

MOTHERHOOD PENALTY E CULTURA ORGANIZACIONAL: O EFEITO DA MATERNIDADE NA CARREIRA DOCENTE

Simone Kunde¹

Mariane Lemos Lourenço²

Lady Day Pereira de Souza³

Rafael Ecke Tavares Busanello⁴

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como a vivência de *motherhood penalty* por mães docentes em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura acadêmica na qual estão inseridas. É uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa e coletas de dados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com vinte e seis mães, de IES públicas e/ou privadas com filhos até 12 anos de idade. Os resultados dão conta que os principais elementos da cultura organizacional relacionados à maternidade e a carreira são voltados para a “cultura da produtividade” e do “presenteísmo”. A pesquisa valoriza a voz da trabalhadora docente e mãe sobre suas experiências nas organizações, assim, permite compreender como as organizações lidam com a maternidade, e reflete sobre práticas organizacionais que se tornam mais inclusivas às trabalhadoras mães.

Palavras-Chave: Cultura organizacional; Maternidade; Trabalho; *Motherhood penalty*.

MOTHERHOOD PENALTY Y CULTURA ORGANIZATIVA: EL EFECTO DE LA MATERNIDAD EN LA CARRERA DOCENTE RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar cómo la *motherhood penalty* que viven las madres docentes de Instituciones de Educación Superior está mediada por aspectos de la cultura académica en la que viven. Se trata de un estudio de campo con enfoque cualitativo y datos recogidos a través de entrevistas semiestructuradas a veintiséis madres de IES públicas y/o privadas con hijos de hasta 12 años. Los resultados muestran que los principales elementos de la cultura organizativa relacionados con la maternidad y la carrera profesional se orientan hacia la "cultura de la productividad" y el "presentismo". La investigación valora la voz de las profesoras

¹Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) com ênfase na linha de pesquisa em Estratégia e Análise Organizacional.

²Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Membro do EGOS (European Group for Organizational Studies) e do EIASM (European Institute for Advanced Studies in Management).

³Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Rondônia (IFRO). Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

⁴Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

y madres sobre sus experiencias en las organizaciones, lo que permite comprender cómo las organizaciones tratan la maternidad y reflexionar sobre prácticas organizativas más inclusivas para las madres.

Palabras clave: Cultura organizativa; Maternidad; Trabajo; Pena de maternidad.

MOTHERHOOD PENALTY AND ORGANIZATIONAL CULTURE: THE EFFECT OF MOTHERHOOD ON THE TEACHING CAREER

ABSTRACT

This research aims to analyze how the experience of motherhood penalty by teaching mothers in Higher Education Institutions is mediated by aspects of the academic culture in which they are inserted. It is a field research with a qualitative approach and data collection through semi-structured interviews conducted with twenty-six mothers from public and/or private HEIs with children up to 12 years old. The results show that the main elements of the organizational culture related to maternity and career are focused on the "culture of productivity" and "presenteeism". The research values the voice of the teaching worker and mother about her experiences in organizations, thus, it allows us to understand how organizations deal with maternity, and reflects on organizational practices that become more inclusive to working mothers.

Keywords: Organizational culture; Motherhood; Work; Motherhood penalty.

INTRODUÇÃO

Desde os anos 1970 a participação feminina no mercado de trabalho tem se tornado cada vez mais significativa (PINHEIRO; GALIZA; FONTOURA, 2009). No entanto, as mulheres ainda são as principais responsáveis pelos cuidados do lar, dos filhos e na gestão da casa (VIEIRA; AMARAL, 2013). Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020) evidenciam 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 uma das causas que levam a desigualdades no mercado de trabalho entre homens e mulheres (International Labour Organization [ILO], 2020). O papel associado aos cuidados com a família, por sua vez, pode levar à percepção de que elas 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). É neste âmbito que a literatura de *motherhood penalty* destaca uma série de penalidades

sofridas pelas mulheres com filhos em seu ambiente de trabalho, em comparação àquelas sem filhos (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Estas penalizações podem acontecer na forma de penalidade salarial, na qual mesmo com características semelhantes às mulheres sem filhos, as mães tendem a receber remunerações inferiores (BUDIG; MISRA; BOECKMANN, 2012; BUDIG; ENGLAND, 2001; BUDIG; HODGES, 2010; ENGLAND et al., 2016; WALDFOGEL, 1998). Não obstante, os estudos demonstram que as mulheres com filhos sofrem ainda penalizações nos processos de contratação, promoções e oportunidades de desenvolvimento (ARANDA; GLICK, 2014; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Por fim, são observadas ainda penalizações nas atividades diárias de trabalho, por meio de comentários, questionamentos e na atribuição de tarefas (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013).

Nesse contexto, a cultura desempenha papel primordial para a ocorrência de tais penalidades. Uma vez que as penalidades no trabalho por conta da maternidade ocorrem dentro do contexto das organizações, caracterizado pela cultura ali presente (CAHUSAC; KANJI, 2014), é esperado que a cultura do ambiente venha a indicar de que maneira as mulheres com filhos são compreendidas (LEWIS, 1997). 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). Ela pode ser observada por elementos como as crenças e pressupostos; normas e regras; ritos, rituais e cerimônias; sagas e heróis; estórias e mitos; tabus, e; processos de comunicação (DEMO; FERNANDES; FOGAÇA, 2017; FREITAS, 2007; OLIVEIRA; RODRIGUEZ; CASTRO, 2019; VÁSQUEZ-RIVERA, 2016).

No Brasil, as IES públicas e privadas 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 (SILVA; LOURENÇO, 2018). Nas IES públicas a lógica da produtividade é atrelada ao desempenho de atividades variadas como ensino, pesquisa, administração e extensão, sendo destas, a atividade de pesquisa e a elaboração de produção científica fortemente presente nos moldes de ingresso e permanência dos docentes (HOFFMANN et al., 2019; LEMOS, 2011).

Diante do panorama introdutório esta pesquisa tem como objetivo analisar como a vivência de *Motherhood penalty* por mães docentes em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura acadêmica na qual estão inseridas, sejam elas privadas ou públicas. A seção em sequência explora o referencial teórico utilizado como embasamento para este estudo. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa; são expostos os resultados e a análise do material coletado, e, por fim, as considerações finais do estudo.

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 (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, 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. Nesse sentido, a cultura é entendida como um “sistema de significados público e coletivamente aceitos que opera para um determinado grupo num determinado momento” (PETTIGREW, 1979, p. 574).

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. 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).

Os elementos da cultura organizacional são considerados símbolos da singularidade de cada organização. Esses símbolos são expressos por meio de valores, crenças e pressupostos, normas e regras, ritos e cerimônias, sagas e heróis, estórias e mitos, tabus, e, processos de comunicação para promover um consenso e operacionalizar as relações de poder na organização (SCHADECK et al., 2016). Nesse sentido, a cultura de uma organização pode estar mais ou menos propensa a valorizar aspectos que contribuem para a dinâmica no trabalho da trabalhadora mãe.

Por exemplo, quando os elementos da cultura organizacional valorizam mais os aspectos de produtividade mais prejuízo sofrem as trabalhadoras com filhos (RIDGEWAY; CORRELL, 2004). Por outro lado, quando os elementos da cultura organizacional favorecem a vida familiar, as demandas atreladas aos papéis de mãe e trabalhadora são compreendidas pela organização como compatíveis, e assim, reduz os impactos negativos sobre sua carreira (CHANG; CHIN; YE, 2014). Nesse sentido, para melhor compreensão destes paradoxos, explora-se no próximo tópico, o processo discriminatório que as mães sofrem durante a gestação e após o nascimento de um filho, conhecido pelo termo *motherhood penalty*.

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). No Brasil é possível observar o uso de termos como: penalidade materna, ou o termo original (MUNIZ; VENEROSO, 2019), penalidade pela maternidade ou pela família (GUIGINSKI; WAJNMAN, 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.

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 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; WILLIAM; BORNSTEIN, 2006).

Na literatura, a *motherhood penalty* é geralmente associada à penalidade salarial (BUDIG; ENGLAND, 2001; BUDIG; HODGES, 2010; ENGLAND et al., 2016). De maneira complementar, estudos experimentais trouxeram dimensões adicionais ao preço da maternidade no trabalho, como: desvantagens em processos de contratação, dificuldades em conquistar promoções e receber oportunidades (BENARD; CORRELL, 2010; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). De modo geral, observa-se que a *motherhood penalty* ocorre em diferentes esferas da vida profissional da mulher. A tabela 1 apresenta as penalidades levantadas no presente referencial teórico de maneira sintetizada.

Tabela 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 de indicação para contratações de mães, devido à percepção de menor competência e comprometimento associados ao <i>status</i> 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 e especializações. | Cuddy, Fiske e Glick (2004). |
| Na rotina diária de trabalho | Questionamentos sobre sua competência, questionamentos sobre o tempo despendido 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 pelos autores, 2022.

A partir dessa compreensão sobre as possíveis penalidades no trabalho para trabalhadoras mães, no próximo tópico apresenta-se os procedimentos metodológicos desta pesquisa.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem o objetivo de analisar como a vivência de *motherhood penalty* por mães docentes em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura acadêmica na qual estão inseridas. Portanto, adota-se a abordagem qualitativa, por permitir a compreensão da maneira como os indivíduos vivem, interpretam e significam as suas experiências e assim constroem os seus mundos (MERRIAM; TISDELL, 2016). Trata-se de uma pesquisa de campo em instituições públicas e privadas de ensino superior, sendo conduzida no ambiente natural dos indivíduos e não em ambientes controlados pelo pesquisador (GODOY, 1995).

O estudo apresenta um corte transversal com aproximação longitudinal. Os estudos de corte transversal 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, possibilitando seu acompanhamento temporal (COOPER; SCHINDLER, 2016). Nesse sentido, esta 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.

Seleção das participantes

Nesta pesquisa, foram selecionadas mães, docentes atuantes ou que tenham atuado em IES públicas e/ou privadas com filhos até 12 anos de idade. 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 da mãe trabalhadora, nos primeiros anos de vida da criança (PACELLI; PASQUA; VILLOSIO, 2013; SOCRATOUS; GALLOWAI; KAMENOU-AIGBEKAEN, 2016). A escolha de investigar docente em IES públicas e privadas aconteceu em razão da possibilidade de analisar as nuances das penalidades na cultura organizacional nestes dois contextos.

A seleção das participantes desta pesquisa decorreu de amostragem bola de neve, na qual a partir de um sujeito inicial obtém-se o acesso aos demais participantes. Esse tipo de amostragem é indicado quando procura-se responder a questões de pesquisas que envolvem assuntos delicados, e que necessitam que se obtenha a confiança do participante (VINUTO, 2014). A partir desta divulgação inicial, três informantes-chave (sementes) dispuseram-se a compartilhar a divulgação com seus contatos, fornecendo acesso às primeiras entrevistas. Daí em diante, as entrevistadas indicaram outras mulheres, seguindo as orientações recomendadas pelo Comitê de Ética em Pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre junho e outubro de 2020, de modo on-line, em vista das medidas de isolamento recomendadas mediante a pandemia de Covid-19. A partir

destes critérios, buscou-se fazer a divulgação desta pesquisa, por meio de divulgação em redes sociais e em grupos de WhatsApp dos pesquisadores deste estudo.

A coleta de dados foi concluída com 26 docentes mulheres entrevistadas, pois alcançou-se a saturação e nenhum novo achado sobre a vivência de penalidades pela maternidade no trabalho estava surgindo das participantes. A saturação é definida como o ponto de adequação dos dados onde não são obtidas mais informações dos participantes da pesquisa qualitativa (STAKE, 2011).

As entrevistadas possuem de um a dois filhos com idades entre 1 e 21 anos de idade. O perfil de formação delas é caracterizado por 16 doutoras, 7 mestres, destas sendo 3 doutorandas e, 3 pós doutoras. Quanto ao estado civil, 22 são casadas, 3 divorciadas e 1 solteira. E sobre aspecto profissional 17 docentes atuam em IES pública e 9 em IES privadas. 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.

Técnica de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com apoio de roteiro fundamentado na literatura. As entrevistas possibilitam estabelecer laços estreitos com as participantes da pesquisa (RICHARDSON, 1989), e assim ter acesso a informações acerca das interpretações e significações atribuídas pelo entrevistado, inacessíveis apenas pela observação (STAKE, 2011).

O roteiro foi construído com base na literatura existente de *Motherhood Penalty* e *Cultura Organizacional*. Inicialmente o roteiro apresentou questões acerca dos dados gerais demográficos das participantes (7 questões). Em sequência o roteiro contou com uma questão de abertura: “Você pode falar um pouco sobre como é ser mãe e docente? Quais as dificuldades que você precisa lidar diante destes dois papéis?”. Esta questão de abertura teve o objetivo de dar início ao tema de forma reflexiva pelas participantes e em forma de “conversa”, possibilitando maior abertura das entrevistadas aos questionamentos posteriores. Em seguida as questões do roteiro foram sobre *Motherhood Penalty* (13 questões) e a *Cultura*

Organizacional e contexto de trabalho (17 questões). De modo a garantir que o roteiro de entrevista fosse o mais adequado possível para a pesquisa, foi aplicado um teste piloto com a participante R1, voluntária para participar do teste. A participante não relatou dificuldade no entendimento das questões e alegou se sentir à vontade durante a participação da entrevista. Dessa forma, o teste piloto realizado demonstrou que o roteiro se fez adequado para captar as nuances das experiências das entrevistadas, e não foram necessárias alterações de roteiro.

Apesar da utilização de um roteiro de apoio, este não deve ser rígido, podendo haver desvios na sequência à medida que a entrevista se desenvolve (GODOY, 2006). Assim, as participantes do estudo puderam expressar de maneira livre suas interpretações sobre o tema. Ao todo foram realizadas 26 entrevistas com duração média de 45 minutos, a depender da abertura da participante e das experiências vividas.

Tratamento e análise dos dados

Inicialmente, os dados coletados foram tratados por meio da transcrição e ordenação das entrevistas realizadas. Em sequência, 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. 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 possui como características metodológicas a objetividade, a sistematização e a inferência. Nesse sentido, 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 (RICHARDSON, 1989).

Diante disso, o material obtido na presente pesquisa foi classificado em categorias, a partir de códigos prévios definidos com base na literatura. Em primeiro momento foram definidos 14 códigos prévios relacionados à literatura de *motherhood penalty* e Cultura

Organizacional. A codificação, todavia, não foi tratada como uma estrutura rígida, estando aberta a alterações e inclusão de novos códigos emergentes. Desse modo, foram adicionados 12 códigos emergentes relacionados às experiências das participantes e contribuíram com a compreensão do tema. É primordial ao processo de codificação a possibilidade de alterações nos códigos ao longo da experiência analítica (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014), uma vez que este é um processo cíclico e não linear (SALDAÑA, 2016). O processo de análise dos dados contou com o suporte do *software* Atlas.ti versão 8. Cabe ressaltar que a utilização do software ocorreu exclusivamente como ferramenta de apoio na organização dos materiais coletados. Destaca-se que o *software* é apenas uma ferramenta de suporte à análise, sendo a atividade analítica do texto dependente do pesquisador (WOOLF; SILVER, 2017).

Cuidados éticos

Com o intuito de evitar danos aos participantes envolvidos na pesquisa 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. Após explicados os parâmetros da pesquisa, as entrevistadas e pesquisadores assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido aprovado pelo Comitê de ética em pesquisa.

RESULTADOS E ANÁLISE

Este tópico apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada com docentes mães atuantes em Instituições de Ensino Superior públicas e privadas. Está organizado em dois tópicos principais: contexto da cultura organizacional e vivência de *motherhood penalty*.

CONTEXTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS IES

Neste tópico, verifica-se os aspectos contextuais da cultura organizacional da IES que impactam na relação maternidade e trabalho, conforme o relato das entrevistadas. Assim, considera-se a cultura das organizações como um fenômeno vivo de criação e recriação da realidade, onde a pessoa é ao mesmo tempo seu fruto e seu criador (FREITAS, 2007; MORGAN,

2007; PETTIGREW, 1979). Dessa forma, analisa-se os aspectos culturais observando os valores, crenças, normas e regras, ritos e cerimônias, sagas e heróis, estórias e mitos, tabus e processos de comunicação (FREITAS, 2007; SCHADECK et al., 2016).

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

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; NUNES; TOLFO; GARCIA, 2018). Nesse aspecto, as entrevistadas não percebem que as IES possuem explicitamente seus valores associados à família. Em geral, tanto em IES públicas e privadas os valores das Instituições são mais voltados para a educação, desenvolvimento econômico e social e inovação.

Os relatos das participantes R3 e R16 demonstram que em um nível organizacional mais amplo a instituição não demonstra valorização ao aspecto familiar, todavia, em um espectro grupal é diferente. 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)*. Isso evidencia que os valores das organizações manifestados na rotina diária organizacional se entrelaçam aos valores de seus membros (BERSON; OREG; DVIR, 2008).

Outro valor amplamente vivenciado nas IES, é a valorização da produção acadêmica, que gera cobranças quanto aos cumprimentos das metas organizacionais. Este enfoque está presente nos relatos das R2, R5, R6, R8, R13, R18, R19, R20 aqui representado pela R5 que informa: *“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 (R5)”*. A R2 apresenta um aspecto dessa valorização: *“Sem dúvidas, o que eles veem é sempre o coeficiente, isso é naturalizado lá dentro. E a gente da área das humanidades, [...]*

questiona, tem os embates, mas eles valorizam muito” (R2). A R18 informa as possíveis consequências da maternidade em meio a essa cobrança: “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 (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, 2016; TSOUROUFLI, 2018). Algumas das entrevistadas, como é o caso das participantes R3, R14 e R16, relatam a utilização de rede de apoio ou sacrifício de outros aspectos da vida como estratégias para evitar a estagnação de sua vida profissional.

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.

As entrevistadas destacam, também, a crença de que a mulher utiliza a maternidade como desculpa, acentuando a crença de menor comprometimento com o trabalho (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). Assim destaca a participante R18: *“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’.(R18)”*. A participante R24 exemplifica: *“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 (R24)”*.

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.

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'REILLY, 2016; HOLGERSSON; ROMANI, 2020; 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: *"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).

Nesse contexto, os docentes precisam se adequar ao cumprimento dos índices de avaliação refletidos em termos de produtividade (HOFFMANN et al., 2019). É um cenário em que o docente se encontra, constantemente, com a sobrecarga de suas atividades (LEMOS, 2011). Para as trabalhadoras mães esse desafio é ainda maior.

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 (REJAS et al., 2018). Assim os ritos e cerimônias podem facilitar ou impossibilitar a participação e desenvolvimento das trabalhadoras com filhos nas organizações.

Na fala das mulheres R2, R3, R5, R7, R18, as reuniões surgem como ritos realizados nas IES, assim muitas informam que as reuniões são ajustadas aos horários da maioria quando

ocorre em nível de departamento, ou previamente agendados e pouco flexível em nível de organização. Assim, quando há conflito de compromisso a R18 relata que: “às vezes acontecia dos colegas levarem os filhos nessas reuniões”. Ou mesmo, há sinais de ajustes como relata a R7: “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”.

A participante R13 acredita que a maternidade limita sua participação nesses ritos: “*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). Verifica-se que a dificuldade em participar de ritos e cerimônias pode ocasionar a “invisibilidade” da trabalhadora gerando limitações na progressão de carreira das trabalhadoras mães (CAHUSAC; KANJI, 2014). Nesse sentido, ao realizar reuniões e outras cerimônias em horários incompatíveis às demandas das mães, estas acabam sendo prejudicadas profissionalmente.

Surge ainda como um possível rito nos relatos das mães, a prática de parabenizar as trabalhadoras mães pelo nascimento de um filho. Essa prática informal tem sido destacada como iniciativa da chefia do momento.

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; OLIVEIRA; RODRIGUEZ; CASTRO, 2019).

Nos relatos não ficaram evidentes histórias de sagas marcantes para as entrevistadas nas IES. Por outro lado, observou-se que muitas entrevistadas consideram outras docentes mães como “heroínas” por conseguirem conciliar as demandas entre família e trabalho. A existência de outras mulheres como figuras heróicas pode representar fonte de motivação

entre as mães trabalhadoras na busca de estratégias de conciliação nas demandas de trabalho e família (FREITAS, 2007).

Em geral, grande parte das figuras heróicas relatadas são associadas ao prestígio e produtividade científica, como evidencia a fala de R5: *“Tem um professor que é modelo, tem horas que a gente pensa assim se ele é homem ou é robô [...]. 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.”* A R4, também destaca: *“É difícil, porque assim, a mulher que tem mais destaque não tem filhos. Dá para pensar em uma geração mais nova, como eu e outras professoras que temos respeito acadêmico e temos filhos”* (R4).

É possível compreender que as figuras heróicas no contexto organizacional estão, em geral, associadas à intensa dedicação em atividades de pesquisa e produção científica. Nesse aspecto, as trabalhadoras mães falam de heróis ou heroínas sem filhos, que alcançam bons resultados institucionais, ao mesmo tempo em que destacam aspectos de impossibilidade de alcançar resultados parecidos. Nesse sentido, o contexto acadêmico pode representar um desafio à carreira das mulheres com filhos (LEWIS, 1997).

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, enquanto os mitos não possuem embasamento na realidade. Todavia, ambos constituem fontes de significados sobre os valores da organização (FREITAS, 2007), e fornecem exemplos claros e concretos de ação.

Nas narrativas deste estudo, poucas estórias ou mitos foram apresentados, mas eles demarcam a crença estereotipada sobre a maternidade e o trabalho. A R4 conta sobre a experiência de uma professora mãe que passou em um concurso: *[...] 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 [...].* Nesse sentido, as estórias sobre situações de incompreensão sobre a

maternidade e o trabalho, por parte de chefias e colegas de trabalho, podem refletir a desconsideração generalizada que se tem da vida familiar dos trabalhadores.

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. 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). As entrevistadas sinalizam alguns tabus marcantes relacionados à maternidade e ao trabalho: com destaque a evitação em contratar mulheres grávidas.

As falas das R1, R7 e R13 demarcam a existência do tabu em contratar mulheres grávidas, recorrente no pensamento tanto dos empregadores como das candidatas à vaga. A respondente R13 exemplifica:

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 na cultura organizacional das IES contribui para a penalidade em processos de contratação destacados na literatura (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Essas dificuldades podem ocorrer durante a gestação, como os tabus apontados pelas entrevistadas (CUNNINGHAM; MACAN, 2007; HALPERT; WILSON; HICKMAN, 1993).

Processo de comunicação

Os processos de comunicação são apontados como elementos capazes de evidenciar a cultura das organizações. 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).

Foi possível observar no relato das entrevistadas que a qualidade da comunicação varia entre IES, no geral a falha na comunicação é uma realidade. Neste sentido, observou-se nos relatos de R1 e R12 que nas IES públicas, a comunicação de direitos e deveres é formalizada e regulada em consonância com a lei. Já no caso das IES privadas, as trabalhadoras R16 e R22 alegaram que foram informadas sobre seus direitos por meio de uma espécie de treinamento.

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. Nesse sentido, percebe-se que a comunicação clara sobre os benefícios e direitos das trabalhadoras com filhos indica o nível de valorização da esfera profissional de seus membros (FREITAS, 1991).

Na Tabela 2 abaixo podemos verificar os principais elementos culturais das IES surgidos nos relatos das entrevistas.

Tabela 2 - Síntese dos elementos da cultura organizacional identificado pelas mulheres entrevistadas

| | |
|------------------------|---|
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> * Valores voltados à educação, desenvolvimento econômico e social e inovação; * Valores familiares expressos por seus membros; * Forte valorização de produção científica; * Prestígio entre os docentes vinculados a pesquisa; * Valorização da atividade docente; * Variação na oferta de benefícios para a família (plano de saúde, auxílio creche e outros). |
| Crenças e pressupostos | <ul style="list-style-type: none"> * Crença sobre dedicação docente atrelada ao trabalho presencial; * Crença sobre menor produtividade da mulher com filhos; * Crença sobre a mulher com filhos usar este fato como desculpa; |
| Normas e regras | <ul style="list-style-type: none"> * Normas e regras sobre a maternidade baseadas em regras legais; * Normas sobre flexibilização e <i>home office</i>, varia conforme coordenação; * Normas formais e informais de desempenho na publicação científica. |

| | |
|--------------------------|--|
| Ritos e cerimônias | <ul style="list-style-type: none"> * Reuniões gerais com horários impostos a todos; * Reuniões departamentais com possibilidade de ajuste no horário, para a participação de trabalhadoras mães; * Processos de concorrência de bolsas vinculado a produtividade científica; * Concurso de premiação de práticas docentes em sala de aula; * Realização de eventos formais e informais em que trabalhadoras mães levam a família; * Realização de chás de bebê e visitas após o nascimento dos filhos, a depender da chefia; * Realização de homenagem no Dia das Mães a depender da instituição. |
| Sagas e heróis | <ul style="list-style-type: none"> * Figuras heróicas de trabalhadoras mães que conciliam maternidade, trabalho e estudo; * Figuras heróicas associadas ao prestígio e produtividade científica; * Figuras heróicas associadas às lutas e conquistas diárias. |
| Estórias e mitos | <ul style="list-style-type: none"> * Estória sobre situação de preconceito em processo de contratação de mulher com filhos; * Estória sobre barreiras em mudança no regime de trabalho em função de ser mãe; * Estória sobre incompreensão de líderes acerca do papel de mãe. |
| Tabus | <ul style="list-style-type: none"> * Tabu da não contratação de mulheres grávidas; * Tabu da demissão no caso das trabalhadoras grávidas ou mães; * Tabu da maternidade de mulheres solteiras. |
| Processos de comunicação | <ul style="list-style-type: none"> * Comunicação de direitos e deveres legais é formalizada por meio de divulgações gerais; * Falha de comunicação específica sobre direitos e benefícios das docentes mães. |

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

AS VIVÊNCIAS DE MOTHERHOOD PENALTY

A *motherhood penalty* diz respeito às consequências que as mulheres experienciam no trabalho na fase de gestação ou após o nascimento dos filhos, em comparação à homens e mulheres sem filhos (BENARD; CORRELL, 2010; BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007). A seguir busca-se discutir e entender as vivências de *motherhood penalty* nos relatos das mulheres entrevistadas no contexto de suas experiências.

Penalidades salariais

A penalidade salarial é uma das faces mais visíveis da *motherhood penalty* (GUIGINSKI; WAJNMAN, 2019). Os elementos relacionados aos impactos dos salários das docentes mães

podem decorrer da decisão da mulher por reduzir suas demandas de trabalho ou da decisão do empregador. Quando a decisão é da mulher, verifica-se que sua escolha se justifica na busca de conciliar a maternidade e o trabalho. Entretanto, quando a decisão ocorre de forma externa e imperativa, percebe-se que empregadores e membros de autoridade, tendem a privilegiar em suas decisões a ideia estereotipada de que trabalhadoras mães possivelmente não atenderão a plenitude dos requisitos do trabalho.

As entrevistadas R1, R6, R11, R16 e R17 relatam que optaram pela redução de sua carga horária para conciliar o trabalho e os cuidados maternos, reduzindo de forma substancial a remuneração, conforme verificamos no relato da R1: “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 teve um impacto, mas dessa forma*”.

A procura por condições de trabalho que possibilitem a conciliação da família e trabalho, pode explicar os rendimentos inferiores das mulheres com filhos (BUDIG; ENGLAND, 2001). O relato das entrevistadas evidencia a escolha por jornadas de trabalho reduzidas, privilegiando a conciliação do trabalho e uma maternidade mais participativa.

A ocorrência de redução de carga horária por iniciativa do empregador também pôde ser evidenciada. A respondente R5 que isso aconteceu com outras professoras, na IES em que trabalhava: “*Na privada teve algumas colegas que, não que foram demitidas, mas que tiveram a carga horária reduzida por isso*” (R5).

Além disso, a R10 relata sobre sua tentativa de mudar do regime de trabalho de 20 horas para 40 horas semanais. Sua demanda não foi atendida, pois não tinha a titulação de doutorado. A entrevistada relata que não concluiu o doutorado em virtude da gravidez durante o estudo, o que ocasionou um impacto indireto em sua remuneração futura. Nessa situação verifica-se que a perda de capital humano proveniente do afastamento de atividades que promovam sua qualificação no trabalho pode ser um fator de impacto nos rendimentos futuros das trabalhadoras (BUDIG; ENGLAND, 2001).

As crenças estereotipadas envolvidas nas decisões de empregadores ou membros de autoridade são determinantes para explicar que trabalhadoras mães permaneçam com remuneração inferiores ou estagnadas (BUDIG; ENGLAND, 2001). Ao pressupor a impossibilidade que a docente teria em conciliar a maternidade e a jornada estendida de trabalho, reforça-se também o imaginário da incompatibilidade entre os papéis de mãe e trabalhadora. Nesta concepção, o ideal de maternidade como devoção e dedicação aos filhos conflita com o ideal de trabalhadora, que privilegia intensamente o trabalho em detrimento à demais esferas da vida particular (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; RIDGEWAY; CORRELL, 2004).

A recusa para a realização de trabalhos extras, também é uma decisão que impacta na redução salarial. Assim, 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), produzindo impacto na remuneração das trabalhadoras mães.

Observou-se nos relatos, evidências de redução na atividade de docência, para que fosse possível se dedicar à família, bem como, a negócios próprios: *“Quando a minha filha nasceu eu fiquei em 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). A entrevistada esclarece que a renda foi compensada pela dedicação em negócios próprios. 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, 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 nas recusas a posições com maior rendimento: *“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).

A recusa para tais promoções se dá especialmente no período em que os filhos são pequenos. Este relato evidencia o que o *gap* salarial entre mulheres com e sem filhos é maior quando os filhos são menores. No entanto, essa distância tende a diminuir à medida que os filhos crescem, e criam espaços que permitem a retomada das mães trabalhadoras as suas atividades profissionais, de forma mais intensa (PACELLI; PASQUA; VILLOSIO, 2013).

A maioria das participantes entrevistadas afirma que o salário e reajustes salariais nas IES em que trabalham ocorrem de forma tabelada. Sendo assim, aparentemente não há desigualdade salarial, mas, verifica-se a desigualdade de oportunidades que promovem o aumento da remuneração como por exemplo a manutenção de cargas horárias, ou a ocupação de cargos de gestão.

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”* (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).

Assim, o adiamento ou desistência da qualificação por conta da maternidade, é outro elemento que implica na estagnação dos salários. 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 [...] O curso está ali disponível, e ela ia ter 1 ano naquele momento apenas.*

Os relatos evidenciam que as diferenças nas remunerações de mulheres com e sem filhos são conseqüências da “perda de capital” das trabalhadoras mães em face da interrupção

de suas qualificações, uma vez que o sistema de progressão nas IES leva em conta este aspecto para aumento salarial. 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).

Penalidades em processos de contratação

As penalidades em processo de contratação se expressam nas dificuldades enfrentadas nos processos e seleções de vagas de emprego por mulheres com filhos (ARANDA; GLICK, 2014; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004) ou durante o período de gestação (CUNNINGHAM; MACAN, 2007; HALPERT; WILSON; HICKMAN, 1993). Neste estudo verifica-se duas questões principais que impactam no processo de contratação: a expectativa social de que mulheres com filhos teriam dificuldades para conciliar o trabalho e a maternidade, e a baixa produtividade acadêmica das docentes mães.

A maioria das pesquisadas não relatou ter sentido dificuldades em serem contratadas por conta de serem mães. Entretanto, alguns elementos relatados pela R15, R1 e R11 dão conta da existência de uma expectativa social baseada na impossibilidade ou dificuldade de mães trabalhadoras exercerem as atividades do trabalho. A participante R15 relata: *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. [...] Depois dessa que eu parei de procurar também, [...] e hoje em dia eu mais advogo do que dou aula, [...]. Eu mudei de área.* (R15).

O relato da entrevistada R15 evidencia a resistência por parte dos empregadores em contratar mulheres com filhos, mesmo diante da comprovação de suas qualificações (BENARD; CORRELL, 2010; CORRELL; BENARD; PAIK, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Demonstra-se assim a forma como mulheres com filhos ou gestantes, com qualificação profissional podem ser impedidas de acessar empregos e outras posições profissionais.

As mulheres com filhos sentem receio da expectativa acerca da norma cultural sobre a maternidade. A norma cultural acerca da incompatibilidade entre os papéis de mãe e

trabalhadora (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007), podem fragilizar a profissional mãe nos momentos de seleção pois, por vezes, por parecer que ser mãe impossibilita a contratação.

Outras participantes relataram terem sido questionadas sobre ter filhos durante processos seletivos, mas não sentiram que isso as prejudica, como é o caso da participante R11: *“Eu fui questionada, mas eu não senti por parte deles uma negativa. Como empecilho não.”*. A entrevistada R13 também relata tal questionamento, mas entende que isto tem o propósito de compreender o lado pessoal do trabalhador, e acredita também, que possa ser utilizado como parâmetro para decidir sobre a contratação.

Outro aspecto que pode impactar na contratação é a baixa produção científica. 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 R2 acredita que a sua baixa produtividade acadêmica, e poucas publicações científicas, impossibilitou a sua contratação. A baixa produtividade se deu em um período no qual havia perdido sua filha aos 8 meses de gestação: *“Eu fui em uma instituição privada, e chegando lá e conversei [...] 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”* (R2).

As entrevistadas pontuam que nas experiências em processos seletivos percebem que estes questionamentos não são feitos para homens. A R7 relata que não sente como uma pergunta limitadora, mas se questiona o porquê não perguntam para homens com filhos: como eles vão conseguir conciliar família e trabalho?

Estes apontamentos reforçam a ideia dominante de que o papel de cuidador principal da família é associado culturalmente às mulheres (BENARD; PAIK; CORRELL, 2008; RIDGEWAY; CORRELL, 2004). O fato é que a predominância feminina na realização das

atividades domésticas de cuidados com o lar, cuidados com os filhos e gestão da casa (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; VIEIRA; AMARAL, 2013), alimenta a expectativa de que as mulheres são menos comprometidas em seu trabalho (MUNIZ; VENEROSO, 2019). Tal sistemática resulta em uma sobrecarga de atividades atribuídas à mulheres na sociedade.

· 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). Neste estudo, os relatos das entrevistadas dão conta de que por serem mães elas por vezes sentem a necessidade de recusar promoções e isso pode gerar consequências negativas para oportunidades futuras, percebem resistência dos membros superiores em fornecer promoção, identificam a promoção como uma situação de escolha pessoal. Entretanto, há a percepção sobre a predominância masculina ocupando cargos de gestão, e essa questão vai além da maternidade, já que mulheres sem filhos, por vezes são excluídas dos cargos de poder. Verifica-se cada questão destas nos relatos a seguir.

A entrevistada R6, relata uma experiência em que estava concorrendo a uma vaga para lecionar no programa de mestrado e doutorado na IES e naquela situação percebeu que a resistência em sua promoção, foi em consequência de suas recusas anteriores às 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).

Já a R10 relata que a resistência à sua solicitação para aumentar o regime de trabalho de 20 para 40 horas se deu diretamente por ser mãe. A entrevistada R10 relata sobre uma reunião que participou:

Uma solicitação de mudança de regime de trabalho pra uma professora com duas crianças pequenas. [...] 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. [...] em nenhum momento foi a competência, a capacidade, a possibilidade de dedicação, os cursos que tinha feito, os artigos publicados. (R10).

Verifica-se que o pensamento circulante é de que mães são associadas à ideia de menor comprometimento no trabalho por conta das demandas advindas da maternidade (CORRELL; BENARD; 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” *versus* “ideais de trabalhador”. 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 exerça o papel principal de cuidadora, e com isso, não seria capaz de conciliar este papel com as demandas de trabalho.

Outras participantes percebem que não há dificuldades com oportunidades de promoção. A R5 informa que mesmo após ter nascido seu filho, a IES insistiu que ela permanecesse no cargo. Do mesmo modo a R14 garante que nada mudou com a maternidade, e afirma que surgiram outras oportunidades de cargos de gestão: “*Na época [...] eles me fizeram um convite pra eu assumir um centro universitário [...] eu disse “vocês estão loucos, eu estou grávida de quatro meses”. E aí eles falaram [...]: “não, você vai pra lá, termina a gestação, [...] passa sua licença maternidade aqui com seus pais e [...] volta pra lá”.* (R14). Por outro lado, cabe destacar que a escolha em assumir cargos vêm com um preço: a sobrecarga em suas demandas “*Me sobrecarregava, mas eu não negava.*” (R22).

Outras experiências deixam claro que a “não promoção”, em muitos casos, é uma escolha da trabalhadora. As participantes R3, R8, R11, R18 explicam que deixaram de assumir cargos por escolha própria. A R3 relata que a recusa se deu por “*não querer assumir coisas assim, além do que eu posso nesse momento por causa da maternidade*” (R3). A R11 reforça que negou 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). A R8 afirma que teve oportunidade de ser promovida: “*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". Já R18, relata que viajar é uma dificuldade dessas oportunidades de promoção: *"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'. [...] se não precisar viajar tudo bem, eu consigo dar conta do trabalho"*.

A escolha por não aceitar cargos e promoções está ligada a questões que impossibilitam a atuação na maternidade, como horário, deslocamento para outra cidade ou sobrecarga de atividades. Entretanto, implica negativamente no aumento da remuneração. Ao dedicar-se aos cuidados dos filhos, o que necessita grande esforço e desprendimento 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, porém, menor remunerada.

Além disso, ao negar tais oportunidades de promoção, as mães trabalhadoras deixam de se envolver com atividades que lhes trariam experiência de trabalho, qualidade no seu currículo profissional, e com isso, podem ter seus rendimentos futuros afetados (BUDIG; ENGLAND, 2001). De fato, essa questão está relacionada com a redução da produtividade científica das docentes mães, uma vez que o currículo é fator de impacto nesta decisão de promoção.

Além da maternidade, as mulheres entrevistadas, percebem problemas relacionados ao gênero. Elas percebem que há acesso predominante de homens aos cargos superiores. Assim a R2 expõe a situação: *"A maioria são homens, dá pra perceber que há um machismo [...] eles olham se tem currículo, isso é uma coisa impressionante (risos), se você é mãe ou não, não interessa"*. Nesse sentido, o fato de ser mãe parece não estar associado a limitações de oportunidade de progressão, e sim ao fato de ser mulher. Identifica-se que há existência de uma discriminação persistente e duradoura, mesmo quando as trabalhadoras provam sua dedicação e competência no trabalho (BENARD; CORRELL, 2010).

A maternidade por vezes pode ser usada como justificativa para não promover uma trabalhadora mãe, como no caso da participante R9 que não foi promovida sob a justificativa de possuir dois filhos e estar divorciada:

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 [...] 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 (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, justificando sua atitude com o que considera “melhor” para sua trabalhadora, sem de fato consultar suas preferências (CORRELL; BENARD; PAIK, 2007).

Penalidades em oportunidades de desenvolvimento

Outro tipo de penalidade 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 sejam vistos como comprometidos e competentes em seu trabalho (CUDDY; FISKE; GLICK, 2004). Entretanto, nesta pesquisa, observou-se que a maioria das participantes não percebe essa resistência por parte das IES. Consideram que na profissão de docente o estímulo para a realização de treinamentos e outras formas de desenvolvimento é constante.

No entanto, verificou-se que as trabalhadoras mães sentem dificuldade em participar de atividades de desenvolvimento. Estas dificuldades são associadas a: limitação de programas de doutorado e mestrado em acolher mães como estudantes; sobrecarga entre a rotina da maternidade, trabalho e estudo; escolha de adiamento ou desistência de desenvolvimento; mobilização de rede de apoio para realizar as atividades.

Desse modo, verifica-se que as participantes destacam a dificuldade em fazer cursos e treinamentos após o nascimento dos filhos. Além disso, alguns relatos evidenciam o adiamento ou até mesmo a desistência em se desenvolver e buscar maiores qualificações, especialmente no período em que os filhos são 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 também relatam a dificuldade em continuar seus estudos. A R5 faz uma programação de retorno quando seu filho estiver maior: *“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”*. E a R17 revela as dificuldades da sobrecarga de funções: *“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”*.

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, impacta diretamente na remuneração futura destas trabalhadoras. Quando impossibilitadas de realizar estas atividades de desenvolvimento por conta das demandas familiares, as trabalhadoras tendem a receber remunerações inferiores ou mesmo competir em promoções ou cargos em outras IES (BUDIG; ENGLAND, 2001). Essa dinâmica resulta em perda de capital humano.

Diante de tantos desafios, as participantes apontam para a necessidade de uma rede de apoio para que seus objetivos profissionais e familiares sejam alcançados, durante as atividades de desenvolvimento. A participante R7 relata que o apoio do marido no cuidado dos filhos permitiu sua participação nas atividades cruciais 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).

No mesmo contexto, a participante R20 relata que deixou de fazer muitos treinamentos por não possuir uma família próxima para lhe ajudar com suas demandas. Porém, consegue contar com o apoio do marido, desde que haja um planejamento para isto acontecer: *“Porque isso demanda do meu marido vir lá da fazenda, andar 800km para ficar com eles [...] há toda uma logística [...] para ele vir para casa passar 4 ou 5 dias [...] eu fiquei limitada [...] mas tem coisas que consigo participar”* (R20).

A participante R14 afirma que não deixou de se desenvolver profissionalmente após a maternidade porque conta com uma rede de apoio ativa: *“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). Nessa mesma linha seguem os relatos da R8, R11, R16. 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 apenas de uma resistência por parte do empregador em investir no desenvolvimento de suas trabalhadoras mães, mas das dificuldades em conciliar as demandas familiares, trabalho e estudos. Especialmente se a mãe trabalhadora não possui uma rede de apoio que lhe permita transitar entre as atividades.

Neste contexto, a rede de apoio, como uma organização coletiva, ajuda a questionar algumas crenças sociais comuns: Por que a mãe deve ser a única responsável pelos cuidados dos filhos? Por que o nascimento de um filho requer mudança exclusivamente na vida da mulher? Por que essa sobrecarga na vida da mulher parece justo ou correto para a maioria das pessoas e organizações nas suas tomadas de decisões? Neste tópico, reflete-se que a rede de apoio parece ser uma estratégia social fundamental para a redução das penalidades organizacionais vivenciadas por mulheres em situação de maternidade.

• 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 ou ao se

deparar com questionamentos ou proibições de ausências para cuidar dos filhos (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013).

Além dessas questões, neste estudo, as penalidades em sua rotina diária se destacam: na diferença nos papéis de mãe e pai; na demonstração de dedicação intensa ao trabalho na busca de amenizar as inflexibilidades dos outros com a maternidade; no sentimento de olhares diferenciados dos demais; na necessidade de provar a competência após a licença maternidade; no fato de ter que ouvir comentários, piadas e sentir preconceito de gênero sobre a maternidade; no clima de instabilidade no emprego e no medo da demissão. Podemos comprovar cada situação desta nas falas das entrevistadas.

A ocorrência de questionamentos ou proibições acerca de ausências das mães para cuidar dos filhos (CROWLEY, 2013), se revela nos relatos da R1, R5 e R17. A R17 retrata bem esse incomodo:

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).

Este questionamento vivenciado pela entrevistada R17 retrata situações de inflexibilidade por parte do empregador diante das necessidades de suas trabalhadoras mães (CROWLEY, 2013; STONE; HERNANDEZ, 2013). Neste sentido, a performance das trabalhadoras que carregam o *status* de mãe tendem a ser avaliada 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).

O relato da R4 evidencia a diferença entre os papéis da mãe e do pai no trabalho. A entrevistada trabalha no mesmo departamento que seu marido, e os dois exercem a docência, mas revela que frente ao trabalho é ela que assume a responsabilidade no cuidado com os filhos, situação que a prejudica profissionalmente: "*Então muitas vezes aconteceu de eu sair de*

uma reunião para levar filho ao médico, [...] 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 (R4).

Tal experiência reforça o cenário brasileiro comum no qual as mulheres assumem a maior parte das atividades do lar, em especial nos cuidados com a casa e com os filhos (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; VIEIRA; AMARAL, 2013). Por sua vez, elas enfrentam diversas consequências em seu trabalho (MUNIZ; VENEROSO, 2019).

Outra penalidade na rotina de trabalhos de mães pode ser sentida por meio de olhares diferenciados e falta de compreensão, como visto no relato da R4, e expresso na fala da R13 sobre o clima de desconfiança após a volta de sua licença maternidade, o que a levou a sentir necessidade de provar sua competência (STONE; HERNANDEZ, 2013).

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. (R13).

Além desses olhares, muitas vezes as trabalhadoras mães se sentem cobradas pelo grupo que fazem parte. Nestes casos as entrevistadas referem a cobrança pela baixa produtividade acadêmica. A R5 conta que: “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”. E a respondente R24 esclarece que: “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” (R 24).

Além disso, os relatos evidenciam a ocorrência de comentários e piadas sobre maternidade incluindo questões de preconceito de gênero, como relata a R5: “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” (R5). A R10 destaca: “Aconteceram alguns comentários desagradáveis dentro do ambiente, de “nossa você tá grávida de novo”, ou “vocês fazem filhos para ter licença maternidade” (R10). Outros comentários e piadas são apresentados pelas participantes R1, R15 e R26, que revelam o julgamento baseado no estereótipo idealizado da maternidade.

O receio da demissão e o clima de instabilidade, também são penalidades emergidas neste estudo. Esta situação revela o 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 (STONE; HERNANDEZ, 2013). 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, [...] sobre colegas grávidas, que eram professores colaboradores, [...] e as pessoas, principalmente homens, falarem “precisa vencer esse contrato, olhar as leis trabalhistas”* (R7).

Nesta mesma linha, a entrevistada R13 relata sobre sua sensação de instabilidade na volta da licença maternidade: *“Por não conseguir dar conta do trabalho. [...] Foi aí que complicou. Porque se eu tinha 100% [...] na volta. [...] 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 [...]. Mas eu fiquei muito mal pra contar. Não sabia qual ia ser a reação deles”* (R17).

Um dos recursos que as trabalhadoras mães utilizam como estratégia para amenizar esse ambiente hostil é a demonstração de dedicação intensa ao trabalho. O uso da demonstração de devoção no trabalho é uma forma de mitigar as penalizações em sua carreira (ARANDA; GLICK, 2014). Podemos verificar essa estratégia nos relatos das participantes R4, R7, R8, R11 e R14: A entrevistada R4, mesmo necessitando com frequência cuidar dos filhos que possuem necessidades especiais, relata que: *“Por lei eu poderia ter pedido redução de carga horária por ter um filho autista, e eu não fiz isso, nem pretendo fazer”* (R4). Essa dedicação intensa pode ser observada ainda nos relatos da R11: *“Eu calculo que foram poucas vezes que me ausentei, que precisei fazer isso, sempre fui comprometida com o trabalho, com os filhos.”*

(R11). Neste mesmo sentido, a participante R7 afirma que evita expor suas necessidades de ausentar-se. Nesta pesquisa, percebe-se que as entrevistadas procuram evitar “dar motivos” para tais situações, evitando se ausentar com frequência, por exemplo.

Em meio a todas essas penalidades da rotina diária, algumas participantes deste estudo consideram que um cenário em que as chefias são ocupadas por trabalhadoras mães, ou mesmo quando há uma chefia e/ou equipe compreensiva, há mais acolhimento com docentes mães. Este contexto tende a criar uma boa experiência na rotina diária de trabalho de docentes mães. Neste sentido, a respondente R16 alega: *“Eu acho que no meu caso, como tem muitas mulheres envolvidas na gestão, muda um pouco essa realidade.”* (R16). A respondente R22 destaca: *“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 R10 relata: *“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”* (R10).

Esses relatos dão conta que a empatia existente entre chefia, equipe e docente mãe, podem amenizar as consequências das penalidades à maternidade para trabalhadoras mães. Assim, observa-se que equipes e chefias mais compreensivas geram espaços de compartilhamento, de apoio e de construção de novos formatos de vivência entre trabalhadoras mães no ambiente de trabalho.

Penalidades em atribuições de tarefas

Por fim, a última 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, após 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 (WILLIAM; BORNSTEIN, 2006), a perda de certas atribuições pode implicar na perda de sentido do trabalho para a mãe trabalhadora (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 e R5 alegam que sentiram a necessidade em reduzir a sua carga horária para que pudesse se adaptar à sua nova condição de mãe. Porém, se deparam com a inflexibilidade da IES privada, conforme pode ser representado na fala a seguir: *“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.”*(R1).

Há ainda, a inflexibilidade em atribuir atividades para as trabalhadoras com filhos. A atribuição de tarefas de difícil realização é um dos desafios enfrentados pelas trabalhadoras mães ao voltar ao trabalho (CROWLEY, 2013). Parte disso, associa-se à incompreensão por parte do empregador sobre as necessidades da trabalhadora em situação de maternidade. As entrevistadas R1, R10 e R12 destacam essa incompreensão em suas vivências onde apontam a inexistência de preocupação quanto aos horários de alocação das aulas, representada aqui na fala da R10:

A gente precisava fazer rodízio, 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 [...] eu acabei ficando com aquela sexta de noite e sábado de manhã novamente por 3 semestres seguidos. E eu fui questionar. [...] 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”.

A entrevistada R12 sente a falta de preocupação da IES quanto às alocações de aulas em horário noturno para docentes mães: *“O único problema mesmo é só o trabalho noturno. [...] porque assim, tem professores homens, tem professoras que não tem filhos e, parece que só colocam você nas aulas noturnas.”* (R12).

Outra penalidade se refere à inflexibilidade de um gestor ao atribuir uma atividade de difícil realização em um período da licença maternidade. A atribuição de tarefas de difícil realização pode ser identificada como um reflexo da flexibilidade nos arranjos de trabalho,

muitas vezes impostas pelos empregadores às suas trabalhadoras mães (CROWLEY, 2013). Assim, relata a R13:

Teve um caso que uma professora contou, [...]. Ela [...] estava no período de licença maternidade dela, e [...] 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. (R13).

O afastamento de suas atividades por conta do papel de mãe é uma das possíveis formas de penalização advinda com a maternidade. Essa ação pode provocar o descontentamento com o trabalho e a perda de sentido (STONE; HERNANDEZ, 2013). No relato da entrevistada R4, percebe-se a não oferta de atividades. A participante relata que o marido, que atua na mesma IES, recebe mais convites ou ofertas de oportunidades que ela: “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”. (R4).

Essa prescrição por parte dos membros da IES acerca do que é considerado melhor para a trabalhadora (WILLIAM; 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).

Entretanto, às vezes, o afastamento de algumas atividades do trabalho pode surgir como escolha pessoal, quanto a isso a participante R24 afirma que essa escolha: “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”. Percebe-se na fala da entrevistada R24, que a escolha por se dedicar mais intensamente à maternidade implicou diretamente em sua carreira, mesmo que esta decisão não tenha partido do empregador. Tal escolha parece ser acompanhada de dor e sofrimento, por ser uma atividade significativa em sua carreira.

Em outro ponto de vista, a remoção de atividades pela IES foi vista como cuidado, na experiência da respondente R14: *Quando eu estava grávida, [...] eu fazia atendimento aos estudantes, [...] o estudante estava muito irritado, e ele levantou a voz comigo. [...] E aí na época era uma chefe mulher e ela disse que até minha filha nascer eu não ia atender mais ninguém. [...] Eu entendi mais como um cuidado.* (R14). Por vezes, é possível compreender que 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 (WILLIAM; BORNSTEIN, 2006).

Na Tabela 3 sintetiza-se os principais pontos salientados nos relatos das entrevistadas no cerne da *motherhood penalty*:

Tabela 3 - Síntese de penalidades da maternidade vivenciada por docentes no trabalho

| | |
|---|--|
| Penalidades salariais | <ul style="list-style-type: none"> * Opção pessoal por reduzir a carga horária de trabalho após nascimento dos filhos; * Redução da carga horária por iniciativa da IES após a volta de licença-maternidade; * Não atendimento de critérios de titulação e publicação científica em seleções internas de promoções ou progressões; * Opção por recusar trabalhos extras para evitar a sobrecarga em conciliar demandas de trabalho x filhos. |
| Penalidades em processos de contratação | <ul style="list-style-type: none"> * Não contratação em processo seletivo para professora, por ser mãe, estar grávida, ou por baixa produtividade científica decorrente dos cuidados de filhos recém-nascidos; * Insegurança e baixa expectativa ao questionarem sobre filhos em entrevistas de processo seletivo; * Percepção que estes questionamentos não seriam feitos aos homens. |
| Penalidades em oportunidades de promoção | <ul style="list-style-type: none"> * Resistência à promoção para lecionar em programa de mestrado e doutorado; * Negação de promoção de 20 horas semanais para dedicação exclusiva por ser mãe de filhos pequenos; * Opção em recusar promoções devido à sobrecarga das demandas familiares x trabalho; * Percepção de diferenças entre gênero na ocupação de cargos superiores. |
| Penalidades em oportunidades de desenvolvimento | <ul style="list-style-type: none"> * Questionamento sobre intenção em ter filhos em processo seletivo de doutorado; * Impossibilidade de realizar todas as oportunidades de treinamentos das IES por causa da sobrecarga de trabalho e rotina dos filhos; * Opção por adiar ou desistir de cursos de mestrado ou doutorado; * Necessidade da rede de apoio para realizar as atividades de desenvolvimento. |
| Penalidades na | <ul style="list-style-type: none"> * Questionamento sobre atrasos ou ausência por questão de saúde e cuidados |

| | |
|---|--|
| rotina diária de trabalho | <p>dos filhos ou durante a gestação;</p> <ul style="list-style-type: none"> * Percepção de olhares diferenciados após a licença maternidade; * Situações de incompreensão da parte da chefia sobre o papel de mãe; * Sensação de desconfiança sobre a competência da docente; * Questionamento sobre baixo índice de produtividade, associado à maternidade; * Comentários pejorativos de colegas relacionados às mães trabalhadoras, ou sobre ser mulher; * Sensação de instabilidade no emprego e medo de ser demitida; * Necessidade de se dedicar ao máximo ao trabalho e ocultar as necessidades maternas para não sofrer cobranças. |
| Penalidades na atribuição de atividades | <ul style="list-style-type: none"> * Resistência do empregador em reduzir as demandas de trabalho ou realizar ajustes no horário de aula, após ser mãe; * Atribuição de tarefa de difícil realização para uma trabalhadora mãe; * Opção pessoal de remoção de atividades; * Remoção de atividades pelo empregador. |

Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

A análise das penalidades pela maternidade em IES revelou dois aspectos marcantes da cultura organizacional que podem limitar docentes-mães, o primeiro se refere a significativa valorização das IES por produtividade científica, em especial nas IES públicas, e ainda crescente em IES privadas. Isso está evidenciado por meio das regras de contratação e de progressão, no modelo de heróis considerados nas IES e nas regras dos programas de concessão de bolsas. E o segundo, o presenteísmo, especialmente nas IES privadas, como um elemento marcante da cultura organizacional que impacta nas penalidades pela maternidade. De modo geral nas IES privadas, as remunerações são atreladas ao cumprimento da carga horária, gerando assim, menores rendimentos e perda de oportunidades de promoções para as docentes mães que optam por reduzir sua carga horária em virtude da maternidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem o objetivo analisar como a vivência de *motherhood penalty* por mães docentes em Instituições de Ensino Superior é mediada por aspectos da cultura acadêmica na qual estão inseridas. A partir da discussão percebe-se que determinadas vivências de penalidades pela maternidade estão diretamente vinculadas à cultura organizacional das IES, tanto públicas quanto privadas.

Um aspecto marcante nos relatos analisados refere-se, a intensa valorização por publicações científicas em periódicos altamente qualificados, especialmente no caso das

trabalhadoras de IES públicas, e de maneira mais intensa para aquelas vinculadas em programas de pós-graduação. A apreciação por publicação científica pôde ser evidenciada pelos elementos analisados refletidos nas normas de publicações das IES, nas normas de contratação e de progressão, nos heróis considerados como “modelos”, nos programas de concessão de bolsas, nas “crenças” de maior valor aos professores associados à pesquisa. As entrevistadas relatam, que tal pressão por publicação científica tem se intensificado cada vez mais, mesmo para professores que não são associados a programas de pós-graduação e, também, em IES privadas.

A “cultura da produtividade” tende a conduzir à ocorrência de determinadas penalidades. Em primeiro lugar, em termos de contratação, observou-se a dificuldade das docentes em se dedicar de maneira intensa à pesquisa após o nascimento dos filhos. Essa dificuldade representa um impacto no currículo da docente mãe, resultando em perda de oportunidades futuras em processos seletivos de contratação.

Além disso, a produtividade científica é um dos elementos considerados na progressão das IES. Desse modo, as dificuldades em produzir conteúdo científico, comprometem o alcance de progressões salariais e a oportunidade de ingressar como docente em programas de pós-graduação. Indiretamente, sua remuneração tende a ficar estagnada, já que os aumentos salariais podem não ocorrer, pelas perdas das oportunidades já mencionadas.

Nesse contexto, destaca-se que nas IES públicas e privadas a remuneração dos trabalhadores é tabelada conforme a titulação. Este parece ser um aspecto positivo por desviar-se da possibilidade de avaliações orientadas por preconceitos. No entanto, para as trabalhadoras mães, essa forma de avaliação pode gerar entraves estruturais em sua profissão. Nos relatos vê-se a 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. Esse sistema não fornece estratégias para mulheres mães se qualificarem aprisionando-as em um estado de estagnação compreendido pelas: faltas de produção científica e de titulação que resultam na indisponibilidade de aumento salarial e/ou acesso às progressões.

Observou-se, desse modo, que a “cultura da produtividade” e do “presenteísmo” podem ter relação com as diversas penalizações que as mulheres sofrem em sua carreira. Muitas vezes, isso ocorre não como consequências de entraves intencionais, mas como reflexo de um sistema

rígido e complexo que exige demandas de trabalho e dedicação intensas nas IES brasileiras. De maneira que tanto docentes de IES privadas ou públicas, se adequem às normas de produtividade e titulação vigentes.

Uma das estratégias que possibilita que a docente mãe se sustente nessa dinâmica cultural, é a rede de apoio. A rede, composta por parentes, vizinhos, amigos e profissionais, atua no intuito de gerar espaço e tempo para a trabalhadora mãe dar continuidade em seus estudos (mestrado e/ou doutorado) e manter-se “produtiva” depois que os filhos nascem.

Muitas penalidades emergidas nos relatos das participantes foram associadas ao ambiente do departamento que estas docentes atuam, para além deste contexto acadêmico mais amplo. Algumas situações relatadas, são relacionadas 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 que os membros das IES desempenham um papel ativo na cultura desta organização (FREITAS, 2007; MORGAN, 2007), assim a ocorrência das penalidades pode ser considerada um reflexo da cultura dessas organizações. Entretanto, para além da cultura 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 decidir pela redução da carga horária de trabalho e/ou pela abdicação de cargos ou promoções. Tal resultante também se constitui como um “freio” em sua carreira, já que se percebe que as organizações estão pouco preparadas para propor estratégias de inclusão e engajamento mais juntas para trabalhadoras mães.

Contribuições teóricas e práticas

Em primeiro lugar, esta pesquisa valoriza a voz da trabalhadora docente e mãe sobre as situações que vivem nas organizações, assim privilegia a visibilidade de questões veladas e ocultas em sua vivência. Conhecer as experiências das mulheres docentes e mães no trabalho permite compreender como as organizações lidam com a maternidade, e como as mães lidam

com o trabalho e a maternidade. A partir dessa compreensão pode-se refletir sobre práticas organizacionais que se tornem mais inclusivas às trabalhadoras mães.

A pesquisa contribui teoricamente na ampliação de conhecimento sobre *motherhood penalty*, a partir de um foco ainda pouco explorado nos Estudos organizacionais: do ponto de vista das mães trabalhadoras acerca de suas experiências. Além disso, a pesquisa introduz a temática nos estudos brasileiros na área de Administração, relacionando *motherhood penalty* à cultura organizacional. Trazendo discussões sobre como a cultura organizacional produz sistemas de impedimentos e vivências de penalidades às mulheres trabalhadoras por causa da maternidade.

A Pesquisa contribui com a prática ao focar os desafios e barreiras vivenciados pelas mulheres com filhos em seu trabalho, e o impacto que geram na carreira, bem-estar e realização profissional. A apresentação dessa realidade fornece embasamento empírico para refletir a adoção de estratégias organizacionais que permitam às trabalhadoras mães oportunidades mais justas e igualitárias. Portanto, espera-se que estes resultados possam ser transformados em políticas organizacionais ou públicas, que protejam e forneçam condições de trabalho e oportunidades adequadas, às mães ou àqueles responsáveis pelos cuidados de dependentes.

Nesta linha de pensamento, oferece-se um rol de estratégias que podem ser adotadas pelos gestores de IES nas organizações. Destaca-se assim: (1) necessidade de creches no ambiente de trabalho que permitem a proximidade da mãe ou responsável 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 do ensino superior leciona no período da noite; (3) políticas de flexibilidade com as demandas familiares; (4) formação ou estímulo aos gestores, chefias e colegas para a prática de apoio e sensibilidade quanto às necessidades familiares das trabalhadoras; (5) programas que estimulem e apoiem a amamentação.

Por fim, esta pesquisa torna público a existência de penalidades que muitas mulheres com filhos vivenciam diariamente. Esse esclarecimento permite que as pessoas compreendam a sobrecarga de atividades que as trabalhadoras mães vivenciam e possibilita que a sociedade, como um todo, repense as crenças compartilhadas sobre a maternidade. A partir dessa

reflexão, torna-se imprescindível elaborar estratégias mais justas de integração das mães trabalhadoras nas dinâmicas de desempenho das organizações.

Propostas de pesquisas futuras

No percurso de pesquisa observou-se inúmeras possibilidades para contribuir e ampliar a discussão sobre *motherhood penalty* no Brasil. Algumas possibilidades de pesquisa são apresentadas como: compreender as vivências de *motherhood penalty* e cultura organizacional em organizações de outros setores como na indústria, comércio, e, outros; mensurar o tamanho do *gap* salarial entre mulheres com e sem filhos no Brasil; explorar barreiras e soluções por parte dos empregadores em processos de contratação, oportunidades de promoção e oportunidades de desenvolvimento, ampliando o conhecimento do contexto dessas penalidades no Brasil; pesquisar 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; e, por fim, compreender as emoções vivenciadas pelas trabalhadoras ao se deparar com preconceitos e barreiras no trabalho em função da maternidade.

Verifica-se que a temática de *motherhood penalty*, ainda pouco explorada nos Estudos organizacionais, mostra-se como um campo frutífero de estudos com amplas possibilidades de avanço e discussão na comunidade científica. Os relatos das participantes desta pesquisa sinalizam para uma gama de análises teórico-práticas que podem evidenciar um aspecto social que pode estar imbricado em uma conjuntura maior de necessidades de soluções. Essas pesquisas podem inspirar ainda a formulação de políticas organizacionais ou públicas que auxiliem trabalhadores responsáveis por dependentes a conciliar suas atividades.

REFERÊNCIAS

ARANDA, B.; GLICK, P. Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 17, n. 1, p. 91–99, 23 jan. 2014.

BENARD, S.; CORRELL, S. J. Normative Discrimination and the Motherhood Penalty. **Gender & Society**, v. 24, n. 5, p. 616–646, 22 out. 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.

BERSON, Y.; OREG, S.; DVIR, T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, n. 5, p. 615–633, jul. 2008.

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, p. 292–302, 2014.

BUDIG, M. J.; ENGLAND, P. The Wage Penalty for Motherhood. **American Sociological Review**, v. 66, n. 2, p. 204, abr. 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, 8 out. 2010.

BUDIG, M. J.; MISRA, J.; BOECKMANN, I. The Motherhood Penalty in Cross-National Perspective: The Importance of Work-Family Policies and Cultural Attitudes. **Social Politics: International Studies in Gender, State & Society**, v. 19, n. 2, p. 163–193, 1 jun. 2012.

CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving Up: How Gendered Organizational Cultures Push Mothers Out. **Gender, Work & Organization**, v. 21, n. 1, p. 57–70, jan. 2014.

CARRIERI, A. DE P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: Breve estado da arte. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 4, n. 1, p. 14, 2002.

CARVALHO NETO, A. M. DE; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 1, jun. 2010.

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, set. 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.

CORRELL, S. J.; BENARD, S.; PAIK, I. Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty? **American Journal of Sociology**, v. 112, n. 5, p. 1297–1339, mar. 2007.

CROWLEY, J. E. Perceiving and responding to maternal workplace discrimination in the United States. **Women's Studies International Forum**, v. 40, p. 192–202, set. 2013.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, n. 18, p. 01–20, ago. 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, dez. 2004.

CUNNINGHAM, J.; MACAN, T. Effects of Applicant Pregnancy on Hiring Decisions and Interview Ratings. **Sex Roles**, v. 57, n. 7–8, p. 497–508, 19 set. 2007.

DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, n. 1, p. 89–117, abr. 2017.

ENGLAND, P. et al. Do Highly Paid, Highly Skilled Women Experience the Largest Motherhood Penalty? **American Sociological Review**, v. 81, n. 6, p. 1161–1189, 1 dez. 2016.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73–82, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

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, n. 1, p. 1–54, 25 jan. 2015.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Eds.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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, 4 nov. 2019.

HALPERT, J. A.; WILSON, M. L.; HICKMAN, J. L. Pregnancy as a Source of Bias in Performance Appraisals. **Journal of Organizational Behavior**, v. 14, n. 7, p. 649–663, 1993.

HOFFMANN, C. et al. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educação e Pesquisa**, v. 45, 2019.

HOLGERSSON, C.; ROMANI, L. Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed. **European Management Review**, v. 17, n. 3, p. 649–661, 13 set. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Outras formas de trabalho, 2018**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101650_informativo.pdf>.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **World Employment Social Outlook: trends for women 2018**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619577.pdf>.

LEMOS, D. Trabalho docente nas universidades federais: tensões e contradições. **Caderno CRH**, v. 24, n. spe1, p. 105–120, 2011.

LEWIS, S. ‘Family Friendly’ Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About at the Margins? **Gender, Work & Organization**, v. 4, n. 1, p. 13–23, 28 jan. 1997.

MAYRING, P. Qualitative Content Analysis. **Forum Qualitative Social Research**, v. 1, n. 2, 2000.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. London: SAGE, 2014.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORLEY, L.; CROSSOUARD, B. Gender in the neoliberalised global academy: the affective economy of women and leadership in South Asia. **British Journal of Sociology of Education**, v. 37, n. 1, p. 149–168, 2 jan. 2016.

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.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. DA 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, 2018.

OLIVEIRA, M. A.; RODRIGUEZ, V. B. C.; CASTRO, M. A. R. Construir cultura com arquétipos: O herói-engenhoso metaforiza o gestor da construtora OAS (Salvador – BA). **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 677–695, 1 out. 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, 19 dez. 2013.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570, dez. 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**, v. 17, n. 3, p. 851–859, dez. 2009.

REJAS, L. P. et al. La cultura organizativa en unidades académicas: Un estudio exploratorio desde Chile. **Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América**, v. 43, n. 10, p. 729–734, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIDGEWAY, C. L.; CORRELL, S. J. Motherhood as a Status Characteristic. **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, p. 683–700, dez. 2004.

SALDAÑA, J. **The coding manual for qualitative researchers**. 3. ed. London: Sage, 2016.

SCHADECK, M. et al. Cultura organizacional e os sete pecados capitais: uma proposta para compreender os sistemas simbólicos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 164–181, mar. 2016.

SILVA, A. M. DA; LOURENÇO, M. L. O poder disciplinar enquanto dimensão da cultura organizacional: um estudo multicasos em instituições de ensino superior privadas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 99–134, 5 jan. 2018.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339, set. 1983.

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, 20 jun. 2016.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011. v. 30

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, jun. 2013.

TSOUROUFLI, M. Gendered pedagogic identities and academic professionalism in Greek medical schools. **Gender and Education**, v. 30, n. 1, p. 45–58, 2 jan. 2018.

VÁSQUEZ-RIVERA, O. I. La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. **ENTRAMADO**, v. 12, n. 1, p. 66–80, 2016.

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, jun. 2013.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. **Tematicas**, v. 22, n. 44, p. 203–220, 30 dez. 2014.

WALDFOGEL, J. Understanding the ‘Family Gap’ in Pay for Women with Children. **Journal of Economic Perspectives**, v. 12, n. 1, p. 137–156, 1 fev. 1998.

WILLIAM, J. C.; BORNSTEIN, S. Caregivers In The Courtroom: The Growing Trend Of Family Responsibilities Discrimination. **University of San Francisco Law Review**, v. 41, n. 2, 2006.

WOOLF, N. H.; SILVER, C. **Qualitative analysis using MAXQDA: The five-level QDA® method.** [s.l: s.n.].

Submetido em 22/09/2022
Aprovado em 23/07/2023