construção Civil da Cidade de Curitiba. **Revista Administração**, USP, São Paulo, v. 49, p. 1-18, 2014.

STONE, P. **Opting out? Why women really quit careers and head home.** Berkeley: University of California Press, 2007.

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

STONE, P.; LAVEJOY, M. Fast-track women and the 'choice' to stay home. **Annals of the American Academy of Political and Social Sciences**, v. 596, n. 1, p. 62-83, 2004.

SULKOWSKI, L. Elements of organizational culture – theoretical and methodological problems. **Management**, v. 16, n. 2, 2012.

TAKAHASHI, A. R. W.; LOURENÇO, M. L.; SANDER, J. A.; SOUZA, C. P. S. Competence development and work-family conflict: professors and gender. **Gender in Management: An International Journal**, v. 29, n. 4, p. 210-228, 2014.

TAMAYO, A. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2006.

TANURE, B.; NETO, A.; ANDRADE, J. O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: XXX Encontro Nacional de Programa de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2006. **Anais XXX EnANPAD**, 2006.

THOMPSON, C. A.; BEAUVAIS, L. L.; LYNESS, K. S. When Work–Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work–Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work–Family Conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 54, p. 392–415, 1999.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **The Academy of Management Review**, v. 9, nº 4, p. 653-669, 1984.

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

TSOUROUFLI, M. Gender, pedagogical identities and academic professionalism in Greek medical schools. **Gender and Education**, v. 30, n. 1, p. 45-78, 2018.

_____. Gendered and classed performances of 'good' mother and academic in Greece. **European Journal of Women's Studies**, v. 27, n. 1, p. 9-24, 2020.
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO (UNIFESP). **Universidade públicas realizam mais de 95% da ciência no Brasil**. Disponível em: < https://www.unifesp.br/noticias-anteriores/item/3799-universidades-publicas-realizam-mais-de-95-da-ciencia-no-brasil>. Acesso em 28 de março de 2020.

VALE, A. A. Trabalho docente no setor privado da educação superior e a reforma trabalhista: Destruição de direitos e precarização da vida. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n.10, 2020. https://doi.org/10.14507/epaa.28.4935

VÁSQUEZ-RIVERA, O. I. La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: uma aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. **Entramado**, v. 12, n. 1, p. 66-80, jan-jun 2016.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; OLIVEIRA, B. Guidelines for Methodological Adequacy and Integrity in Business Administration Research. **Revista Administração em diálogo,** v. 14, n. 1, p. 79-107, 2012.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *In* CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VIEIRA, A.; AMARAL, G. A. A arte de ser Beija-Flor na tripla jornada de trabalho da mulher. **Saúde e Sociedade**,v. 22, n. 2, p. 403-414, 2013.

VILELA, N. G. S. **Conflito trabalho-família e cultura organizacional:** um estudo com mulheres trabalhadoras no contexto brasileiro. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2016.

WALDFOGEL, J. Understanding the " Family Gap " in Pay for Women with Children. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 1, p. 137–156, 1998.

WARD, K. Having it all: women, work, family, and the academic career. **Labour,** v. 73, n. 2, p. 255-264, 2014.

WARD, K.; WOLF-WENDEL, L. Academic motherhood: managing complex roles in research universities. **The Review of Higher Education**, v. 27, n. 2, p. 233-257, 2004.

_____. Academic motherhood: mid-career perspectives and the ideal worker norm. **New directions for Higher Education**, v. 176, p. 11-23, dez – 2016.

WAYNE, J. H.; CASPER, W. J. Why Having a Family-Supportive Culture, Not Just Policies, Matters to Male and Female Job Seekers: An Examination of Work-Family Conflict, Values, and Self-Interest. **Sex Roles**, v. 75, p.459-475, 2016.

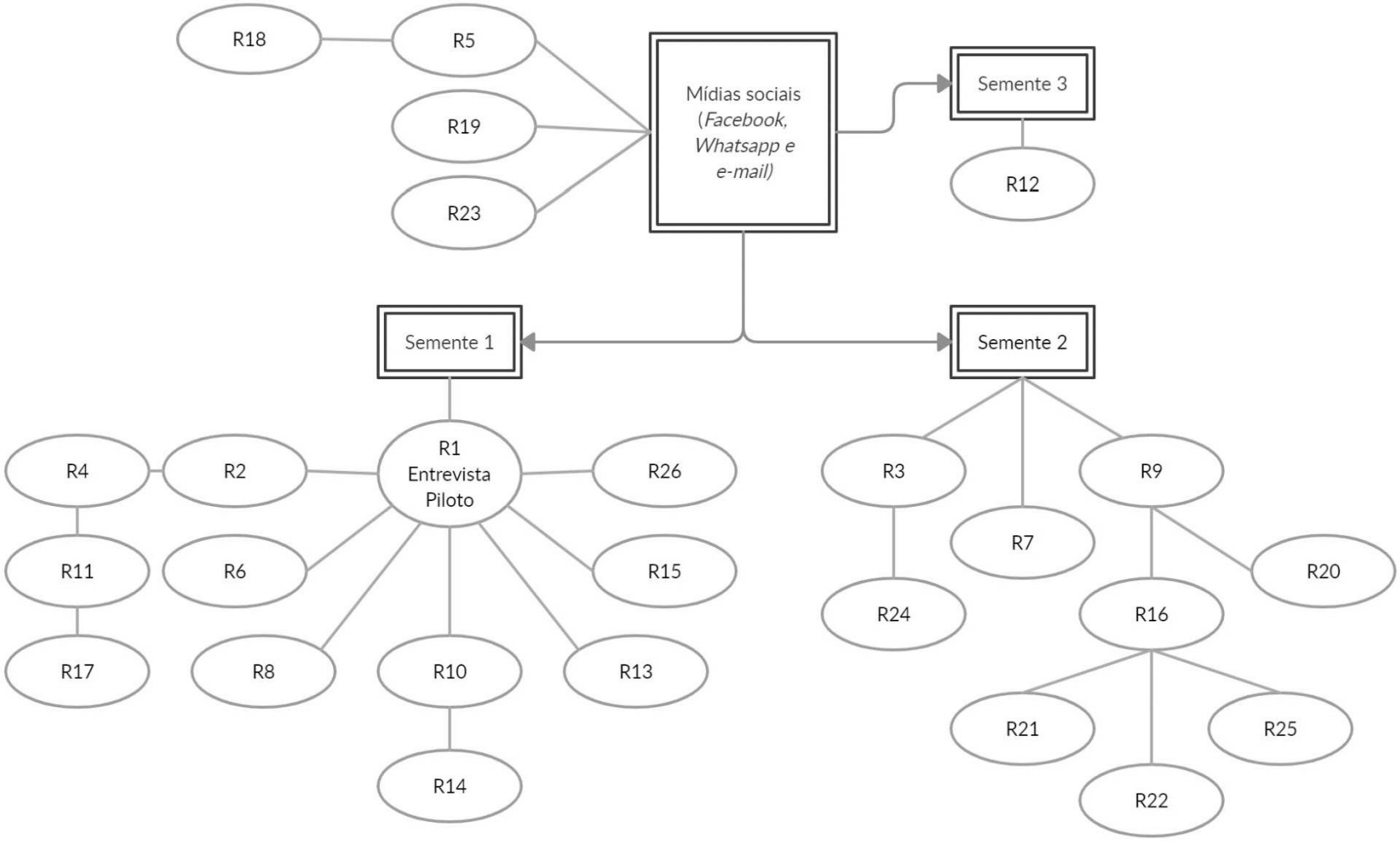
WILKINS, A. L. The creation of company cultures: the role of stories and human resource systems. **Human Resource Management**, v. 23, nº 1, p. 41-60, 1984.

WILLIAMS, J.; BORNSTEIN, S. Caregivers In The Courtroom: The Growing Trend Of Family Responsibilities Discrimination. **University of San Francisco Law Review**, v. 41, n. 2, p. 4, 2006.

WOLF-WENDEL, L.; WARD, K.; TWOMBLEY, S. B. Faculty life at community colleges. **Community College Review**, v. 34, n. 4, p. 255-281, 2007.

ZANDONÁ, C.; CABRAL, F. B.; SULZBACH, C. C. Produtivismo acadêmico, prazer e sofrimento: um estudo bibliográfico. **Perspectiva**, Erechim, v. 38, n. 144, p. 121-130, dez – 2014.

APÊNDICE 1 – REDE DE AMOSTRAGEM BOLA DE NEVE



APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Controle da Pesquisadora:

Data da entrevista:	Horário de Início:	Horário de Término:
Nome da entrevistada:		
IES vinculada:		

Características da Entrevistada:

Estado civil:
Quantidade e idade atual dos filhos:
Quantidade e idade dos filhos quando ingressou na IES:
Nível de educação:
Regime de trabalho:
Natureza da IES:
Área de docência:

Questões da entrevista:

Questão Inicial:

Você pode falar um pouco sobre como é ser mãe e docente? Quais as dificuldades que você precisa lidar diante destes dois papéis? Você acredita que o fato de ser mãe tenha alguma consequência no seu trabalho?

Parte 1 – *Motherhood Penalty*

1. Durante o processo seletivo para contratação ou durante período de estágio probatório você foi questionada sobre ter filhos ou sobre sua intenção em ter?
2. Em algum momento você acredita que não foi promovida para um cargo superior por conta de ser mãe?
3. Em algum momento você acredita não ter tido a oportunidade de treinamentos / desenvolvimento por conta de ser mãe?

4. **Pergunta exclusiva para docentes de IES privadas**[6]: Com relação ao salário, você acredita que seu salário inicial na Instituição foi menor por ter filhos?
5. E com relação a reajustes salariais, você acredita que por possuir filhos seus reajustes podem ter sido inferiores?
6. No seu dia a dia de trabalho você já sentiu algum clima de suspeita, por seus líderes ou pares, sobre as suas capacidades?
7. E algum clima de instabilidade no emprego? Você já ouviu algum rumor ou teve receio sobre seu desligamento ou remoção de algum cargo após a licença maternidade?
8. Você já foi questionada sobre o desejo ou a possibilidade de tornar-se mãe no futuro?
9. Você já foi questionada sobre possíveis ausências para cuidar dos filhos? E sobre o tempo que você passa nas dependências da IES?
10. Em algum momento a empresa foi inflexível com relação às suas necessidades para conciliar as demandas de cuidados com o trabalho?
11. Você já percebeu certas atitudes por parte de líderes ou colegas, como comentários de reprovação, olhares, piadas sutis?
12. Em relação às suas atividades, você percebeu algum tipo de penalização por meio de atribuições de tarefas (aumento, ou tarefas mais difíceis) ou retirando determinadas atribuições após o nascimento dos filhos?
13. Você lembra de alguma situação que tenha vivenciado no trabalho que você tenha percebido que ocorreu por conta de ser mãe?

Parte 2 – Cultura Organizacional e seus elementos

1. Você percebe que existem valores na IES que você trabalha voltados à família?
2. Em sua visão, a organização demonstra valorização a aspectos voltados a "produtividade" (publicações, quantidades de horas/aula)? E com relação ao tempo dedicado no trabalho dentro da IES?
3. Existe alguma crença no ambiente da organização relacionada à maternidade? Você acredita que essas crenças dificultam o trabalho da mulher com filhos?

[6] No caso de IES públicas esta questão não é necessária uma vez que o ingresso no cargo de docente universitário nestas instituições se faz por meio de concurso público no qual a remuneração inicial é estabelecida em edital, tendo como base regulamentação que rege o piso salarial da profissão.

4. Você percebe que a organização e seus líderes acreditam que os profissionais dedicados são aqueles que despendem mais tempo face a face no trabalho?
5. Existem regras e normas na IES relacionadas à maternidade (regras sobre horário de trabalho, flexibilidade, *home office*, ausências, etc.)?
6. Existe algum tipo de rito ou cerimônia na IES em que você trabalha voltado às mães?
7. Você percebe existir alguma preocupação da organização para que as reuniões, formais ou informais, cerimônias e outros eventos sejam inclusivos às mães?
8. E na volta ao trabalho da sua licença maternidade? A empresa e seus líderes demonstraram receptividade ou não?
9. Existe alguma premiação ou recompensa pelo trabalho? Como elas ocorrem?
10. Existe alguma história na organização, verdadeira ou não, que fale sobre situações de penalidades com mulheres com filhos?
11. Existem pessoas que são consideradas como um modelo na organização? Alguma destas pessoas consideradas como um exemplo é mãe?
12. Existe algum tipo de tabu na IES sobre maternidade?
13. A organização divulga programas de benefícios e direitos da trabalhadora acerca da maternidade? Se sim, como essa comunicação ocorre?

Parte 3 – Cultura trabalho-família

1. A empresa oferece algum tipo de benefício voltado à família?
2. Você percebe o apoio da liderança em questões familiares? E dos seus pares?
3. Você acredita que ao utilizar os benefícios oferecidos pela IES ou usufruir de direitos legais relacionados à maternidade/ família você pode sofrer algum tipo de consequência na sua carreira?
4. Você acredita que a organização exige ou espera que seus funcionários dediquem seu tempo no trabalho acima da família?

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Simone Kunde, pesquisadora principal e Mariane Lemos Lourenço, pesquisadora orientadora, estamos o convidando [docentes mães atuantes no ensino superior em IES públicas ou privadas] a participar de um estudo intitulado: ***Motherhood Penalty* e Cultura Organizacional: um estudo com docentes em Instituições de Ensino Superior no Brasil**.
Ao contribuir com esta pesquisa, você nos ajuda a compreender o que é considerado pelas trabalhadoras mães como fator de impacto para o seu bem estar e sua realização profissional, e com isso, fornecer embasamento empírico para a adoção de práticas organizacionais condizentes com a necessidade de suas trabalhadoras.

a) O objetivo desta pesquisa é analisar como as vivências de *motherhood penalty* (penalidades pela maternidade) por mães trabalhadoras em Instituições de Ensino Superior públicas e privadas é mediada por aspectos da cultura organizacional destas organizações.

b) Caso você participe da pesquisa, será necessário responder à perguntas realizadas pela(s) pesquisadora(s) em forma de entrevista, que acontecerá de forma virtual.

c) Para tanto, você poderá indicar a plataforma de sua preferência para a realização das entrevistas. Estas podem durar entre 30-60 minutos dependendo de sua disponibilidade para conversarmos a respeito de suas experiências acerca de possíveis penalidades pela maternidade vivenciadas dentro do contexto organizacional.

d) É possível que você experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao cansaço em responder aos questionamentos. Em caso de desconforto, lhe é assegurado o direito em interromper a entrevista no momento em que julgar necessário.

e) Alguns riscos relacionados ao estudo podem ser: possibilidade de, por questões de personalidade, o participante sinta timidez ao responder as perguntas; e risco de quebra de sigilo das informações. Como medidas de minimização e prevenção ao participante, as pesquisadoras se disponibilizam para eventuais dúvidas e, em caso de necessidade, prestarão assistência aos participantes da pesquisa. Se o desconforto do participante com as temáticas respondidas gerar a necessidade de acolhimento e atendimento psicológico, a assistência será dada diretamente pela pesquisadora orientadora desta pesquisa (Mariane Lemos Lourenço) que além de docente da UFPR é psicóloga com registro no Conselho Regional de Psicologia. Acerca do risco que diz respeito à quebra do sigilo, mesmo que involuntário (por exemplo, roubo de documentos, computadores, *pendrive*), as consequências serão tratadas nos termos da lei.

f) Os benefícios diretos esperados com esta pesquisa consistem na

possibilidade de reflexão pelo participante acerca do tema discutido durante a entrevista. Como benefício indireto, é possível que esta pesquisa possa trazer contribuições e melhorias ao ambiente organizacional em geral, trazendo benefícios indiretos ao participante, bem como à sociedade.

g) As pesquisadoras: Simone Kunde e Mariane Lemos Lourenço, responsáveis por este estudo poderão ser localizadas no Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Programa de Pós-Graduação em Administração. Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico. Curitiba-PR. Telefone institucional: (41) 3360-4365. E também via email: simone.kunde@hotmail.com; marianellourenço@ufpr.br em horário comercial para esclarecer eventuais dúvidas que você possa ter e fornecer-lhes as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo.

h) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.

i) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas por pessoas autorizadas, no caso, as pesquisadoras envolvidas nesta pesquisa. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a **sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade.**

j) O material obtido por meio da entrevista será utilizado unicamente para essa pesquisa e será destruído/descartado após o prazo de cinco anos.

k) As despesas necessárias para a realização da pesquisa, como por exemplo, transporte para o local da entrevista, material impresso, dentre outros não são de sua responsabilidade e, você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação.

l) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, e sim um código ou com nomes fictícios.

m) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo telefone 3360-7259. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições nas quais se realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução nº 466/12 Conselho Nacional de Saúde).

Eu,_____li esse Termo de

Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Curitiba,_____de_____de_____

_____

[Assinatura do Participante de Pesquisa ou Responsável Legal]

_____

[Assinatura do Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE]

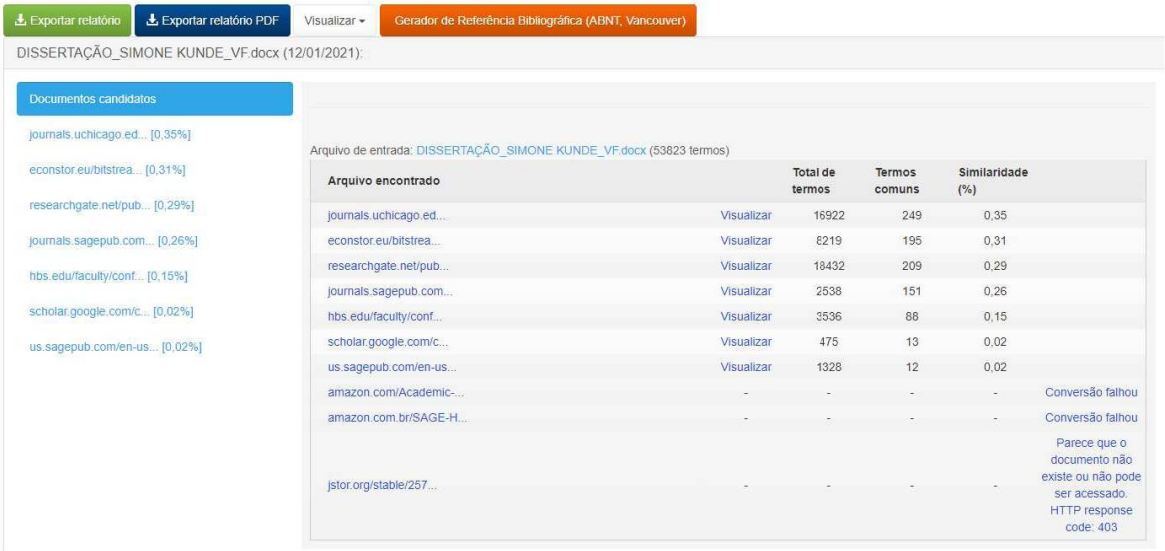
APÊNDICE 4 – CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE NO SOFTWARE ATLAS.TI

Famílias	Códigos (23)	Descrição
***Motherhood Penalty* (6)**	Diferenças salariais	Diferença nos salários de mães em comparação a não-mães de cerca de 5% por filho, mesmo quando controladas diferenças de capital humano.
	Dificuldades em contratação	Menor chance indicação para contratações de mães, devido à percepção de menor competência e comprometimento associados ao *status* de mãe.
	Oportunidades de promoção	Menor chance de indicação a promoções de cargos que envolvem maior grau de competência e comprometimento.
	Oportunidades de desenvolvimento	Menor indicação de mães para processos de desenvolvimento - treinamentos, especializações.
	Rotina diária de trabalho	Questionamentos sobre sua competência, questionamentos sobre o tempo dispendido do trabalho e proibição de ausência para cuidados com os filhos.
	Atribuição de tarefas	Afastamento de atividades que eram executadas anteriormente, e atribuição de tarefas consideradas de impossível execução.
Cultura Organizacional (8)	Valores	Aquilo que é apreciado e valorizado pela organização, norteando a vivência e comportamentos de seus membros. Políticas de apoio e oferta de benefícios voltados à família podem indicar a valorização da organização sobre a esfera familiar. Valorização de aspectos produtivos e do tempo dispendido no trabalho podem prejudicar trabalhadoras mães.
	Crenças e pressupostos	Compreendidas como verdades incontestáveis na organização. São associadas à questões de julgamentos, fé e expectativas. Crenças do empregador acerca do conflito entre os papéis de mãe e trabalhadora podem vir a conduzir penalidades.
	Normas e regras	Definem de maneira escrita ou não as regras que norteiam o comportamento dos indivíduos, o que é esperado, considerado inadequado ou incorreto. Normas de permanência no trabalho por longas jornadas, sem flexibilização nos horários, podem dificultar o trabalho das mulheres que são mães. Regras acerca de ausências para cuidados com os filhos, sobre equidade de gênero, e sobre perfis profissionais. Inexistência de regras indica a falta de envolvimento com questões familiares.
	Ritos e cerimônias	Atividades promovidas na organização que expressam de maneira simbólica a cultura ali presente. Ritos relacionados à maternidade, como por exemplo, na volta da licença-maternidade. Ritos de degradação, como retirada de atribuições. Ritos de comemoração de resultados e premiações que indicam o que é valorizado na cultura da organização. Ritos e cerimônias que permitem ou excluem a participação das trabalhadoras com filhos.
	Sagas e heróis	Sagas são narrativas que retratam a jornada percorrida pela organização. Os heróis são personagens de destaque que reforçam os valores e princípios da organização. Existência de figuras heroicas femininas na organização.
	Estórias e mitos	As estórias e mitos são narrativas verbais ou escritas que descrevem um evento e expressam os valores da organização. Estórias e mitos associados a situações na organização envolvendo mulheres com filhos.

Famílias	Códigos (23)	Descrição
	Tabus	Consideradas zonas proibidas, pois, causam constrangimento e vergonha, são frequentemente silenciados e escondidos nas organizações. Situações discriminatórias com mulheres com filhos. Receio em utilizar políticas oferecidas pela organização. A não contratação de mulheres grávidas ou com filhos.
	Comunicação	Envolvem a troca de informações com a comunidade interna e externa de maneira formal ou informal, por meio de textos, gestos, linguagem, símbolos, atitudes, entre outros. Comunicação sobre normas, metas de produtividade, critérios de promoção ou contração, indicam o que é valorizado pela organização. Ausência de comunicação acerca de direitos e benefícios das trabalhadoras mães.
Cultura trabalho-família (5)	Benefícios e práticas de suporte	Existência de políticas de benefícios e práticas de suporte à família.
	Apoio de gestores	Apoio dos gestores em relação à necessidade de conciliação das demandas de trabalho e família e na utilização de benefícios à família.
	Apoio de pares	Apoio dos pares em relação à necessidade de conciliação das demandas de trabalho e família e na utilização de benefícios à família.
	Percepção consequências	Percepção por parte dos funcionários de possíveis consequências negativas à sua carreira mediante a utilização de benefícios voltados à família ou por dedicação de seu tempo nos cuidados familiares
	Tempo exigido/esperado	Tempo exigido ou esperado de dedicação ao trabalho em detrimento à família. Refletido nas normas da organização, por exemplo, estipulando horas mínimas e máximas de trabalho ou estabelecendo normas sobre o uso do seu tempo. Considerado um indício da valorização por parte da organização para a esfera familiar
Códigos Emergentes (4)	Comentários pejorativos	
	Culpa	
	Questionamento sobre ter flhos	
	Rede de Apoio	

APÊNDICE 5 – RELATÓRIO ANTI-PLÁGIO

FIGURA 3 – RELATÓRIO DO PROGRAMA ANTI-PLÁGIO



FONTE: Programa *Copy Spyder* (2021).

O relatório completo pode ser visualizado através do *link*:

https://scholar.copyspider.net/view/showStudyInCS3.php?&cfa=dd355bd9d97ad268c4055e52e02132d8a11783937&changeLang=pt_br

APÊNDICE 6 – DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Simone Kunde, portadora do documento de identidade n° 5571199 e CPF: 063.937.989-39, residente e domiciliada na Rua Ubirajara Alves de Carvalho, 934, bairro Rocio Pequeno, na cidade de São Francisco do Sul, Santa Catarina, declaro para todos os fins que a dissertação de mestrado intitulada: "*MOTHERHOOD PENALTY* E CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo com docentes em Instituições de Ensino Superior no Brasil" é resultado de investigação que realizei e de me minha integral autoria, a qual assumo inteira e total responsabilidade, sujeitando-me às penas da lei em caso de utilização de autoria ou palavras de outrem sem devida identificação ou autorização.

Curitiba, fevereiro de 2021.

_____

Simone Kunde