

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni

**MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE E A
MANIFESTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE AUTOLIDERANÇA EM
SUAS VIVÊNCIAS NO TRABALHO**

**Santa Maria, RS
2022**

Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni

**MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE E A MANIFESTAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS DE AUTOLIDERANÇA EM SUAS VIVÊNCIAS NO TRABALHO**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutora em Administração.**

Orientadora: Profa. Dra. Vânia Medianeira Flores Costa

Santa Maria, RS
2022

Maggioni, Márcia Bandeira Landerdahl

Mulheres profissionais pós maternidade e a manifestação das estratégias de autoliderança em suas vivências no trabalho / Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni.- 2022.

260 p.; 30 cm

Orientadora: Vânia Medianeira Flores Costa

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2022

1. Mulheres profissionais 2. Maternidade 3. Autoliderança 4. Trabalho 5. Estratégias I. Costa, Vânia Medianeira Flores II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

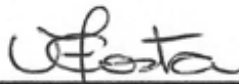
Declaro, MÁRCIA BANDEIRA LANDERDAHL MAGGIONI, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni

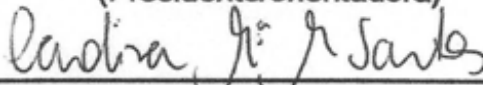
**MULHERES PROSSIONAIS PÓS MATERNIDADE E A MANIFESTAÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS DE AUTOLIDERANÇA EM SUAS VIVÊNCIAS NO TRABALHO**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Doutora em Administração**.

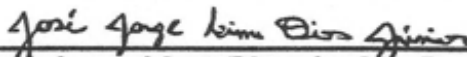
Aprovada em 14 de junho de 2022:



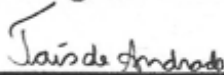
Vânia Medianeira Flores Costa, Dra. (UFSM)
(Presidente/orientadora)



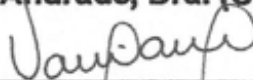
Carolina Maria Mota Santos, Dra. (PUC Minas)



José Jorge Lima Dias Júnior, Dr. (UFPB)



Taís de Andrade, Dra. (UFSM)



Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2022

Às mulheres que escolhem, todos os dias, ser
amparo, apoio e estímulo para outras mulheres

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, presença constante nos meus dias, meus pensamentos e ações, que dá sentido a tudo e que renova minhas forças a cada novo desafio.

Agradeço imensamente à minha família por tudo! Ao meu marido Fabiano pelo amparo e suporte, por trilhar comigo o caminho da docência, mas especialmente por ser quem é como companheiro e pai, sempre em busca do melhor para nossa família.

Aos meus filhos, Pietro e Alessa, os responsáveis por minha atuação na incrível jornada da maternidade! Ao Pietro, com sua luz e lição de amor, que há 13 anos mostra a importância das pequenas coisas e dos simples momentos vividos, que ilumina o dia com uma risada sapeca. À Alessa, com sua presença brilhante, que tinha 1 ano quando embarcou comigo no Doutorado e foi companheira de estudo, sempre pronta para rabiscar minhas anotações, e que hoje, aos 5 anos, pede licença para usar meu computador, pois quer ajudar a escrever a tese: “agora eu vou trabalhar, mamãe!”. Meus filhos, vocês são fonte de amor, força e inspiração infinita em minha vida! Com vocês também aprendo todos os dias sobre como é ser uma mulher profissional pós maternidade, com os desafios, obstáculos e conquistas. Sei o que é ser uma mulher em tripla jornada, e isso me fez querer escutar outras mulheres, na expectativa de diminuir pressões e encontrar caminhos para uma melhor conciliação de papéis que são tão importantes e que podem, e devem, coexistir.

Aos meus pais, Jussara e Mario Luiz, incentivadores sempre, são tantos motivos para agradecer: o apoio imediato à ideia de cursar o Doutorado, minha mãe assumindo o lugar de professora e parceira de estudos para o Teste Anpad, depois nos cuidados com as crianças enquanto eu estava em aula... Aos dois, obrigada pelo apoio, pelas longas conversas sobre a pesquisa, pelas reflexões, pelo reconhecimento e, ao final, pela revisão do texto, assim como fizeram com a dissertação anos atrás.

Aos meus irmãos e suas famílias: Cristina, Marco, Gabriel e Arthur, e Junior, Paula e Lucas, pelo apoio e torcida sempre, assim como aos meus sogros, Ilaídes e Itacir, e minhas cunhadas, Débora e Catiana, pela compreensão e carinho.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria e ao Departamento de Ciências Administrativas que me acolheram mais uma vez como aluna, 20 depois do ingresso na graduação. Ao PPGA e ao curso de Doutorado em Administração, pela oportunidade e por todo o crescimento proporcionado. Aos colegas de curso, em especial Daiane Radons e Tarízi Gomes, pela amizade que ultrapassa a sala de aula.

Um agradecimento especial à minha orientadora, Profª Vânia Costa, por tantos momentos e conversas, pelo apoio e suporte. Pesquisar mulheres profissionais pós maternidade fez muito mais sentido tendo uma orientadora que também vivencia a realidade da conciliação de papéis, que acolhe e reconhece os desafios das alunas mães em suas trajetórias na pós graduação. Sou muito grata por todo o carinho e compreensão que sempre recebi sendo sua orientanda!

Agradeço aos colegas do Grupo de Pesquisa Trabalho, Organizações e Pessoas pelas trocas, e ao Prof. Luís Felipe Dias Lopes pelo auxílio na etapa quantitativa do estudo. Aos membros da banca de qualificação e final, Profª Carolina Mota Santos, Profª Taís de Andrade, Profª Vania Estivaleta e Prof. José Jorge Lima Dias Junior, pelas contribuições e disponibilidade em colaborar com este trabalho.

Então chega o momento de agradecer a elas, as mulheres que me cercam, que inspiraram e contribuíram para a realização deste trabalho, e elas são tantas que não será possível citar cada uma delas. Há 14 anos, quando me vi ingressando no mundo da maternidade, foram mulheres desconhecidas e uma comunidade do Orkut que me deram suporte para enfrentar tudo que se apresentava. A amizade virtual virou real e foi com essas mulheres que descobri sobre as escolhas, o poder do tempo e da amizade, a importância do apoio em todos os momentos da maternidade, do trabalho e da vida de mulher. Mães de Dezembro de 2008, agradeço a vocês por tudo!

Agradeço também às amigas e comadres Miriam Momolli e Giuliana Martini por compreenderem meus momentos de ausência e sumiço, e pelas palavras e gestos de apoio e carinho. Vocês são muito importantes para mim!

Agradeço às bênçãos recebidas do empreendedorismo feminino em forma de amizade: Aline Stangherlin, Caroline Brauner e Verônica Xavier, o que seria de mim em todos os dias pandêmicos sem vocês? Obrigada por cada conversa, choro, risada e silêncio, pelos abraços que não pudemos dar, mas que foram enviados em pensamento, áudio ou vídeo, até que pudéssemos voltar a nos abraçar. Sou grata, demais, por ter vocês comigo. Vocês representam tantas outras mulheres que passaram e passam pela minha vida, me fazem melhor e mais feliz!

Para finalizar, agradeço a cada uma das mulheres profissionais pós maternidade que aceitou participar desta pesquisa, disponibilizando seu tempo e atenção, contando sobre suas histórias e experiências, abrindo seus corações, de forma espontânea e profunda. Não tenho palavras para descrever o quanto esses momentos foram emocionantes e enriquecedores: resta dizer obrigada, obrigada, obrigada!

Por favor, não acredite na ideia de que maternidade
e trabalho são mutuamente excludentes.

(ADICHIE, 2017, p. 16)

RESUMO

MULHERES PROSSIONAIS PÓS MATERNIDADE E A MANIFESTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE AUTOLIDERANÇA EM SUAS VIVÊNCIAS NO TRABALHO

AUTORA: Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni
ORIENTADORA: Vânia Medianeira Flores Costa

As mulheres profissionais brasileiras consolidaram a atuação no mercado de trabalho integrando múltiplos papéis, muitas vezes unindo o exercício da maternidade, em busca de realização pessoal e profissional. Na atualidade, a possibilidade de manutenção ativa das esferas carreira e vida pessoal com filhos é considerada primordial na trajetória feminina. Entretanto, neste caminho persistem obstáculos a serem superados, incluindo aqueles relacionados à sobrecarga de responsabilidades decorrentes da conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, pois as mulheres permanecem sendo as principais responsáveis pela criação e vínculo com os filhos (LIMA; LUCAS; FISCHER, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2011; ANDRADE, 2012; FRANCO, 2018; REIS *et al.* 2018). Isso leva ao presente estudo, com o objetivo de analisar de que maneira as mulheres profissionais pós maternidade brasileiras manifestam a utilização de estratégias de autoliderança, por meio de suas categorias e dimensões constitutivas, em suas vivências no trabalho. Assim, propôs-se pesquisar a realidade da mulher profissional pós maternidade no trabalho, reconhecendo a complexidade de sua vivência, os conflitos e desafios envolvidos na conciliação de seus papéis, e tendo a autoliderança como uma alternativa a ser utilizada pelas mulheres no processo de condução de suas vidas profissionais e pessoais. Para tanto, foram realizados dois estudos, sendo o primeiro de natureza quantitativa, por meio da aplicação de *survey* com a escala RSLQ-Br de autoliderança junto a 354 mulheres profissionais brasileiras pós maternidade, que permitiu a investigação das propriedades psicométricas da escala e a identificação das categorias e dimensões da autoliderança com maior incidência entre as participantes. O segundo estudo, de caráter qualitativo, foi desenvolvido pela aplicação de entrevistas semiestruturadas com 21 mulheres, caracterizadas quanto às suas trajetórias de trabalho e de maternidade, que tiveram a utilização de estratégias de autoliderança analisada para compreender a manifestação em suas vivências cotidianas e o papel da autoliderança em suas trajetórias profissionais pós maternidade. No Estudo 1, após a validação da escala RSLQ-Br de autoliderança para aplicação junto às mulheres profissionais pós maternidade, foi identificada maior incidência de utilização da categoria de estratégias para recompensas naturais, seguida das categorias de estratégias de padrões de pensamentos construtivos e focadas em comportamento. Já no Estudo 2 foi possível identificar o uso das três categorias de estratégias de autoliderança, além de demonstrar como as mulheres percebem suas experiências na conciliação de papéis laborais e maternos. Os resultados obtidos demonstram a utilização cotidiana das estratégias de autoliderança pelas mulheres profissionais pós maternidade participantes em suas vivências no trabalho, mas permanecem os desafios e dificuldades relacionadas à conciliação de maternidade e trabalho, que indicam a necessidade de serem desenvolvidas políticas públicas e organizacionais que permitam aliviar parte das pressões e da sobrecarga sofrida por estas mulheres. A pesquisa avança a discussão sobre a conciliação de maternidade e trabalho, ressaltando a importância da utilização de estratégias que possibilitem melhores resultados nos dois campos, fortalecendo as mulheres profissionais, explorando possíveis alternativas que permitam melhor equilíbrio, menor sobrecarga e a diminuição da culpa na divisão de afazeres e responsabilidades.

Palavras-chave: Mulheres profissionais. Maternidade. Autoliderança. Trabalho. Estratégias.

ABSTRACT

PROFESSIONAL WOMEN AFTER MATERNITY AND THE EXPRESSION OF SELF-LEADERSHIP STRATEGIES IN THEIR LIVES AT WORK

AUTHOR: Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni

ADVISOR: Vânia Medianeira Flores Costa

Brazilian professional women have consolidated their work in the labor market by integrating multiple roles, often combining the exercise of motherhood, in search of personal and professional fulfillment. Currently, the possibility of actively maintaining the spheres of career and personal life with children is considered essential in the female trajectory. However, in this path, obstacles remain to be overcome, including those related to the overload of responsibilities resulting from the reconciliation of professional, personal and family life, as women remain the main responsible for raising and bonding with children (LIMA; LUCAS; FISCHER, 2011; OLIVEIRA et al., 2011; ANDRADE, 2012; FRANCO, 2018; REIS et al. 2018). This leads to the present study, with the objective of analyzing how Brazilian post-maternity professional women manifest the use of self-leadership strategies, through their constitutive categories and dimensions, in their experiences at work. Thus, it was proposed to research the reality of professional women after maternity at work, recognizing the complexity of their experience, the conflicts and challenges involved in reconciling their roles, and having self-leadership as an alternative to be used by women in the process of conducting of their professional and personal lives. To this end, two studies were carried out, the first being of a quantitative nature, through the application of a survey with the RSLQ-Br self-leadership scale with 354 post-maternity Brazilian professional women, which allowed the investigation of the psychometric properties of the scale and the identification of the categories and dimensions of self-leadership with the highest incidence among the participants. The second study, of a qualitative nature, was developed through the application of semi-structured interviews with 21 women, characterized in terms of their work and motherhood trajectories, who had the use of self-leadership strategies analyzed to understand the manifestation in their daily experiences and the role of self-leadership in their post-maternity professional trajectories. In Study 1, after the validation of the RSLQ-Br self-leadership scale for application with post-maternity professional women, a higher incidence of use of the category of strategies for natural rewards was identified, followed by the categories of strategies of constructive thought patterns and focused on behavior. In Study 2, it was possible to identify the use of the three categories of self-leadership strategies, in addition to demonstrating how women perceive their experiences in reconciling work and maternal roles. The results obtained demonstrate the daily use of self-leadership strategies by post-maternity professional women participating in their experiences at work, but the challenges and difficulties related to the reconciliation of motherhood and work remain, which indicate the need to develop public and organizational policies that allow relieve some of the pressure and burden suffered by these women. The research advances the discussion on the conciliation of motherhood and work, emphasizing the importance of using strategies that allow better results in both fields, strengthening professional women, exploring possible alternatives that allow better balance, less overload and the reduction of guilt in the division of tasks and responsibilities.

Keywords: Professional women. Maternity. Self-leadership. Work. Strategies.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Síntese dos objetivos e dos estudos desenvolvidos	32
FIGURA 2 – As três categorias da autoliderança	62
FIGURA 3 – Categoria 1: Estratégias Focadas no Comportamento	63
FIGURA 4 – Categoria 2: Estratégias de Recompensas Naturais	67
FIGURA 5 – Categoria 3: Estratégias de Padrões de Pensamento Construtivo	69
FIGURA 6 – Autoliderança e seus elementos constitutivos	73
FIGURA 7 – Fases da pesquisa	91
FIGURA 8 – Trajetória investigativa da pesquisa	92
FIGURA 9 – Síntese do perfil das mulheres profissionais pós maternidade participantes	118
FIGURA 10 – Categorias de análise sobre trabalho e maternidade	185
FIGURA 11 – Pontos de dificuldade comuns nas trajetórias das mulheres entrevistadas	194
FIGURA 12 – Aspectos positivos trazidos pela maternidade segundo as mulheres entrevistadas	198
FIGURA 13 – Categorias de análise sobre estratégias de autoliderança	201
FIGURA 14 – Categoria de análise sobre conciliação da vida profissional e da maternidade	220
FIGURA 15 – Nuvem de palavras sobre como as mulheres se sentem conciliando vida profissional e maternidade	223

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Síntese dos estudos e principais resultados	52
QUADRO 2 –	Categorias da autoliderança e suas dimensões correspondentes – SLQ	76
QUADRO 3 –	Categorias da autoliderança e suas dimensões correspondentes – RSLQ	77
QUADRO 4 –	Síntese da evolução dos instrumentos para mensurar a autoliderança	83
QUADRO 5 –	Temáticas abordadas em estudos de autoliderança	84
QUADRO 6 –	Escala de verificação de frequência de autoliderança	96
QUADRO 7 –	Categorias e dimensões da autoliderança – escala RSLQ-Br	96
QUADRO 8 –	Estratégias de padrões de pensamento construtivo e suas questões	97
QUADRO 9 –	Estratégias focadas em comportamento e suas questões	98
QUADRO 10 –	Estratégias para recompensas naturais e suas questões	99
QUADRO 11 –	Síntese da avaliação do modelo de mensuração	100
QUADRO 12 –	Aspectos incluídos nos blocos de questões do roteiro de entrevista	104
QUADRO 13 –	Categorias <i>a priori</i> para a análise de conteúdo	108
QUADRO 14 –	Etapa de avaliação do modelo de mensuração	119
QUADRO 15 –	Dados de identificação das entrevistadas	144
QUADRO 16 –	Síntese sobre como a maternidade se apresentou	186
QUADRO 17 –	Síntese sobre a gestação, o pós parto e a licença maternidade	188
QUADRO 18 –	Síntese sobre as mudanças	189
QUADRO 19 –	Síntese sobre rede de apoio e suporte	191
QUADRO 20 –	Utilização da estratégia de visualização de sucesso no desempenho	202
QUADRO 21 –	Utilização da estratégia de diálogo interno	203
QUADRO 22 –	Utilização da estratégia de avaliação de crenças	204

QUADRO 23 – Utilização da estratégia de estabelecimento de metas próprias	207
QUADRO 24 – Utilização da estratégia de autorrecompensa	209
QUADRO 25 – Utilização da estratégia de autopunição	210
QUADRO 26 – Utilização da estratégia de auto-observação	212
QUADRO 27 – Utilização da estratégia de autoalertas	214
QUADRO 28 – Aspectos que facilitam a conciliação	216
QUADRO 29 – Aspectos que dificultam a conciliação	217
QUADRO 30 – O que mais pesa na conciliação	218
QUADRO 31 – Como as mulheres se sentem conciliando vida profissional e maternidade	221
QUADRO 32 – Sobre o “dar conta”	224
QUADRO 33 – O que mudou na realidade de mulher profissional pós maternidade com a pandemia	225
QUADRO 34 – Síntese dos principais aspectos – maternidade e trabalho ...	237
QUADRO 35 – Síntese dos principais aspectos – estratégias de autoliderança	238

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Caracterização do perfil das respondentes da pesquisa quantitativa	112
TABELA 2 –	Caracterização das respondentes quanto às atividades profissionais	114
TABELA 3 –	Caracterização das respondentes em relação aos filhos	116
TABELA 4 –	Consistência interna e validade convergente das dimensões do modelo	122
TABELA 5 –	Análise das cargas fatoriais cruzadas	124
TABELA 6 –	Critério Fornell-Larcker	125
TABELA 7 –	Limite superior do HTMT pelo método <i>Bootstrapping</i>	126
TABELA 8 –	Manifestação da dimensão Visualização de Sucesso no Desempenho (VSD)	132
TABELA 9 –	Manifestação da dimensão Diálogo Interno (DI)	133
TABELA 10 –	Manifestação da dimensão Avaliação de Crenças (AC)	134
TABELA 11 –	Padronização dos escores da categoria estratégias de padrões de pensamento construtivo	136
TABELA 12 –	Manifestação da dimensão Estabelecimento de Metas Próprias (EMP)	137
TABELA 13 –	Manifestação da dimensão Autorrecompensa (AUR)	138
TABELA 14 –	Manifestação da dimensão Autopunição (AUP)	139
TABELA 15 –	Manifestação da dimensão Auto-observação (AUO)	140
TABELA 16 –	Manifestação da dimensão Autoalertas (AUA)	141
TABELA 17 –	Padronização dos escores da categoria estratégias focadas em comportamento	142
TABELA 18 –	Manifestação da dimensão Foco em Recompensas Naturais (FRN)	144
TABELA 19 –	Padronização dos escores da categoria estratégias para recompensas naturais	145
TABELA 20 –	Valores de média e desvio padrão das dimensões e categorias da autoliderança	146

TABELA 21 – Dimensões constitutivas da autoliderança por ordem decrescente de manifestação entre as mulheres profissionais pós maternidade pesquisadas	147
TABELA 22 – Padronização dos escores das categorias de estratégias de autoliderança	148

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Avaliação de crenças
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ASLQ	<i>Abbreviated Self-leadership Questionnaire</i>
AUA	Autoalertas
AUO	Auto-observação
AUP	Autopunição
AUR	Autorrecompensa
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFC	Cargas fatorias cruzadas
DI	Diálogo interno
EB	Exército Brasileiro
EMP	Estabelecimento de metas próprias
FRN	Foco em recompensas naturais
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MSLQ	<i>Modified Self-Leadership Questionnaire</i>
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
RSLQ	<i>Revised Self-Leadership Questionnaire</i>
RSLQ-Br	<i>Revised Self-Leadership Questionnaire-Br</i>
RSLQ-D	<i>Revised Self-Leadership Questionnaire-Deutsch</i>
SIE	Sistema de Informações Educacionais
SLQ	<i>Self-Leadership Questionnaire</i>
TAS	Teoria da Aprendizagem Social
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TEA	Transtorno do Espectro Autista
TSC	Teoria Social Cognitiva
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
VL's	Variáveis latentes
VME	Variância Média Extraída
VO's	Variáveis observadas

VSD	Visualização de sucesso no desempenho
α	Alfa de Cronbach
ρ_c	Confiabilidade Composta

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	OBJETIVOS	31
1.1.1	Objetivo geral	31
1.1.2	Objetivos específicos	31
1.2	JUSTIFICATIVA	33
1.3	ESTRUTURA DA TESE	36
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	39
2.1	MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE	39
2.1.1	As mulheres no contexto do trabalho	40
2.1.2	A mulher profissional e a maternidade	44
2.2	AUTOLIDERANÇA	54
2.2.1	Autoliderança: origens, definições e relação com outros construtos	54
2.2.2	Elementos constitutivos da Autoliderança e seus possíveis resultados	62
2.2.3	Instrumentos para mensurar a Autoliderança	74
2.2.4	Estudos sobre Autoliderança	83
3	MÉTODO	91
3.1	INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA: O ESTUDO 1	93
3.2	INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA: O ESTUDO 2	102
3.3	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	108
4	ESTUDO 1: APLICAÇÃO DA ESCALA RSLQ-Br JUNTO A MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE	111
4.1	CARACTERIZAÇÃO DAS PARTICIPANTES DO ESTUDO 1	112
4.2	A APLICAÇÃO DA ESCALA RSLQ-BR E A MANIFESTAÇÃO DA AUTOLIDERANÇA	119
4.3	PERCEPÇÃO DA MANIFESTAÇÃO DA AUTOLIDERANÇA EM MULHERES PROFISSIONAIS BRASILEIRAS PÓS MATERNIDADE	124

5	ESTUDO 2: MANIFESTAÇÃO E PAPEL DA AUTOLIDERANÇA NA TRAJETÓRIA DE MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE	143
5.1	AS PARTICIPANTES DO ESTUDO 2: MULHERES MÃES QUE TRABALHAM OU MULHERES QUE TRABALHAM E SÃO MÃES ...	144
5.1.1	Alice	146
5.1.2	Betina	148
5.1.3	Camila	149
5.1.4	Daniela	152
5.1.5	Estela	153
5.1.6	Flávia	155
5.1.7	Giovana	156
5.1.8	Helena	159
5.1.9	Isadora	161
5.1.10	Júlia	163
5.1.11	Karen	165
5.1.12	Laura	167
5.1.13	Milena	169
5.1.14	Natália	171
5.1.15	Olívia	172
5.1.16	Priscila	175
5.1.17	Queila	176
5.1.18	Rafaela	178
5.1.19	Sofia	179
5.1.20	Teresa	181
5.1.21	Úrsula	182
5.2	TRABALHO E MATERNIDADE PARA AS MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE	185
5.2.1	O processo de maternidade	185
5.2.2	Maternidade e suporte	191
5.2.3	Maternidade e trabalho	192
5.3	ESTRATÉGIAS DE AUTOLIDERANÇA NAS VIVÊNCIAS DAS MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE	201

5.3.1	Manifestação de estratégias de padrões de pensamento	202
5.3.2	Manifestação de estratégias focadas em comportamento	207
5.3.3	Manifestação de estratégias para recompensas naturais	215
5.4	A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E DA MATERNIDADE NOS DIAS ATUAIS	220
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	229
	REFERÊNCIAS	241
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados quantitativos – Questionário	251
	APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados qualitativos - Roteiro de Entrevista Semiestruturada	254
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do questionário	256
	APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da entrevista	257
	APÊNDICE E – Termo de Confidencialidade	259
	ANEXO A – RSLQ-BR (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020)	260

1 INTRODUÇÃO

Com o reconhecimento da crescente atuação feminina no ambiente laboral, as reflexões sobre o papel da mulher no contexto do trabalho passaram a ser mais frequentes, acompanhando o desenvolvimento da sociedade, especialmente no ambiente organizacional. Andrade (2012) chama a atenção para os avanços das mulheres profissionais em termos de carreira, grau de escolaridade, inserção no mercado de trabalho, aumento de renda e da participação no orçamento familiar, mas que não são acompanhados por diminuição ou melhor divisão das responsabilidades nos afazeres domésticos e familiares.

Nas últimas décadas, a mulher profissional brasileira ampliou seu campo de atuação no mercado de trabalho. Isso aconteceu por meio da integração de papéis, pela busca concomitante de realização pessoal e profissional, unindo o exercício da maternidade e a possibilidade de independência financeira, mesmo que neste caminho encontre conflitos e obstáculos a serem superados (MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015b). A definição de mulher é composta pela visão tradicional de esposa e mãe, somada à possível independência econômica conquistada pela atuação no mercado de trabalho pela construção de uma carreira profissional e à sobrecarga de responsabilidades decorrentes dos múltiplos papéis (MOTA-SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2015a).

Muitos são os estudos sobre o conflito trabalho-família e a conciliação de múltiplos papéis desempenhados pelas mulheres, divididas entre a vida profissional, pessoal e familiar (CINAMON, 2006; GRADY; MCCARTHY, 2008; HOGE, 2009; REIS, 2015; DIZAHO; SALLEH; ABDULLAH, 2016). Várias abordagens envolvem as trajetórias e carreiras das mulheres em diferentes níveis hierárquicos, alguns com enfoque especial nas executivas (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; LIMA; LUCAS; FISCHER, 2011; ANDRADE, 2012; BELTRAME; DONELLI, 2012; LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012; LIMA *et al.*, 2013; REIS *et al.*, 2018; CARVALHO, 2018; GONZAGA, 2019).

Outros trabalhos dedicam-se a discutir e analisar a mulher e sua relação conjunta com a maternidade e com o trabalho, incluindo as percepções das mulheres, o sentido do trabalho, a influência da quantidade de filhos, entre outras abordagens (PAZELLO; FERNANDES, 2004; CORRELL; BANARD; PAIK, 2007; ROCHA-COUTINHO, 2009; SOUZA; NETO; QUEIROZ, 2010; OLIVEIRA *et al.*, 2011;

SILVEIRA; HANASHIRO, 2011; FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014; ALVES; PAZELLO; SCORZAFAVE, 2017; CAVALCANTI; BAÍA, 2017; NASCIMENTO, 2017; ARANTES *et al.*, 2018).

Além de terem conquistado espaço e reconhecimento no campo profissional, as mulheres permanecem sendo as principais responsáveis pela criação e pelo vínculo com os filhos pequenos. Persiste assim a característica problemática e conflitante vinculada à trajetória e às escolhas das mulheres no âmbito pessoal e profissional (ROCHA-COUTINHO, 2009). A autora explica que o conflito muitas vezes ocorre entre a maternidade/família e as escolhas de carreira, levando a uma busca incansável por conciliar estes aspectos entendidos como prioritários na vida da mulher, mesmo que esse equilíbrio não seja necessariamente alcançado, apesar dos esforços. Para Mota-Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015a), as mulheres profissionais vivem, assim, tentando se enquadrar em dois estilos de vida distintos, um que envolve o trabalho fora de casa, entendido como universal, e o outro relacionado ao trabalho doméstico, ou particular.

A busca consciente por esse equilíbrio entre vida pessoal e profissional é cada vez mais frequente. Andrade e Barbosa (2015) afirmam que as mulheres profissionais, principalmente as que exercem a maternidade, tentam escolher carreiras que permitam a conciliação dos múltiplos papéis. Se em outros tempos as mulheres precisavam fazer uma escolha entre carreira e vida pessoal com filhos, na atualidade a manutenção ativa destas duas esferas é considerada primordial na trajetória feminina. Como reforçado por Carvalho (2018), as mulheres passaram a diversificar seus papéis e atividades em busca de realização pessoal e profissional, independência financeira, consolidação da carreira e conciliação da maternidade.

É justamente a combinação destes papéis, com seus potenciais de realização e desafios envolvidos, que desperta o interesse para a realização deste estudo. A compreensão de como as mulheres profissionais pós maternidade fazem uso, ou não, de estratégias que facilitem a permanência no trabalho, auxiliando na conciliação e manutenção dos papéis que desempenham. Assim, mais especificamente, a proposta desta tese está plenamente centrada na atuação da mulher como profissional, mas atendendo ao requisito do exercício da maternidade como recorte essencial para o estudo, envolvendo mulheres com filhos de até 21 anos de idade. O foco proposto na mulher profissional pós maternidade firma-se na ideia de Arantes *et al.* (2018) de que

a maternidade permanece sendo uma das questões mais complexas relacionadas à mulher contemporânea.

Essa condição exerce mais um ponto de pressão às mulheres profissionais pós maternidade, além dos vários fatores reconhecidos como impactantes em suas trajetórias profissionais e pessoais. Por outro lado, faz-se necessária uma visão mais positiva sobre todos os aspectos da vida, do trabalho, de seus propósitos, para que seja possível superar as dificuldades. Este entendimento pode ser fonte de uma percepção mais acurada, de foco e estímulo para o enfrentamento de tantas dificuldades.

A condução de sua própria trajetória envolve crenças e suposições individuais, força de vontade, reconhecimento de necessidades e padrões aplicados no cotidiano, o que exige análise constante para que haja desenvolvimento (KARP, 2012). O reconhecimento de um senso de propósito, das condições de motivação intrínseca, da procura pela felicidade e pela gratificação pessoal facilita esta jornada frente aos desafios. Estes aspectos, como explica Alvim (2018), são obtidos por meio da utilização sistemática de estratégias de autoliderança, tanto na vida profissional quanto pessoal. Segundo Manz e Sims (1991), a autoliderança refere-se à influência exercida sobre si mesmo em busca de automotivação e de autodireção para suas próprias ações. A aplicação da autoliderança é compreendida pela utilização de um conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais no sentido de alcançar resultados mais positivos ou melhores.

De acordo com Ross (2014), a autoliderança representa a capacidade clara de um indivíduo de exercer controle sobre suas ações, suas escolhas, das situações às quais deseja envolver-se ou participar, além das recompensas intrínsecas que pretende reconhecer, em vista de atingir seus objetivos e metas de trabalho e de vida. Para esse autor, a busca pelo desenvolvimento dessas habilidades em mulheres profissionais pós maternidade tem seu valor reconhecido quando amplia as possibilidades de percepção positiva do contexto de trabalho e de vida, e proporciona ferramentas palpáveis para o alcance de seus objetivos, no caso deste estudo.

Assim, a autoliderança apresenta-se como uma alternativa a ser utilizada por mulheres profissionais pós maternidade no processo de condução de suas vidas profissionais e pessoais, uma vez que esta abordagem está fortemente centrada no desenvolvimento de controle e consciência quanto à cognição, imagens e pensamentos formados pelo indivíduo (MARKHAM; MARKHAM, 1995). Estas

estratégias cognitivas estão alinhadas ao nível de autoestima, ao papel do autoconceito, ao grau de autoconfiança, às motivações intrínsecas, ao comportamento do indivíduo e a seus valores pessoais, o que torna o processo mais complexo e importante no desenho das trajetórias individuais (ROSS, 2014).

Partindo da potencialidade de aplicação da autoliderança como alternativa positiva para a condução da vida profissional e pessoal (ALVIM, 2018), entende-se que a autoliderança constitui-se como uma saída autossuficiente que atenda e responda aos dilemas da mulher pós maternidade no contexto do trabalho. Os questionamentos que surgem estão relacionados a compreender até que ponto a autoliderança é exercida por estas mulheres, com que grau de consciência e até onde ocorre como escolha individual, para que se mantenham no trabalho, desempenhando suas atividades profissionais.

Esta pesquisa propõe, assim, o estudo de mulheres profissionais pós maternidade em termos da influência da autoliderança em suas vivências no trabalho. Para tanto, optou-se por abranger mulheres profissionais que atuem em diferentes setores, incluindo vínculo de trabalho em organizações públicas, empresas privadas, exercício profissional autônomo ou em seus negócios próprios, no caso de mulheres empreendedoras.

Cabe salientar que para a realização desta pesquisa reconhece-se que a atuação das mulheres profissionais ocorre em diferentes contextos organizacionais e sociais. Assim, cada realidade contém uma série de desafios particulares, principalmente quando consideradas características relativas à classe social e à estrutura familiar. Entretanto, a intenção desta tese está em estudar especificamente aspectos internos, relacionados às estratégias cognitivas e comportamentais utilizadas pelas mulheres, não incluindo nesta abordagem o contexto econômico e social em que elas estão inseridas, que pode ser discutido em um estudo futuro.

Neste sentido, sugere-se o seguinte problema de pesquisa: De que maneira as mulheres profissionais pós maternidade brasileiras manifestam a utilização de estratégias de autoliderança, por meio de suas categorias e dimensões constitutivas, em suas vivências no trabalho? Partindo desta problemática, apresenta-se o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa do estudo, e na sequência, a estrutura da tese.

1.1 OBJETIVOS

Para que seja possível responder ao problema de pesquisa, propõe-se os seguintes objetivos geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Analisar de que maneira as mulheres profissionais pós maternidade brasileiras manifestam a utilização de estratégias de autoliderança, por meio de suas categorias e dimensões constitutivas, em suas vivências no trabalho.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Investigar as propriedades psicométricas da escala RSLQ-Br, por meio da avaliação do modelo de mensuração do construto da autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade brasileiras;

2. Identificar quais categorias e dimensões constitutivas da autoliderança têm maior incidência em mulheres profissionais pós maternidade que estejam inseridas no trabalho;

3. Caracterizar as mulheres profissionais pós maternidade participantes em termos de suas trajetórias de trabalho e maternidade;

4. Compreender de que forma a autoliderança se manifesta em mulheres profissionais pós maternidade e qual o papel das características da autoliderança na trajetória profissional dessas mulheres.

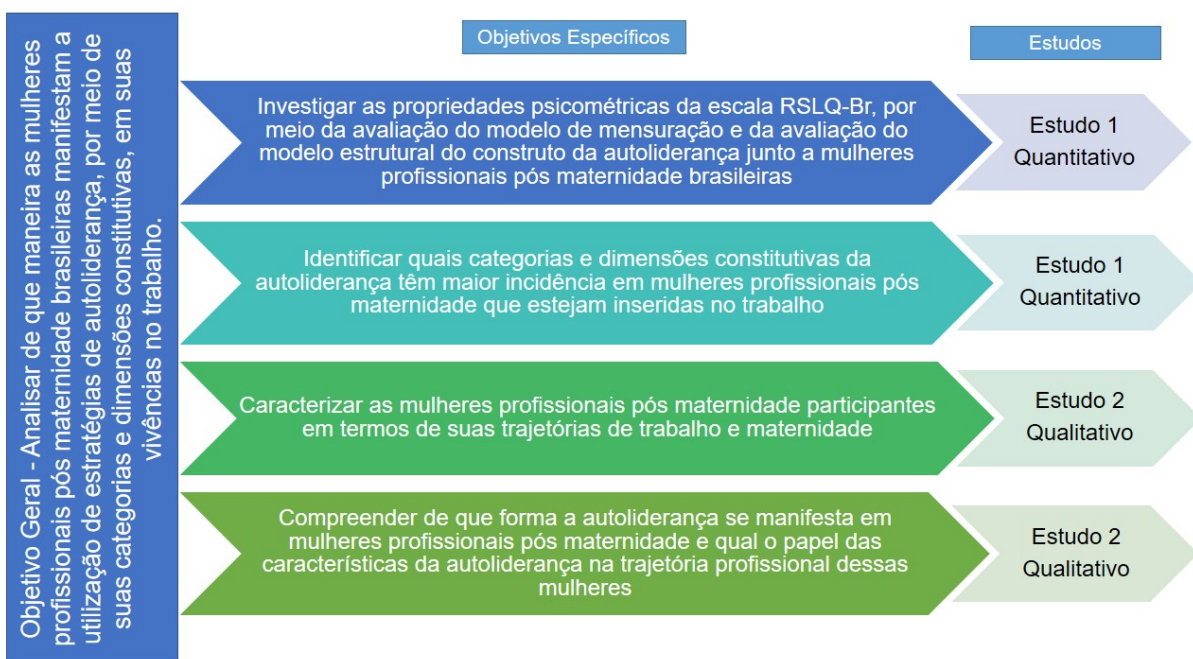
A operacionalização destes objetivos específicos foi possível pela realização de dois estudos distintos e complementares, são eles:

a) Estudo 1 - aplicação da escala RSLQ-Br (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) junto a mulheres profissionais brasileiras pós maternidade, por meio de pesquisa de caráter quantitativo, que permitiu a investigação das propriedades psicométricas da escala com base na Modelagem de Equações Estruturais, atendendo ao objetivo específico 1; e a identificação das categorias e dimensões da autoliderança com maior incidência em mulheres profissionais pós maternidade, contemplando o objetivo específico 2;

b) Estudo 2 – realização da caracterização das mulheres profissionais pós maternidade participantes do estudo qualitativo, proporcionando a compreensão de suas trajetórias de trabalho e de maternidade, do início da carreira aos dias atuais, atendendo ao objetivo específico 3; e análise da utilização de estratégias de autoliderança em mulheres profissionais pós maternidade, no sentido de compreender a manifestação da autoliderança em suas vivências cotidianas e o papel da autoliderança em suas trajetórias profissionais pós maternidade, por meio de estudo qualitativo, com aplicação de entrevistas em profundidade, alcançando o objetivo específico 4.

Na Figura 1 apresenta-se uma síntese dos objetivos geral e específicos, além dos dois estudos desenvolvidos nesta tese.

Figura 1 – Síntese dos objetivos e dos estudos desenvolvidos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O desenho de dois estudos distintos e complementares, representado pela Figura 1, possibilita atender ao objetivo geral deste trabalho, respondendo assim ao problema de pesquisa proposto. Ainda, a realização destes estudos permite a compreensão mais ampla da atuação das mulheres profissionais pós maternidade no contexto brasileiro, assim como proporciona estímulo para novos estudos aplicando a abordagem da autoliderança no Brasil, como visualizado na continuidade desta tese.

1.2 JUSTIFICATIVA

A utilização da autoliderança é demonstrada pela projeção crescente no meio acadêmico e organizacional, por sua utilização em diferentes âmbitos do contexto organizacional e do empreendedorismo (CARMELI; MEITAR; WEISBERG, 2006; KONRADT; ANDRESSEN; ELLWART, 2009; NECK; MANZ, 1996; NECK, HOUGHTON; 2006; CURRAL; MARQUES-QUINTEIRO, 2009). Entretanto, os estudos acadêmicos sobre autoliderança no Brasil são poucos: em janeiro de 2020 foi publicado o primeiro artigo em periódico nacional com a abordagem da autoliderança.

Resultante do estudo realizado por Dias Junior e Silva (2017; 2018), o texto publicado na Revista Psicologia: Organizações e Trabalho – rPOT, apresenta a tradução e a validação da escala de autoliderança *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ), de Houghton e Neck (2002), para o contexto brasileiro, denominando a escala validada como RSLQ-Br (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). O artigo amplia as possibilidades de aplicação da teoria em novos estudos, como é o caso deste estudo, aumentando a difusão da teoria e a aplicabilidade da autoliderança no País.

D’Intino, Goldsby, Houghton e Neck (2007), ao escreverem sobre a autoliderança, destacam a necessidade de investigar melhor os fatores relacionados aos gêneros, vinculados à autoliderança. Ugurluoglu, Saygili, Ozer e Santas (2015) defendem a importância de serem explorados aspectos individuais e suas influências na prática da autoliderança. Estudos recentes apontam indícios de que a autoliderança pode e deve ser estudada reconhecendo as diferenças de uso de estratégias e de resultados em função do gênero (DIAS JUNIOR; SILVA, 2018; BENDELL; SULLIVAN; MARVEL, 2019).

Bendell, Sullivan e Marvel (2019) afirmam que as diferenças individuais, especificamente em termos de gênero, são determinantes para a compreensão da utilização das estratégias de autoliderança, isso porque as mulheres frequentemente encontram obstáculos diferentes dos enfrentados pelos homens, tendo maior dificuldade em termos de credibilidade e legitimidade na atuação no contexto do trabalho, o que é essencial para alcançar seus objetivos individuais. Essas diferenças, por si só, justificam o aprofundamento das pesquisas de autoliderança junto a mulheres em situação de trabalho.

Segundo Carvalho (2018), as orientações de trabalho e o comportamento em relação ao mercado de trabalho são diferentes entre homens e mulheres, especialmente em função de aspectos que envolvam objetivos mais amplos de vida, assim como ao papel reconhecido individualmente para a carreira, os valores e a vida familiar. Esse entendimento intensifica a importância de estudos voltados a entender a realidade das mulheres, considerando que as perspectivas sejam de fato distintas.

Com base na recente validação da escala RSLQ-Br por Dias Junior e Silva (2020) e no apontamento claro de Dizaho, Salleh e Abdullah (2017) quanto à necessidade de ampliação de estudos sobre autoliderança junto às mulheres vinculadas ao trabalho, especialmente considerando que as escolhas quanto ao trabalho envolvem desafios e conciliação entre carreira e filhos, é que se apresenta e que se justifica esta proposta de estudo.

Embora muitos sejam os estudos no campo organizacional envolvendo mulheres profissionais, incluindo ou não a maternidade, ainda há superficialidade e uso de padrões estereotipados nas discussões realizadas, o que leva a pouca contribuição para o desenvolvimento e a permanência das mulheres no espaço de trabalho (ANDRADE; CARVALHO NETO, 2015).

De acordo com Arantes *et al.* (2018), a mulher contemporânea encontra no trabalho espaço para o exercício de sua autonomia, possibilidade de independência financeira, crescimento perante a sociedade, alegria e satisfação. Por outro lado, a maternidade, com sua escolha, apresenta-se entre muitos questionamentos e possibilidades, aspectos biológicos, sociais e econômicos que se sobrepõem e que se relacionam também com a esfera do trabalho.

As dificuldades enfrentadas na conciliação do trabalho e do cuidado com a família foram intensificadas nos últimos dois anos, com o transcurso da pandemia da Covid-19. O volume de desemprego foi maior em 2020 entre as mulheres, mas além da falta de empregos, a crise sanitária e econômica situou muitas mulheres fora da força de trabalho, ou seja, as deixou sem trabalho e sem condições de buscar um novo emprego. Isso ocorreu especialmente com as mães, que precisaram assumir plenamente os cuidados com os filhos em casa, durante o longo período sem creches e escolas funcionando (TEÓFILO; OLIVEIRA; STRICKLAND, 2021).

Este contexto exigiu a reinvenção profissional em muitos sentidos, com *home office*, desemprego e diminuição dos postos de trabalho (MIRANDA, 2021). A realidade pandêmica atrasou a busca das mulheres por igualdade no mercado

trabalho, que vinha sendo conquistada a passos lentos, ampliando as diferenças há muito estabelecidas. Na retomada, as oportunidades de trabalho tendem a priorizar os homens, especialmente por não terem deixado o mercado e pelas menores responsabilidades domésticas (TEÓFILO; OLIVEIRA; STRICKLAND, 2021).

Na procura por estudos sobre a temática deste trabalho¹ junto às bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES, na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) da CAPES e no portal da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), não foi encontrado nenhum trabalho que envolvesse autoliderança e mulheres no exercício de sua maternidade. Assim, a inexistência de estudos sobre autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade molda o caráter de ineditismo desta tese, reforçando a justificativa para a realização deste estudo.

A ênfase em pesquisar a realidade da mulher pós maternidade no trabalho é dada reconhecendo a complexidade de sua vivência, os conflitos e desafios envolvidos na conciliação de seus papéis, ao mesmo tempo em que essa atuação é capaz de proporcionar realização, felicidade e completude a essas profissionais mães. Não há intenção de abrir mão de uma destas partes, a busca é pelo todo.

Como afirmam Mota-Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015b), a mulher do século XXI quer, ao mesmo tempo, atingir sua realização pessoal e profissional. Esta profissional quer integrar os papéis, alcançar por conta própria sua independência financeira, mas continuar sendo a mãe presente e importante para seus filhos. Ela sabe que esse objetivo por conciliação lhe cobra um preço, seja em conflitos internos, abrindo mão de crescimento profissional ou de alguma participação na vida dos filhos, mas essa profissional também reconhece que os resultados podem ser colhidos em forma de reconhecimento e de autoestima.

Finalmente, a escolha desta temática justifica-se pelo interesse da autora deste estudo, uma mulher profissional pós maternidade que convive diariamente com outras mulheres que também vivenciam o conflito, as dificuldades e as dúvidas do exercício de jornadas triplas e suas responsabilidades relacionadas ao trabalho, à casa e aos filhos, acreditando que este estudo identifica algumas das estratégias que levam cada uma delas a superarem os desafios e as dificuldades de serem mulheres profissionais

¹ Pesquisa realizada em setembro de 2020, durante o desenvolvimento do Projeto de Tese.

e mães, em um contexto que ainda não permite a conciliação adequada e harmônica das responsabilidades da carreira e da maternidade.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está dividida em cinco seções, sendo elas: a introdução, a fundamentação teórica, o método, a apresentação e análise dos resultados, e as considerações finais. A primeira seção, de introdução, inicia pela contextualização sobre a realidade da mulher no trabalho, seus desafios e complexidades, especialmente na busca pela conciliação de papéis, entre eles o da maternidade, foco deste estudo. A introdução aborda o reconhecimento da autoliderança como fator relevante relacionado ao trabalho e à vida como um todo, o que é evidenciado pelo aumento no volume de estudos internacionais vinculados à temática nos últimos anos.

Ainda na introdução são apresentados o problema de pesquisa proposto, o objetivo geral e os três objetivos específicos deste estudo, assim como a estrutura para operacionalização das diferentes etapas da pesquisa. A introdução é encerrada pela justificativa que embasa esta proposta, tendo em conta a inexistência de estudos sobre autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade.

Na segunda seção apresenta-se a fundamentação teórica, por meio da revisão da literatura que apoia esta pesquisa, que está dividida em dois momentos: o primeiro, relativo às mulheres profissionais pós maternidade, que parte da análise da inserção da mulher no trabalho e o impacto da maternidade no trabalho e na vida da mulher profissional, incluindo estudos já desenvolvidos envolvendo mulheres profissionais e a maternidade. O segundo momento aborda a autoliderança, suas origens, definições, relações com outras temáticas, suas categorias e dimensões constitutivas, instrumentos desenvolvidos para sua mensuração e estudos realizados. A partir deste embasamento é que foram realizados os dois estudos que compõem esta tese, relacionando o potencial de autoliderança e a permanência de mulheres profissionais pós maternidade no contexto do trabalho.

No método, que corresponde à terceira seção, são descritas as opções metodológicas para realização das diferentes fases desta pesquisa, iniciando pela delimitação e natureza do estudo, estratégias para abordagem do problema, definição

dos participantes das diferentes etapas da pesquisa, além das técnicas de coleta e de análise de dados desenhadas para os dois estudos desenvolvidos.

A quarta seção deste trabalho corresponde à apresentação e análise dos resultados obtidos pela realização dos dois estudos propostos. O Estudo 1, atende aos objetivos específicos 1 e 2, de abordagem quantitativa, por meio da aplicação de uma pesquisa de levantamento utilizando a escala RSLQ-Br, buscando identificar suas características psicométricas à luz da modelagem de equações estruturais, além de identificar as categorias e dimensões de autoliderança com maior incidência em mulheres profissionais pós maternidade.

Já o Estudo 2, para o alcance dos objetivos específicos 3 e 4, de caráter qualitativo, foi elaborado pela realização de entrevistas em profundidade buscando caracterizar as mulheres profissionais pós maternidade em termos de suas trajetórias de trabalho e maternidade, além de compreender de que forma a autoliderança se manifesta na trajetória dessas mulheres. Para os dois estudos, inicia-se pela caracterização das participantes, passando pela apresentação dos dados, seguida da discussão dos resultados obtidos. Ao final da seção é apresentada uma análise conjunta dos resultados alcançados pela pesquisa, de forma a demonstrar a manifestação da autoliderança na realidade das mulheres profissionais pós maternidade.

Na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais deste trabalho, indicando os principais achados, sugestões para estudos futuros e as limitações encontradas no percurso da pesquisa. Ao final da tese constam ainda as referências consultadas para sua elaboração, os apêndices e o anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se o embasamento teórico que fundamenta e possibilita a realização deste estudo. Inicialmente são discutidos o desenvolvimento histórico do papel das mulheres no trabalho, assim como sua relação com o contexto do trabalho, para então serem analisados a relação da maternidade junto ao trabalho e a vida das mulheres profissionais.

Posteriormente abordam-se os aspectos do construto autoliderança, desde sua origem conceitual, abordagens em termos de categorias e dimensões constitutivas, desenvolvimento de instrumentos com o objetivo de medir a autoliderança, até estudos realizados em diferentes contextos. Ao final da seção são apontados argumentos para a realização de estudo sobre autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade.

2.1 MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE

Esta subseção dedica-se a descrever, com base teórica, a inserção das mulheres no campo laboral e a relação da maternidade com a trajetória das mulheres profissionais. Cabe ressaltar que, assim como no estudo de Andrade (2012), a opção para este estudo foi por uma abordagem do trabalho da mulher profissional em um enfoque voltado para a gestão, no campo da Administração. Esta escolha não diminui as abordagens de gênero e trabalho desenvolvidas pelas áreas de sociologia e psicologia social, mas procura manter o foco em termos de gestão.

Segundo Carvalho (2018), nas últimas décadas as mulheres consolidaram a participação no mercado de trabalho e passaram a diversificar seus papéis e atividades em busca de realização pessoal e profissional, independência financeira, consolidação da carreira e conciliação da maternidade. A seguir são apresentados aspectos sobre as mulheres no contexto do trabalho e sobre a mulher profissional e a maternidade que embasam este estudo.

2.1.1 As mulheres no contexto do trabalho

Segundo Mota-Santos (2012), as mulheres de classe baixa sempre trabalharam, em todas as épocas e lugares, mesmo quando não exerciam especificamente alguma profissão. Segundo a autora, o envolvimento com o trabalho fora de casa e da família aconteceu historicamente em função das necessidades econômicas, não como profissão ou busca de realização.

No mundo, o primeiro movimento de ingresso das mulheres no mercado de trabalho iniciou com a Revolução Industrial, no século XIX, pela utilização da mão de obra feminina nas fábricas (OLIVEIRA, 1992 *apud* MOTA-SANTOS, 2012). Depois disso, a inserção das mulheres no contexto laboral ocorreu de forma consistente no período da Primeira Guerra Mundial (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010).

A atuação das mulheres no trabalho durante as duas grandes guerras mundiais decorreu da ausência dos homens, por estarem afastados servindo aos exércitos, o que levou as mulheres a assumirem suas posições nas fábricas (CARVALHO, 2018). O período pós-guerra refletiu a transformação lenta de aspectos sociais e culturais, com a abertura de espaço para as mulheres em cursos universitários, para atuação no setor de serviços e como profissionais liberais (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Após a Segunda Guerra, a presença das mulheres aumentou, especialmente pelo processo crescente de industrialização nos países desenvolvidos (MOTA-SANTOS, 2012).

A medida em que o tempo passou, mais mulheres almejavam colocações no mercado de trabalho (CARVALHO, 2018). Na década de 1960, a presença das mulheres no trabalho ao redor do mundo foi sendo ampliada, ocasionando mudanças posteriores nas estruturas familiares, nas legislações trabalhistas, no acesso à educação e no perfil das trabalhadoras (LIMA; LUCAS; FISCHER, 2011).

No Brasil, o envolvimento das mulheres no mercado de trabalho aconteceu a partir da década de 1970, e desde então vem crescendo de maneira constante e significativa (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). A década de 1980 marcou a consolidação das mulheres ocupando postos de trabalho, resultado de uma combinação de fatores que envolveu mudanças nos cenários econômicos, sociais e culturais do País (CARVALHO, 2018).

Na década seguinte, de 1990, a participação das mulheres no trabalho foi ampliada, ocasionando maior poder aquisitivo, aumento das responsabilidades no

trabalho e nas famílias, assim como a queda da taxa de fecundidade (CARVALHO, 2018). A partir deste período, a participação da mulher cresce no mercado de trabalho brasileiro com intensidade e constância (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

As transformações sociais, culturais e demográficas do final do século XX impactaram na distribuição e atuação do trabalho feminino. A queda nas taxas de fecundidade, a redução do número de membros nas famílias, o aumento da expectativa de vida e o conseqüente envelhecimento da população, assim como a existência maior de famílias chefiadas por mulheres, são aspectos que representam a transformação do papel das mulheres e sua fixação no mundo do trabalho (BRUSCHINI, 2007).

Esse crescimento encontra suporte no aumento da escolaridade dessas mulheres, na necessidade de contribuir com o orçamento familiar e na diminuição das barreiras culturais que por muito tempo restringiram a entrada e a ascensão no mundo do trabalho (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Desde então, a presença feminina no espaço laboral foi consolidada nas mais diversas áreas, mas ainda é possível identificar desigualdades em relação às trajetórias masculinas quando analisados as oportunidades, o reconhecimento e as condições de trabalho (CARVALHO, 2018).

De acordo com Bruschini (2007), a inserção das brasileiras no trabalho acontece em meio a avanços e retrocessos. Segundo a autora, é pela qualificação profissional que as mulheres ingressam no mercado de trabalho e também se mantêm nele. Mas se de um lado estão o aumento na escolaridade, o acesso a níveis hierárquicos mais altos e o aumento da atuação no mercado de trabalho, de outro estão a alta frequência em atividades precárias e informais, além do desemprego em importante grau entre as trabalhadoras.

Apesar dos espaços conquistados, a ascensão profissional das mulheres ainda depende da superação de dificuldades e barreiras sociais e culturais que permanecem presentes nos dias atuais. O reconhecimento do denominado teto de vidro², objeto de diversos estudos nas últimas décadas, reflete a existência de barreiras, mesmo que

² O teto de vidro, segundo Steil (1997, p. 62) descreve “uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”.

sutis, para o acesso de mulheres aos mais altos níveis hierárquicos (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010).

Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) e Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) apontam algumas diferenças entre as percepções masculina e feminina quanto ao sucesso na carreira, que envolvem o capital humano, a família, aspectos socioeconômicos, expectativas e fatores estruturais. Enquanto os fatores relacionados ao capital humano, incluindo o grau de escolaridade, crescem de forma semelhante entre homens e mulheres, com taxas mais altas para mulheres em diversas áreas no Brasil, os determinantes da família permanecem impactando de forma diferente (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Estudos demonstram que a família, o casamento e a existência de filhos influenciam mais positivamente a carreira masculina do que a feminina, especialmente tendo em consideração o contexto cultural em que estão inseridos. Isso justifica-se pela maneira como os profissionais conhecem seus papéis no trabalho e na família, seja de forma complementar, como tradicionalmente percebido pelos homens, seja de forma mais conflituosa, como para as mulheres, que muitas vezes carrega a culpa de não ser capaz de dedicar-se a contento na busca por equilíbrio entre trabalho e família (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Cabrera (2007) aborda aspectos relacionados à permanência e à opção das mulheres em deixar o trabalho, elucidando os fatores que influenciam a decisão de afastamento do trabalho, denominado *opting out*. Reis, Mota-Santos e Teixeira (2020), em estudo com mulheres que deixaram suas carreiras, apontam que a saída do mercado do trabalho encontra motivos especialmente na culpa gerada pela incapacidade de conciliar vida pessoal, familiar e profissional, além da busca por participarem diretamente da criação e cuidados com os filhos.

A tradicional carga depositada sobre as mulheres como responsáveis pela manutenção da família, os cuidados dos filhos e familiares idosos, as leva a deixarem o trabalho ou buscarem alternativas que permitam flexibilizar suas jornadas, mas também há o impacto considerável dos desafios do trabalho feminino, incluindo oportunidades menores de crescimento, quando comparado ao masculino, ocorrência de discriminação e assédio, além da cultura organizacional que não privilegia a permanência das mulheres (CABRERA, 2007).

De acordo com Franco (2018), a escolha por deixar a carreira é uma decisão complexa e social que merece estudos mais aprofundados, investigando aspectos da cultura que contribuem ativamente para a definição do papel da mulher perante a família, a importância do casamento e o destino da maternidade. Segundo a autora, a identificação das motivações reais e de seus efeitos nas vidas e carreiras pode contribuir de forma ampla para a melhoria da inserção e da permanência da mulher no trabalho, oportunizando maior visibilidade aos desafios e dilemas das atuais mulheres profissionais.

As tradicionais barreiras enfrentadas pelas mulheres profissionais em suas atividades laborais incluem os aspectos culturais e as frequentes dificuldades na mobilidade geográfica, mas também envolvem a importante limitação decorrente das responsabilidades familiares que recaem quase que totalmente sobre as mulheres, que ainda carecem de reconhecimento em estudos aprofundados (ANDRADE, 2012).

De acordo com Loureiro, Costa e Freitas (2012), a divisão do tempo entre trabalho e família faz com que o papel da mulher seja fortemente determinado pelo papel desempenhado por esta no espaço familiar. Segundo os autores, é justamente dessa condição que surge o conflito, na possibilidade de conciliação das responsabilidades laborais e domésticas, e a culpa, seja por abdicar de tempo com a família para dedicar-se à carreira, seja por abrir mão de oportunidades profissionais para estar mais presente junto aos entes queridos.

Mesmo com atuação fortalecida, a dificuldade em combinar as responsabilidades e papéis do trabalho e da jornada doméstica persiste até os dias atuais (LIMA; LUCAS; FISCHER, 2011). Lima, Lucas e Fischer (2011) relacionam os desafios do trabalho feminino às tarefas profissionais e domésticas acumuladas, à maternidade e à aspectos culturais, como os que não reconhecem a capacidade de liderança das mulheres.

Mota-Santos (2012) aborda a tripla jornada³ de trabalho das mulheres, considerando as atividades laborais fora de casa como uma jornada e as responsabilidades domésticas, em casa, como outra, que precisam e podem ser harmonizadas. Segundo a autora, essa busca por concilia-las é que leva a consolidar o desempenho das mulheres no mercado de trabalho brasileiro a partir da década de 1980, que se mantém em crescimento.

³ A tripla jornada refere-se ao desempenho conciliado das atividades profissionais, do cuidado com a família e das exigências da educação continuada (VIEIRA; AMARAL, 2013).

Ao exercer a tripla jornada, a mulher reconhece a possibilidade de encontrar satisfação nas atividades laborais além da vida doméstica, muitas vezes deixando a “carreira” de esposa e mãe em segundo plano. Embora entendida como satisfatória e importante pelas mulheres, o exercício profissional e as responsabilidades da casa e junto aos filhos leva à sobrecarga feminina, além de estresse, cansaço e dificuldades nos relacionamentos conjugais, especialmente quando a discussão envolve a divisão das tarefas domésticas e os papéis feminino e masculino nestas atividades (MOTA-SANTOS, 2012).

É possível compreender que as mulheres procuram cada vez mais ajustar realização pessoal com profissional, unindo o papel de mãe com a autonomia e independência financeira, mesmo que isso signifique passar por situações de conflito e de sobrecarga (MOTA-SANTOS, 2012). A mulher profissional e sua relação com a maternidade são abordadas na próxima subseção, por constituírem o foco desde trabalho.

2.1.2 A mulher profissional e a maternidade

De acordo com Andrade (2012), a atuação ampla das mulheres de classe média no mercado de trabalho a partir da metade do século XX gerou importante conflito entre trabalho e vida familiar, que não ocorria quando as mulheres dedicavam-se essencialmente ao ambiente doméstico.

O perfil das mulheres trabalhadoras brasileiras, identificado por Bruschini (2007), descreve as profissionais divididas entre trabalho e família, sendo em sua maioria mais velhas, casadas e mães. Para a autora, essa conciliação de papéis envolve uma responsabilidade maior com as tarefas domésticas e os cuidados com a família e os filhos, acarretando em sobrecarga frequente.

Reis (2015) afirma que a mulher profissional já exerce múltiplas condutas pelo simples exercício profissional, considerando que assume em grande parte as tarefas domésticas. Segundo a autora, esses papéis estão conectados e seu gerenciamento torna-se mais complexo quando entre eles inclui-se a maternidade.

Conforme Fiorin, Oliveira e Dias (2014), apesar da consolidação das mulheres no mercado de trabalho e do aumento da existência de lares chefiados por mulheres no Brasil, os afazeres domésticos e a responsabilidade pela criação e cuidados com

os filhos continuam centrados nas mulheres. Isso significa que as mulheres permanecem exercendo as atividades tradicionalmente definidas como femininas, de cuidado e amparo da casa e família, enquanto os homens persistem como ajuda menor ou esporádica em muitos lares.

Segundo Beltrame e Donelli (2012), o aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, notadamente consolidado nas décadas mais recentes, leva a uma consequência recorrente, a procura constante por equilíbrio das demandas de carreira e maternidade. As autoras referem-se ao aumento das responsabilidades, somando vida profissional e materna, ressaltando que essas duas faces não devem ser consideradas excludentes, mas sim concomitantes.

Rocha-Coutinho (2009) reforça esse empenho em conciliar uma carreira bem sucedida com a maternidade, como algo desejado pelas mulheres profissionais. Segundo a autora, as estratégias para esta harmonia são individuais, e muitas vezes a maternidade pode proporcionar melhoria no desempenho do trabalho.

Apesar da complexidade na busca pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal, Loureiro, Costa e Freitas (2012) asseveram que as mulheres casadas e com filhos estão cada vez mais presentes nas organizações, mesmo que para isso escolham postergar a maternidade. Isso significa que as mulheres vêm tentando equilibrar as responsabilidades com o trabalho e com a família, pois entendem que elas são complementares e não contraditórias, constituindo fonte de satisfação e realização.

Como Reis, Mota-Santos e Teixeira (2020) afirmam, a maternidade, a chegada de um filho, constitui-se como um importante marco na vida das mulheres profissionais. De acordo com Souza, Neto e Queiroz (2010), a maternidade relaciona-se fortemente com as decisões profissionais das mulheres. Segundo esses autores, além de poder dificultar aumentos salariais e promoções, o nascimento de um ou mais filhos tem o potencial de levar a mulher à escolha pelo afastamento temporário ou permanente do trabalho, à busca por redução de sua jornada ou à mudança de carreira, profissão ou área de atuação.

Correll, Benard e Paik (2007) afirmam que além das distinções sofridas pelas profissionais por serem mulheres, as que são mães enfrentam mais desvantagens no ambiente de trabalho. Entre as diferenças incluem-se penalidades salariais maiores que as existentes entre homens e mulheres que exercem funções semelhantes. Assim, para os mesmos autores, como demonstrado em outros estudos, mulheres

com filhos são percebidas como menos comprometidas e competentes do que mulheres sem filhos, enquanto a existência dos filhos para os homens não representa nenhum tipo de desvantagem para a carreira ou a percepção de sua competência ou envolvimento com o trabalho.

O desafio em combinar trabalho e família, principalmente com filhos, envolve os conflitos entre as responsabilidades e as demandas profissionais e familiares, assim como a persistente divisão desequilibrada das tarefas do lar e dos cuidados com as crianças. Ainda, soma-se a esses aspectos a dificuldade de muitas mulheres em delegar parte dos cuidados dos filhos pequenos a outras pessoas, levando a sentimentos de dúvida e de culpa quanto ao tempo e empenho dedicado ao trabalho em detrimento dos filhos (OLIVEIRA *et al.*, 2011). Para os mesmos autores, as dificuldades em articular adequadamente os domínios do trabalho e da maternidade, especialmente considerando as exigências do mercado de trabalho em termos de envolvimento e produtividade que muitas vezes prejudicam o campo familiar das profissionais. Ao mesmo tempo, os autores afirmam que a conciliação dos papéis desempenhados tem sido buscada de maneira mais frequente, embora nem sempre com facilidade.

Um dos desafios relacionados a ser uma mulher profissional está em encontrar uma maneira justa e adequada de divisão de papéis que permita aliviar a dupla jornada, ou seja, as atividades domésticas e a carga habitual de trabalho. As mulheres profissionais buscam cada vez mais encontrar sentido naquilo que fazem, seja no trabalho, em casa, ou na vida pessoal. Essa jornada pode ser facilitada quando encontram suporte adequado no local de trabalho, por parte da organização, que permita balancear tempo e esforços despendidos no desenvolvimento da carreira e na dedicação à família (GRADY; McCARTHY, 2008).

De acordo com Reis *et al.* (2018), vários fatores têm o potencial de dificultar o crescimento profissional das mulheres, especialmente em cargos de liderança. Entre estes aspectos está o desafio de conciliar trabalho e família, assim como lidar com os conflitos que possam surgir desta busca de equilibrar aspectos pessoais e profissionais, já que a possibilidade de ausência perante os filhos e o lar muitas vezes gera sentimento de culpa e insatisfação. Segundo os autores, essa dificuldade pode ser amenizada pelo apoio do cônjuge. É possível que esse suporte ocorra tanto de forma prática, no cuidado com a casa e com os filhos, diminuindo a sobrecarga

feminina, quanto em suporte emocional, capaz de trazer conforto e estímulo para a realização das atividades desta mulher.

Andrade (2012) aponta para a importância do apoio social às mulheres profissionais que constituem família e têm filhos, justamente para que seja possível conciliar de forma mais adequada os múltiplos papéis. Mais além, a autora reforça a responsabilidade das organizações e da gestão de pessoas em oferecer uma estrutura que permita maior flexibilidade e suporte a essas profissionais.

De acordo com Beltrame e Donelli (2012), as mulheres lidam de maneiras distintas com modificações trazidas pela maternidade. Essas formas de agir e sentir variam de acordo com características pessoais, mas também em função da estrutura e rede de apoio vivenciadas, especialmente no retorno ao trabalho e na continuidade da vida laboral. Essa rede de apoio pode ser responsável pelo equilíbrio de aspectos familiares e profissionais.

Dizaho, Salleh e Abdullah (2016) destacam os desafios vivenciados pelas mulheres ao buscarem conciliar seus papéis profissionais e familiares, reforçando a existência de conflito entre trabalho e família no dia a dia das mulheres profissionais pós maternidade. Segundo os autores, esse conflito afeta as carreiras femininas, trazendo consequências para a progressão na organização, mudanças no comportamento e impacto na saúde. O reconhecimento do impacto da maternidade e seus reflexos nas relações com as organizações exige, assim, um novo pensar e agir sobre os domínios familiares e organizacionais, que permitam o equilíbrio desses papéis, conjugando ações individuais e organizacionais.

Cavalcanti e Baía (2017) afirmam que apesar das experiências de maternidade e busca de conciliação com o trabalho serem individuais, mesmo em níveis hierárquicos distintos e em graus de escolaridade diferentes, os conflitos gerados na vida das mulheres são bastante semelhantes. Segundo as autoras, as dificuldades e os pontos de tensão vivenciados pelas mulheres profissionais se assemelham.

Especificamente sobre a ocupação de cargos estratégicos por mulheres, Mota-Santos (2012) aborda três diferentes mecanismos utilizados: os pessoais, os sociais e os organizacionais, com base em Botelho, Moraes e Cunha (2008), Lombardi (2006) e O'Neil e Bilimoria (2005). Os mecanismos pessoais dizem respeito às escolhas e aos desejos, à harmonização da atuação no trabalho e na família, inclusive os conflitos gerados por esta equação. Os mecanismos sociais referem-se às expectativas impostas pela sociedade quanto ao papel da mulher, muitas vezes estereotipado e

prejudicial ao desenvolvimento profissional feminino. Finalmente, os mecanismos organizacionais envolvem aspectos do contexto organizacional que oportunizam ou dificultam o ingresso e o crescimento das mulheres

Ao analisar a atuação de mulheres profissionais executivas no trabalho, percebe-se a existência de um importante fator de pressão que consiste na sobreposição de demandas da profissão e da maternidade, levando em consideração que os aspectos biológicos posicionam a maternidade, de forma geral, na mesma etapa da vida em que a mulher está em ascensão, ou seja, até os 35 anos (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Andrade (2012), em um estudo realizado junto a mulheres profissionais de nível superior, conclui que a conciliação de papéis de trabalho, relacionamento e maternidade são facilitados nas atividades laborais que permitam flexibilidade. Por outro lado, este modelo flexível de trabalho pode trazer dificuldades e prejuízo para a carreira, especialmente em estruturas organizacionais tradicionais.

Andrade, Praun e Avoglia (2018) abordam o trabalho em uma perspectiva de mediador da saúde mental de mulheres profissionais, permitindo a vivência em papéis que gerem satisfação e realização a quem os desempenha. A visão dos autores reforça a importância da utilização de estratégias que possibilitem equilibrar a maternidade e o trabalho, de acordo com os interesses das profissionais.

Arantes *et al.* (2018) complementam que a mulher contemporânea encontra no trabalho espaço para o exercício de sua autonomia, perspectiva de independência financeira, crescimento perante a sociedade, alegria e satisfação. Por outro lado, a maternidade, com sua escolha, segundo os autores, apresenta-se entre muitos questionamentos e expectativas, aspectos biológicos, sociais e econômicos que se sobrepõem e que se relacionam também com a esfera do trabalho.

Nascimento (2017) explora as concepções de maternidade, amparada nas transformações das últimas décadas que permitem melhor balancear maternidade e trabalho. Segundo a autora, as mudanças sociais e culturais viabilizam o equilíbrio da mãe e profissional, com menor impacto de culpa ou cobranças internas ou da sociedade em relação a essa conciliação de papéis.

Diversos estudos nas últimas décadas buscam investigar e compreender melhor as relações entre trabalho e maternidade segundo as mulheres profissionais. Pazello e Fernandes (2004) analisaram o impacto da maternidade, comparando

mulheres com filhos e sem filhos, no engajamento das profissionais no trabalho, medindo a influência em termos de participação no mercado, jornada de trabalho e salário-hora.

Os resultados obtidos por Pazello e Fernandes (2004) apontam uma influência negativa da maternidade na participação no mercado de trabalho, mas que tende a ser amenizada a longo prazo. Em relação à jornada de trabalho, mulheres sem filhos apresentam expediente mais longo, e o número de filhos impacta no percurso de trabalho das mães. Quanto ao salário, embora pequenas, foram encontradas diferenças entre mulheres profissionais mães e não mães, que também tendem a diminuir com o tempo.

Grady e McCarthy (2008) realizaram um estudo junto a mulheres profissionais que são mães na Irlanda, com o objetivo de identificar como estas percebiam a si mesmas em relação aos papéis desempenhados no trabalho, na família e como indivíduos. A pesquisa também procurou explorar como as profissionais conciliam trabalho em tempo integral com o exercício da maternidade, e como as mulheres reconhecem sentido e auto realização nesse processo complexo.

Entre os resultados fica claro que as participantes do estudo reconhecem a importância do trabalho/carreira e da maternidade, com suas responsabilidades e desafios, como complementares e determinantes na composição de suas satisfações pessoais. Isso significa que o papel desempenhado na família, especialmente na maternidade, soma-se ao desenvolvido no trabalho, dando sentido e proporcionando a auto realização destas mulheres profissionais, principalmente por serem capazes de conciliar as duas esferas da vida (GRADY; MCCARTHY, 2008).

Souza, Neto e Queiroz (2010) analisaram o efeito da maternidade na participação das mulheres no trabalho em função do número de filhos, com base em dados das décadas de 1990 e 2000. O estudo investiga o impacto do primeiro, segundo e terceiro filhos e demonstra que o efeito negativo da maternidade sobre o trabalho feminino vem diminuindo nos últimos anos.

Pesquisa realizada por Oliveira *et al.* (2011) trabalhou, por meio de uma revisão da literatura, com estudos que reconheceram o impacto da maternidade no trabalho, e que identificaram o impacto do trabalho na maternidade no período de 2002 a 2010. Os resultados afirmam a possibilidade de conciliar maternidade e trabalho, mas reforçam a importância do contexto social, organizacional e político para que isso ocorra.

Beltrame e Donelli (2012) abordam estudos sobre maternidade e vida profissional, ressaltando a necessidade de apoio e suporte às mulheres. Entre as alternativas estão a criação de políticas públicas e organizacionais que possibilitem, a longo prazo, um maior suporte à conciliação dos papéis, e a reorganização das atribuições e responsabilidades familiares incluindo as tarefas domésticas e o atendimento aos filhos.

O estudo de Loureiro, Costa e Freitas (2012), realizado junto a 12 executivas, buscou compreender o impacto de questões de empregabilidade e gênero nas trajetórias profissionais. Os resultados indicaram que as entrevistadas percebem a questão de gênero especialmente quando relacionada aos aspectos de vida pessoal, em que a participação do cônjuge e da rede de apoio familiar apresentam-se como essenciais para a conciliação das responsabilidades.

Andrade (2012) abordou as carreiras femininas, identificando aspectos positivos e negativos nas trajetórias das mulheres nas organizações. A autora identifica a necessidade de desenvolvimento e aplicação de instrumentos, políticas e práticas voltadas às carreiras no contexto organizacional. Apesar dos desafios existentes na busca pelo equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, as mulheres profissionais participantes da pesquisa que são mães demonstraram maior alinhamento e felicidade em relação a suas carreiras.

Mulheres executivas ocupando posições hierárquicas superiores foram pesquisadas por Mota-Santos (2012), com o objetivo de compreender os fatores que contribuíram para que alcançassem o alto escalão nas organizações. Os resultados demonstraram, assim como referidos em outros estudos, que as mulheres profissionais executivas reconhecem as dificuldades em encontrar harmonia entre suas vidas pessoais e laborais.

Mota-Santos (2012) traz importante contribuição aos estudos sobre mulheres profissionais em cargos executivos quando discute as barreiras enfrentadas para crescimento feminino em termos hierárquicos. A pesquisa evidenciou que, de acordo com as participantes, não são obstáculos organizacionais ou atitudes machistas ou estereotipadas que impedem esse crescimento, mas sim a percepção de muitas profissionais sobre as exigências do trabalho, as demandas organizacionais em níveis elevados, que poderiam comprometer o desempenho em outros papéis, como os da esfera pessoal, que levam à escolha de não ascender aos cargos mais altos.

Já Fiorin, Oliveira e Dias (2014) analisaram o significado do trabalho e a relação deste com a maternidade, por meio de entrevistas com mulheres profissionais mães e não mães. Os resultados mostram que tanto a carreira quanto a maternidade trazem benefícios para as mulheres, sendo a carreira percebida como importante fonte de independência financeira, estabilidade emocional e relacionamentos sociais.

As estratégias utilizadas por mulheres profissionais em busca do equilíbrio de seus múltiplos papéis no retorno ao trabalho após a licença maternidade foram exploradas por Reis (2015). O estudo revela a presença de onze táticas: reservar períodos para atender as demandas de cada papel, definir eventos de fronteira, reservar espaços para atender as demandas dos papéis, alternar entre atividades de diferentes papéis, sincronizar as atividades, intensificar a qualidade de uso do tempo dedicado a cada papel, utilizar a tecnologia, negociar as expectativas, ceder às expectativas de um papel, utilizar a ajuda de outras pessoas e planejar a rotina de forma antecipada. As táticas são distribuídas entre integradoras, segmentadoras e neutras, praticadas para o exercício dos papéis de mãe, esposa, profissional, mulher e dona de casa.

Xavier, Carvalho Neto e Versiani (2015) estudaram a conciliação da vida profissional e pessoal segundo mulheres executivas classificadas em diferentes faixas etárias. Os resultados demonstraram que as executivas entre 30 e 39 anos, assim como as entre 40 e 49 anos, afirmam procurar o encontro entre trabalho e família, mas demonstram dificuldade em dedicar-se à vida familiar e pessoal como prioridade. Já as executivas entre 50 e 60 anos se reconhecem pela dedicação à carreira em detrimento da vida pessoal.

O estudo de Nascimento (2017) intentou compreender as concepções de maternidade junto a mulheres executivas que são mães, assim como os desdobramentos de significados em termos de parentalidade e maternidade. Os resultados apontam uma predominância da concepção de maternidade extensiva entre as executivas pesquisadas, em que a mulher procura combinar harmonicamente o papel mãe como principal responsável pela criação de seus filhos e o papel de profissional dedicada e competente.

Arantes *et al.* (2018) investigaram sobre o processo de conciliação entre maternidade e trabalho segundo docentes de uma universidade pública brasileira, considerando os significados atribuídos a essas esferas e as práticas discursivas relacionadas aos papéis de mãe e profissional. Os resultados do estudo indicam que

o exercício laboral e a vivência da maternidade podem ser conciliados, mas que isso ocorre de forma distinta para cada mulher, por meio da adoção de estratégias próprias e individuais.

Carvalho (2018) realizou um estudo qualitativo junto às executivas mães, aprofundando a análise de aspectos de vida pessoal e da maternidade, considerando uma amostra que incluía profissionais ainda atuando e outras que deixaram o mundo corporativo. Os achados da autora enfatizam a necessidade de integrar as análises de vida pessoal e laboral para buscar compreender as escolhas de carreira das mulheres profissionais, e que a maternidade, apesar de parte importante, não se constitui como o fator decisivo para mudanças.

Já Gonzaga (2019) abordou as vivências de carreira de mulheres brasileiras a partir do modelo de carreira caleidoscópica. A pesquisa revelou que a maternidade é fator relevante nas escolhas da trajetória das profissionais, assim como a existência de filhos e a respectiva quantidade de filhos determina fortemente a caracterização do parâmetro de carreira em que a profissional se encontra.

No Quadro 1 sintetiza-se os estudos citados, identificando autores, foco da pesquisa e principais resultados:

Quadro 1 – Síntese dos estudos e principais resultados

Autor(es)	Foco do estudo	Principais resultados
Pazello e Fernandes (2004)	Comparação entre mulheres com e sem filhos / impacto da maternidade	Influência negativa da maternidade na participação no mercado de trabalho.
Grady e McCarthy (2008)	Percepção de mulheres profissionais mães sobre a conciliação dos papéis no trabalho, família e individual	Reconhecimento do trabalho/carreira e da maternidade como complementares e determinantes para a satisfação pessoal.
Souza, Neto e Queiroz (2010)	Quantidade de filhos e efeito na participação das mulheres no mercado de trabalho	Número de filhos impacta de forma diferente, o efeito negativo vem diminuindo.
Oliveira <i>et al.</i> (2011)	Revisão de literatura com estudos que reconhecem o impacto da maternidade no trabalho	Possibilidade de conciliar maternidade e trabalho, reforçando a importância do contexto social, político e organizacional para essa conciliação.
Beltrame e Donelli (2012)	Estudos sobre maternidade e vida profissional, necessidade de apoio e suporte às mulheres	Necessidade de políticas públicas e organizacionais de suporte, além da reorganização de atribuições e responsabilidades familiares.
Loureiro, Costa e Freitas (2012)	Impacto de aspectos de empregabilidade e gênero na trajetória de executivas	Importância da participação do cônjuge e da rede de apoio familiar para a conciliação de responsabilidades.
Andrade (2012)	Aspectos positivos e negativos na trajetória de	Necessidade de desenvolver e aplicar instrumentos, políticas e práticas voltadas às

	carreira de mulheres nas organizações	carreiras das mulheres; as mães demonstraram maior contentamento.
Mota-Santos (2012)	Fatores que contribuíram para que mulheres executivas atingissem o alto escalão nas organizações	Dificuldades para harmonizar vida pessoal e laboral; as exigências do trabalho e as elevadas demandas organizacionais dificultam e levam a escolher não ascender a cargos mais altos.
Fiorin, Oliveira e Dias (2014)	Significado do trabalho e relação com a maternidade com mães e não mães	A carreira é percebida como fonte de independência financeira, estabilidade emocional e relacionamentos sociais.
Reis (2015)	Estratégias utilizadas após o retorno da licença maternidade e o equilíbrio dos múltiplos papéis	Táticas integradoras, segmentadoras e neutras utilizadas para conciliar os papéis de mãe, esposa, profissional, mulher e dona de casa.
Xavier, Carvalho Neto e Versiani (2015)	Conciliação de vida profissional e pessoal em mulheres executivas	Mulheres entre 30 e 49 anos demonstram dificuldade em dedicarem-se à vida pessoal e familiar como prioridade; mulheres com mais de 50 anos se reconhecem pela dedicação à carreira em detrimento da vida pessoal.
Nascimento (2017)	Concepções de maternidade junto a mulheres executivas mães	Concepção de maternidade extensiva, buscando combinar o papel de mãe na criação dos filhos e o papel de profissional competente.
Arantes <i>et al.</i> (2018)	Conciliação entre maternidade e trabalho junto a docentes de uma universidade pública	A conciliação é possível, mas está relacionada às estratégias próprias e individuais adotadas.
Carvalho (2018)	Vida pessoal e maternidade em executivas mães atuantes e que deixaram o ambiente corporativo	Necessidade de integrar análises de vida pessoal e do trabalho para compreender escolhas de carreira das mulheres profissionais; a maternidade não foi percebida como decisiva para as decisões.
Gonzaga (2019)	Vivências de carreira de mulheres brasileiras / carreira caleidoscópica	Maternidade como fator relevante nas escolhas de carreira; existência e quantidade de filhos são determinantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Percebe-se, pela síntese do Quadro 1, que apesar de serem encontradas inúmeras pesquisas com a temática do trabalho feminino e da relação com a maternidade em mulheres profissionais, muitos estudos permanecem discutindo o assunto apenas teoricamente, enquanto outros tantos abordam a conciliação entre trabalho e família, sem explorar especificamente as possíveis estratégias utilizadas nesse intuito.

Arantes *et al.* (2018) afirmam que, apesar da consolidação da mulher no trabalho, persistem aspectos a serem explorados por meio de estudos, especialmente relacionados à vida profissional e a maternidade. Segundo os autores, boa parte das pesquisas referem-se à conciliação entre trabalho e família, mas permanecem gargalos que carecem de aprofundamento, como as múltiplas identidades discursivas

e as estratégias utilizadas por essas profissionais que desempenham jornada tripla, entre trabalho, casa e filhos.

Assim surge a possibilidade de relacionar a atuação das mulheres profissionais pós maternidade com a aplicação da autoliderança, buscando compreender se as estratégias de autoliderança contribuem com a permanência das mulheres no trabalho. Neste sentido, a próxima subseção aborda a autoliderança e suas estratégias.

2.2 AUTOLIDERANÇA

A abordagem da autoliderança vem sendo estudada desde a década de 1980 em diferentes contextos (MANZ, 1986; NECK; MANZ, 1992; HOUGHTON, 2000; NECK; HOUGHTON, 2006). Entretanto, os estudos acadêmicos teóricos e empíricos com este tema são escassos no Brasil e na América Latina, estando restritos a raras publicações até o momento.

Com o intuito de ampliar a aplicação do conceito de autoliderança no País, especificamente no sentido de avaliar sua utilização por mulheres profissionais pós maternidade, são exploradas as origens da autoliderança, sua definição e relação com outros construtos. Também são identificados os elementos constitutivos da autoliderança, explicados em termos de categorias e seus conjuntos de estratégias, assim como os possíveis resultados a serem alcançados pela aplicação da autoliderança.

Os instrumentos desenvolvidos para mensurar a autoliderança são retratados, bem como as traduções e validações das escalas. Por fim, são apresentados estudos empíricos sobre autoliderança, relacionando-a a outras temáticas, estabelecendo resultados e indicando estudos futuros vinculados ao assunto.

2.2.1 Autoliderança: origens, definições e relação com outros construtos

Cunhado por Manz (1986), o termo autoliderança representa, em sua primeira descrição, um processo abrangente de autoinfluência que proporciona o desempenho do próprio sujeito em tarefas consideradas naturalmente motivadoras, mas também

naquelas que não o sejam, levando o indivíduo a realizar o que deve ser feito, especialmente no trabalho.

A abordagem da autoliderança desenvolveu-se a partir de pressupostos da Teoria Social Cognitiva (TSC), inicialmente denominada Teoria da Aprendizagem Social (TAS), de Bandura (1977; 1991), que defende que os comportamentos dos indivíduos são resultados de fatores internos e externos, integrando determinantes cognitivos e ambientais. De acordo com Bandura (1977; 1991), os comportamentos estão relacionados a mecanismos de reforço, que podem ser estímulos anteriores ou recompensas posteriores resultantes do comportamento de outros sujeitos no mesmo ambiente organizacional.

Bandura (1977), seguindo a TAS, afirma que as pessoas definem padrões comportamentais a partir de três referências básicas: seu próprio desempenho passado, a observação do desempenho de outros sujeitos e os critérios de desempenho socialmente adquiridos. Neste sentido, Manz e Sims (1980) reitera que a complexidade desta compreensão fica clara quando se reconhece que a definição de seu próprio padrão – os padrões autoimpostos do indivíduo – depende em alto grau dos comportamentos e desempenhos observados explicitamente e do contexto em que a socialização do indivíduo ocorreu ou ocorre.

A TAS serviu de base para a discussão de Manz e Sims (1980) sobre o autogerenciamento, que é anterior à perspectiva de autoliderança, e serve de base para sua caracterização. De acordo com os autores, a complexidade vivenciada dentro das organizações já nas décadas de 1970 e 1980 demonstrava a dificuldade dos líderes – ocupantes de cargos de supervisão, à época – em acompanharem as contingências de maneira a responder com estruturas adequadas capazes de influenciar os comportamentos de seus subordinados.

Neste entendimento, Manz e Sims (1980) sugeriram que um indivíduo seria capaz de exercer seu próprio reforço, uma autoinfluência que poderia ser, então, considerada como substituta para a liderança tradicional, centrada no superior. Essa ideia é defendida observando que o colaborador autogerenciado, além de conduzir a si mesmo em termos de comportamentos e busca por resultados, serve de exemplo para os demais membros da organização.

Isso, por consequência, possibilitaria uma mudança no papel do líder que, segundo Manz e Sims (1987), passaria a exercer controle menos direto, considerando que os colaboradores assumem as responsabilidades de suas atividades de forma

mais ativa por meio do autogerenciamento. Assim, a função de um líder modifica-se para incluir o auxílio no desenvolvimento dos membros da equipe autogerenciada, facilitando a definição de metas próprias de seus subordinados. Esse posicionamento leva a uma discussão sobre o papel do indivíduo na gestão de seu próprio comportamento dentro de uma organização, além da reflexão sobre o papel tradicional do líder, uma perspectiva que passa a ser mais frequente nos estudos sobre liderança nas últimas décadas.

O autogerenciamento, segundo Manz e Sims (1980), ocorre por meio de estratégias que incluem práticas de auto-observação, definição de metas próprias, aplicação de incentivos em forma de autorrecompensa, estratégias de sugestão, processo de autoavaliação, aplicação de autopunição, assim como a projeção do desempenho esperado, como maneira de visualizar o comportamento a ser realizado. Embora esse conjunto de estratégias seja utilizado no desenvolvimento da abordagem de autoliderança, Manz (1986) explica que a limitação do autogerenciamento está relacionada ao vínculo direto com o controle externo, pela definição por parte da organização de todos os padrões, comportamentos, recompensas e punições esperados e aceitos no contexto organizacional.

Ainda para Manz (1986), as organizações precisam ampliar suas concepções sobre os sistemas de controle. Tradicionalmente assimilado pelo estabelecimento por parte da organização quanto a padrões, avaliações e recompensas, o sistema de controle pode e deve ser visto segundo outra perspectiva, a da existência de um sistema interno de controle, individual, envolvendo padrões, recompensas e punições que conduzem o indivíduo no desempenho de suas atividades habituais.

Partindo da perspectiva do autogerenciamento, Manz (1986) propõe então a expansão da análise sobre o processo individual de autoinfluência dos trabalhadores dentro das organizações, passando a incluir não apenas os padrões externos, mas também os aspectos internos, intrínsecos. Essa consciência, definida pela autoliderança, leva em conta o potencial da liderança intencional de si mesmo, relacionando padrões pessoais e recompensas consideradas naturais das atividades desenvolvidas.

O autogerenciamento enfatiza recompensas obtidas a partir da conclusão da tarefa, assim seu processo de condução de autoinfluência está centrado em como concluir a atividade de forma a atender ao esperado, ao padrão estabelecido, separando as recompensas da tarefa. Já a autoliderança envolve uma compreensão

mais ampla, pois vai além do “como” desempenhar a atividade, relacionando também o “o que” e o “por que” deve ser feita a tarefa ou atividade (MARKHAM; MARKHAM, 1995).

Assim, de acordo com Manz (1986), a autoliderança é entendida como um processo de autoinfluência que possibilita uma pessoa a liderar-se para o desempenho de suas atividades, incluindo aquelas que sejam naturalmente motivadoras, com maior valor motivacional intrínseco, e as que não são tidas assim, segundo a percepção individual, mas que necessitam ser realizadas de qualquer forma. Isso significa que, a partir da autoliderança, o sujeito é capaz de gerenciar seu desempenho inclusive para as tarefas com baixo potencial motivacional intrínseco.

Essa abordagem reconhece que o indivíduo é capaz de realizar o processo de autoavaliação de seus comportamentos e pensamentos, tendo potencial de substituir seus comportamentos ineficazes por comportamentos eficazes, e cambiar seus padrões de processos de pensamento negativos por processos de pensamento positivos. Do conjunto de estratégias aplicadas é possível resultar o aumento da responsabilidade pessoal e a melhoria do desempenho profissional deste indivíduo (NECK; HOUGHTON, 2006; DILIELLO; HOUGHTON, 2006).

Neste sentido, a autoliderança é considerada um construto psicológico que pode ser desenvolvido naturalmente, assim como adquirido na trajetória individual, por meio das experiências pessoais e profissionais (MANZ, 1986; NECK; MANZ, 1992). A autoliderança está relacionada à personalidade (STEWART; CARSON; CARDY, 1996; HOUGHTON, 2000; NECK; HOUGHTON, 2006; D'INTINO; GOLDSBY; HOUGHTON; NECK, 2007; STEWART; COURTRIGHT; MANZ, 2011; KARP, 2012; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020), mas envolve também comportamentos capazes de ser aprendidos, sendo assim sensível a mudanças e a processos de treinamento (DRISKELL; COOPER; MORAN, 1994; NECK; MANZ, 1996; STEWART; CARSON; CARDY, 1996; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON; JINKERSON, 2007; CURRAL; MARQUES-QUINTEIRO, 2009; STEWART; COURTRIGHT; MANZ, 2011; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017).

A autoliderança também é entendida como a influência exercida sobre si mesmo para alcançar automotivação e autodireção para o desenvolvimento de suas ações (MANZ; SIMS, 1991). Sendo assim, segundo Curral e Marques-Quinteiro (2009), a autoliderança integra fundamentos do autogerenciamento, da

autorregulação, da teoria social cognitiva e das teorias motivacionais, sistematizando um conjunto de estratégias comportamentais e cognitivas de forma abrangente.

De acordo com Manz e Sims (1991) e Houghton e Neck (2002), a autoliderança está definida como um conceito mais amplo de autoinfluência. Por sua abrangência, envolve estratégias de autorregulação, autocontrole e autogerenciamento - todas estas focadas no comportamento -, além de um conjunto de estratégias cognitivas adicionais, resultantes da combinação de fundamentos da teoria social cognitiva, das teorias de motivação intrínseca e da psicologia cognitiva positiva.

A partir deste embasamento teórico, Manz e Sims (1991) e Houghton e Neck (2002) explicam que a autoliderança compreende um conjunto de estratégias comportamentais e cognitivas desenhadas com vistas a melhorar o desempenho e a eficácia individual. Para Manz e Sims (1991), as estratégias comportamentais auxiliam na organização e na direção dos esforços de trabalho, enquanto as cognitivas atuam no estabelecimento de padrões de pensamento construtivos e efetivos, redesenhando física e mentalmente as tarefas para que sejam naturalmente recompensadoras.

Parte importante do processo de definição da abordagem de autoliderança é constituída pela diferenciação do construto em comparação a outras abordagens associadas e desenvolvidas em estudos anteriores na área do comportamento. Já na definição inicial da autoliderança, Manz (1986) defende que esta diferencia-se do autogerenciamento por possibilitar o acesso a um conjunto mais amplo de padrões de autoinfluência, incorporar a participação da motivação intrínseca na percepção do trabalho e sugerir novas estratégias de autocontrole possíveis de serem utilizadas pelos indivíduos, relacionadas ao contexto do trabalho, ao processo de desempenho das tarefas e aos padrões de pensamento.

Neck e Houghton (2006), ao analisarem o desenvolvimento da abordagem da autoliderança, discutem as distinções da autoliderança em relação aos conceitos de autorregulação, autogerenciamento e autocontrole. Os autores estabelecem as relações entre as definições e aplicações, mas declaram que a autoliderança consiste em uma teoria distinta, por si só, compreendendo e merecendo um campo de estudo teórico e empírico próprio. Furtner, Rauthmann e Sachse (2015) chegam à mesma conclusão por meio de um estudo empírico, reforçando a condição de utilidade e de característica única da teoria da autoliderança como distinta de outras construções teóricas desenvolvidas anteriormente.

De forma geral, a autoliderança não deve ser entendida como uma teoria descritiva ou como característica individual, mas sim como uma teoria normativa ou prescritiva, com vistas a proporcionar maior desempenho individual, combinando traços de personalidade, motivação, além de processos de autogerenciamento e de autorregulação (NECK; HOUGHTON, 2006; CURRAL; MARQUES-QUINTEIRO, 2009).

Furtner, Rauthmann e Sachse (2015) defendem que a abordagem da autoliderança está alicerçada em mais duas teorias, além da Teoria Social Cognitiva, sendo elas a Teoria da Autodeterminação e a Teoria da Autorregulação e Controle. Essa formação teórica faz com que a autoliderança aproxime-se das perspectivas de necessidade de realização, de autorregulação e de autoeficácia.

D'Intino, Goldsby, Houghton e Neck (2007) discutem a relação do conceito de liderança com outros construtos motivacionais e de autoinfluência. A abordagem destes autores é relevante pois vincula a autoliderança com as percepções individuais, incluindo otimismo, a noção de felicidade, o contexto psicológico, os níveis de consciência, os modelos de personalidade, a prática de automonitoramento, assim como as necessidades de autonomia, as características de inteligência emocional e os fatores de diversidade dos envolvidos.

Estas percepções individuais estão relacionadas às diferenças entre os indivíduos, possibilitando influenciar na utilização das estratégias de autoliderança. D'Intino, Goldsby, Houghton e Neck (2007) ressaltam a importância de fatores de diversidade na aplicação da autoliderança, relatam que a idade e as diferentes gerações podem resultar em graus distintos de autoliderança, que homens e mulheres podem agir e reagir de maneiras diversas em relação às estratégias, e que as diferenças culturais também precisam ser consideradas, além da interface da vida profissional de cada um.

No escopo do desenvolvimento da liderança, Manz e Sims (1991) defendem que o líder deve ser capaz de conduzir seus liderados a se desenvolverem até o ponto de liderarem a si mesmos. Essa abordagem reforça o entendimento de que a liderança externa pode fornecer estímulo para a manifestação da liderança interna individual.

Assim, este líder precisaria ser notadamente um autolíder para então ser capaz de exercer a liderança neste nível e, a partir disso, promover o desenvolvimento da autoliderança entre seus liderados. Furtner, Baldegger e Rauthmann (2012) fortalecem esta compreensão, por meio de dois estudos que demonstram a

importância da autoliderança no estabelecimento da liderança de outros, sustentando a noção de que liderar efetivamente a si mesmo está associado ao processo de liderar efetivamente outras pessoas.

Somada à essa perspectiva está a discussão da autoliderança relacionada à liderança compartilhada, entendida por Pearce e Manz (2005) como a combinação de abordagens de liderança capaz de responder às necessidades e desafios do século XXI. Segundo os autores, a autoliderança deve ser estimulada dentro da organização, especialmente considerando a necessidade e a frequência mais ampla da utilização de equipes autogerenciadas de trabalho no contexto organizacional.

Essa compreensão é acompanhada por Houghton e Yoho (2005) que afirmam que a autoliderança necessita de incentivo junto aos funcionários, para que a organização e a liderança formal tenham à sua disposição trabalhadores independentes, criativos, comprometidos e psicologicamente capacitados. Capacitar funcionários e equipes, segundo Pearce e Manz (2005), possibilita, por consequência, uma condição de menor dependência da figura de autoridade tradicional do líder, ampliando a autonomia.

Cabe ressaltar que, para Pearce e Manz (2005), o posicionamento da liderança formal e o estímulo ao desenvolvimento da autoliderança junto aos trabalhadores não é o suficiente para que o processo originado por interesse da organização seja efetivo. Reconhece-se como necessário que a estrutura organizacional proporcione suporte ao desenvolvimento da autoliderança e da liderança compartilhada, por meio de suas políticas e práticas. Os autores descrevem este suporte a partir do desenho de recompensas organizacionais e de treinamentos institucionais, incluindo orientações sobre as estratégias de autoliderança, focadas em comportamento e em aspectos cognitivos, além de treinamentos relacionados à comunicação, gestão de conflitos e trabalho em equipe.

Para DiLiello e Houghton (2006), a capacidade percebida da autoliderança como estratégia para melhorar a eficácia individual e, por consequência, influenciar nos resultados organizacionais, acaba por aproximar esta abordagem a questões de desenvolvimento de criatividade e inovação. Os autores comentam que discussões teóricas e estudos empíricos indicam que a autoliderança impacta positivamente no potencial e na prática da criatividade e da inovação, especialmente quando há suporte adequado por parte da organização e dos gestores.

Partindo dos resultados positivos da autoliderança aplicada individualmente, Stewart, Courtright, Manz (2011) propõem a ampliação dos níveis de análise, buscando estabelecer o impacto da autoliderança também no nível da equipe. Nesta discussão, os autores reconhecem o papel dos fatores contextuais como moderadores dos resultados efetivos e de desempenho, traduzidos em forças internas e forças externas, ambas em nível individual e de equipe.

Houghton e Yoho (2005) já discutiam esta questão, identificando de que maneira fatores-chave de contingência influenciam nas abordagens de liderança apropriadas, atentando à perspectiva de fortalecimento psicológico dos trabalhadores. No desenho de um modelo teórico, os mesmos autores afirmam que a aplicação da autoliderança por parte da organização pode ser considerada apropriada em contextos em que os fatores de contingência abarquem altos níveis de desenvolvimento dos envolvidos, baixa urgência, ausência de crise imediata, possibilidade de desenvolvimento de longo prazo, além de tarefas não estruturadas ou complexas.

Houghton e Yoho (2005) reforçam a condição inapropriada de aplicação da autoliderança dos trabalhadores em todo e qualquer contexto, ou em qualquer organização. Analisando os fatores contingenciais, os autores afirmam que situações de urgência ou crise exigem posicionamento de liderança externa mais efetiva, assim como as tarefas estruturadas, que não deixam espaço para iniciativa e criatividade, não comportam a perspectiva da autoliderança em termos de funcionários e sua realização de tarefas.

De maneira semelhante, Pearce e Manz (2005) defendem a observação de cinco fatores que notadamente influenciam a utilização e a adequação da autoliderança no contexto organizacional, sendo eles: nível de urgência, grau de complexidade das tarefas, importância do comprometimento dos funcionários, necessidade de criatividade e inovação, e nível de interdependência e grau de complexidade. Para esses autores, é determinante o cuidado com a adequação da implantação de processos de autoliderança por parte da organização.

Reconhecidas as bases teóricas que fundamentam o desenvolvimento de uma teoria de autoliderança, além de apresentadas definições da autoliderança como processo, a relação da autoliderança com outros construtos e alguns aspectos críticos da abordagem, passa-se à análise dos elementos que constituem a autoliderança. Na sequência apresenta-se as estratégias de autoliderança para então serem discutidos

os possíveis resultados obtidos pela utilização destas estratégias no contexto organizacional.

2.2.2 Elementos constitutivos da Autoliderança e seus possíveis resultados

A autoliderança é reconhecida como um processo de autoinfluência utilizado para alcançar a automotivação e a autodireção necessárias para provocar comportamentos esperados (MANZ, 1986), envolvendo processos de pensamentos e comportamentos particulares que se relacionam aos resultados (ANDERSON; PRUSSIA, 1997). É possível sistematizar o processo da autoliderança por meio de um conjunto de estratégias comportamentais e cognitivas que possibilitam a melhoria do desempenho individual (HOUGHTON; NECK, 2002).

Neste sentido, a autoliderança está organizada em três categorias distintas e complementares, sendo cada uma delas composta por uma série de dimensões e fatores específicos. Na Figura 2 ilustra-se as três categorias que compõem a autoliderança.



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como demonstrado na Figura 2, as três categorias de autoliderança são: 1) estratégias focadas no comportamento, 2) estratégias de recompensas naturais e 3) estratégias de padrões de pensamento construtivo (ANDERSON; PRUSSIA, 1997;

PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON, 2000; HOUGHTON; NECK, 2002; DILIELLO; HOUGHTON, 2006; NECK; HOUGHTON, 2006; STEWART; COURTRIGHT; MANZ, 2011; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

A primeira categoria, a das *estratégias de autoliderança focadas em comportamento*, está relacionada ao gerenciamento de comportamentos vinculados à realização de tarefas necessárias, mas muitas vezes desagradáveis (HOUGHTON; NECK, 2002 e NECK; HOUGHTON, 2006), sendo representadas na Figura 3.

Figura 3 – Categoria 1: Estratégias Focadas no Comportamento



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ao analisar a Figura 3 observa-se que as estratégias focadas em comportamento são descritas por meio de uma série de práticas complementares. Incluem, de forma geral, a auto-observação, o estabelecimento de objetivos e metas pessoais, a autorrecompensa, a autopunição e a autossugestão (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; ALVIM, 2018; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

As estratégias focadas no comportamento têm por base um esforço para o aumento de consciência individual, de forma a ampliar o foco de atenção aos próprios

comportamentos (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015). As práticas devem ampliar a autoconsciência, o que possibilita conduzir ao estímulo à realização de comportamentos esperados e à diminuição e até supressão de comportamentos considerados inadequados (ANDERSON; PRUSSIA, 1997 e NECK; HOUGHTON, 2006). O incentivo a comportamentos positivos e desejáveis é capaz de promover a produtividade individual (NECK; HOUGHTON, 2006), o que leva a desempenhos adequados e a resultados positivos (LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

Ainda, a aplicação destas estratégias procura reduzir as diferenças entre o estado atual e o estado esperado e desejado. Isso ocorre, em um primeiro momento, pela avaliação da existência de algum comportamento indesejável nas práticas cotidianas, para então ser estabelecida uma meta própria de mudança de comportamento, que permita alcançar a condição desejada (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

A auto-observação relaciona-se ao grau de consciência do indivíduo sobre seus comportamentos específicos, na tentativa de identificar quando e por que os comportamentos analisados são executados. Corresponde à prática inicial para que haja mudança no comportamento em busca de resultados positivos ou para que sejam excluídos os comportamentos ineficazes e improdutivos do indivíduo (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006).

Como ponto de partida da utilização das estratégias focadas no comportamento, a auto-observação deve ser desenhada para fortalecer os comportamentos positivos e seus resultados correspondentes, assim como para reduzir a presença de comportamentos negativos que prejudiquem o alcance dos resultados (DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). A auto-observação é tida como uma ferramenta de monitoramento constante, individual e próprio, que permite identificar distinções entre a condição atual, alcançada, e a condição esperada (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

Esta condição esperada, segundo Alvim (2018), é percebida pelo reconhecimento dos comportamentos existentes, e serve de base para a prática da estratégia de estabelecimento de objetivos e metas pessoais, também descrita como autodefinição de metas e objetivos. Para Dias Junior e Silva (2017; 2020), a consciência sobre os comportamentos existentes possibilita a definição de metas e objetivos tangíveis e com visão de longo prazo.

Houghton e Neck (2002) e Neck e Houghton (2006) destacam que o reconhecimento do comportamento vigente e dos atuais níveis de desempenho do indivíduo permite a definição de metas de maneira mais eficaz, levando à alteração dos comportamentos necessários. Para esses autores, considera-se que o próprio processo de definição de objetivos proporciona aumento significativo nos níveis de desempenho individual, por meio da análise e escolha consciente de metas desafiadoras moldadas para si mesmo em busca de resultados.

Definidas as metas, o indivíduo passa a fazer uso das próximas duas estratégias, a de autorrecompensa e a de autopunição, que servem de referência para o que Houghton e Neck (2002) e Neck e Houghton (2006) chamam de autoajuste. Isso porque auxiliam no processo de intensificar os esforços necessários na direção certa para atingir o que foi estabelecido como objetivo, sendo utilizadas de forma direcionada e sistemática pelos indivíduos (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

A autorrecompensa, de acordo com Dias Junior e Silva (2017; 2020), ocorre na forma de uma premiação pessoal, dada a si mesmo pelo próprio indivíduo, quando o sujeito reconhece o alcance de um objetivo anteriormente traçado. Estas recompensas, para Houghton e Neck (2002) e Neck e Houghton (2006), podem ser simples e não necessariamente envolvem materialidade, podendo ser intangíveis. Alguns exemplos incluem desde uma felicitação mental a si mesmo por determinada realização, a compra de um presente para si, um tempo de folga para assistir a um filme ou relaxar, até um período de férias em um destino especial como retribuição à conclusão de um projeto de dificuldade avançada (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Já a autopunição tem papel importante no sentido de modificar o comportamento, provocando os ajustes necessários para o alcance das metas definidas anteriormente (DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). Também entendido como feedback de autocorreção, segundo Alvim (2018), a autopunição envolve o retorno autocorretivo a respeito das falhas e comportamentos indesejados que tenham ocorrido. Para tanto, faz-se necessário um exame apurado dos próprios comportamentos, de forma a permitir o ajuste adequado. Entretanto, deve-se evitar o excesso de autopunição resultante de altos níveis de autocrítica, sob risco de prejudicar o desempenho individual futuro (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006).

A última estratégia focada no comportamento é denominada autossugestão (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017), autossustentação (ALVIM, 2018) ou autoalerta (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). Esta estratégia corresponde ao reconhecimento de dicas ou alertas ambientais concretos que permitem estimular comportamentos positivos e construtivos, eliminando os comportamentos indesejados (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). É possível realizar a prática da autossugestão ou do autoalerta por meio de qualquer tipo de auxílio que traga à memória aspectos importantes na busca pelos objetivos (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

Os autoalertas são entendidos como práticas que permitem lembrar aspectos importantes de maneira a proporcionar melhor controle das atividades (DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020), sendo possível assumir a forma de anotações, listas, cartazes, lembretes em papéis coloridos ou em aplicativos no meio digital, protetores de tela ou qualquer outra forma que auxilie na manutenção da atenção e do foco de esforço e dedicação na busca pelos objetivos desenhados anteriormente (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

A segunda categoria, a das *estratégias de recompensas naturais*, envolve percepções e experiências positivas, individuais, relativas às tarefas que precisam ser realizadas, incluindo a busca por atividades que sejam agradáveis a quem as executa (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998). As estratégias de recompensas naturais são vistas como o componente central da aplicação da autoliderança, o que diferencia a autoliderança de outros construtos, pois é por meio delas que as pessoas procuram influenciar suas motivações intrínsecas para o desempenho das tarefas (NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

As estratégias de recompensas naturais estão divididas em duas estratégias primárias, como observa-se na Figura 4.

Figura 4 – Categoria 2: Estratégias de Recompensas Naturais



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observando a Figura 4 é possível identificar que a primeira estratégia corresponde à identificação dos componentes agradáveis da tarefa (ALVIM, 2018), assim como a construção de expedientes mais agradáveis em uma atividade específica (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Essa prática faz com que a tarefa seja caracterizada como naturalmente gratificante, pelo seu simples desenvolvimento, pela realização da tarefa em si (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; ALVIM, 2018).

A segunda estratégia compreende moldar as percepções individuais para que não permaneça a concentração dos indivíduos nos aspectos desagradáveis da tarefa (ALVIM, 2018). Esse processo busca reconhecer os fatores enfadonhos da atividade para então reorientar a percepção sobre estes, de forma a valorizar os aspectos recompensadores inerentes à tarefa (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

A utilização de estratégias de recompensas naturais envolve o comprometimento, a crença e a satisfação do indivíduo com o trabalho por si mesmo, procurando nas atividades executadas aspectos que sejam agradáveis e prazerosos, que tragam retorno positivo ao sujeito por meio da simples realização destas tarefas (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998). A partir destas estratégias é possível identificar situações em que os indivíduos podem ser motivados

ou recompensados pelo desenvolvimento de suas próprias atividades, por meio de seus aspectos prazíveis inerentes (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006).

A prática de estratégias de recompensas naturais abarca o aumento da atenção dos indivíduos para aspectos que sejam positivos e prazerosos na tarefa, junto da diminuição do foco para aqueles que não o sejam (ANDERSON; PRUSSIA, 1997). Individualmente, as pessoas são capazes de modificar suas percepções quanto às tarefas, assim como os comportamentos associados ao desempenho das atividades, mudando também sua relação com o desenvolvimento da tarefa (PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998).

O reconhecimento de aspectos agradáveis em uma tarefa ou atividade proporciona, por si, o crescimento dos sentimentos de competência, autocontrole, autodeterminação, responsabilidade e propósito (MANZ, 1986; ANDERSON; PRUSSIA, 1997; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017). Estes sentimentos de competência e autodeterminação são considerados mecanismos de motivação intrínseca, o que possibilita reforçar, estimular e potencializar comportamentos positivos relacionados à tarefa, o que melhora o desempenho (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017).

As estratégias de recompensas naturais estão vinculadas à regulação emocional, por meio de escolha de situações intrinsecamente gratificantes, pela modificação das situações para torná-las agradáveis, pela atenção implantada de foco em aspectos prazíveis e desfoque nos desagradáveis, além da reavaliação cognitiva, reestruturando cognitivamente os aspectos percebidos (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015). A regulação da emoção está diretamente relacionada à autorregulação, que é reconhecida como parte da autoliderança, o que reforça a condição das recompensas naturais como estratégia central da autoliderança (NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

De forma geral, as estratégias de recompensas naturais ampliam a percepção positiva, reforçando e incorporando aspectos agradáveis às tarefas, tornando-as prazerosas e proporcionando motivação pela realização de atividades apreciadas por quem as exerce. Este foco em aspectos prazíveis, somado à mudança na percepção dos que não sejam tão positivos, fortalece a motivação intrínseca, a alegria e a autodeterminação, justamente porque o indivíduo aprecia o que está realizando

(FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Já a terceira categoria de autoliderança, a das *estratégias de padrões de pensamento construtivo*, corresponde ao processo de estabelecer e alterar padrões de pensamento de forma que ocorram como desejável (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998). Este processo decorre do entendimento de que as pessoas são capazes de fazer uso de práticas cognitivas específicas para influenciar ou controlar seus próprios pensamentos, o que pode impactar em desempenhos individuais e organizacionais (NECK; MANZ, 1992).

Estas estratégias são desenhadas com vistas a facilitar o desenvolvimento de padrões de pensamento construtivo e de modos habituais de pensar que sejam capazes de influenciar positivamente o desempenho das tarefas individuais (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Na Figura 5 ilustra-se as estratégias de padrões de pensamento construtivo.

Figura 5 – Categoria 3: Estratégias de Padrões de Pensamento Construtivo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como apresentado na Figura 5, verifica-se que as estratégias vinculadas aos padrões de pensamento construtivo incluem a autoanálise, as imagens mentais, a conversa interna e o uso de roteiros comportamentais e psicológicos positivos

(ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; NECK; MANZ, 1992; NECK; MANZ, 1996). Estas estratégias envolvem o controle explícito e positivo dos padrões de pensamento utilizados habitualmente pelo indivíduo, criando e alternando processos de pensamento cognitivo de forma a influenciar os comportamentos (NECK; MANZ, 1992; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

A prática da autoanálise e da melhoria dos sistemas de crenças inicia pelo reconhecimento de padrões de pensamento, crenças e suposições que sejam disfuncionais ou irracionais (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Esse processo de reconhecimento, identificação e análise dos padrões de pensamento exigem uma capacidade de autorreflexão bem desenvolvida do indivíduo, o que muitas vezes dificulta esta prática (DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Uma vez identificados, esses padrões disfuncionais são substituídos por padrões de pensamento, crenças e suposições mais construtivos, que transformam os padrões existentes em pensamentos mais positivos (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015). Este processo leva a novos modos habituais de pensar, que passam a influenciar positivamente na relação com as tarefas e no desempenho (LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

Já as imagens mentais são voltadas para estimular o desempenho assertivo (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998). A imagem mental é definida como uma invenção mental ou uma recriação de experiência que se assemelhe à realidade, especialmente produzida para experimentar simbolicamente os resultados imaginados antes de efetivamente executar determinado comportamento. Significa imaginar a realização bem sucedida de tarefas antes de executá-las, visualizando previamente os resultados positivos (NECK; MANZ, 1992).

Entendidas, para Alvim (2018), como um exercício de visualização mental, estas são utilizadas para antecipar mentalmente um desempenho bem-sucedido que ainda não aconteceu, imaginando o alcance do êxito de uma tarefa previamente, antes mesmo de iniciá-la. A prática desta estratégia tem por objetivo proporcionar efeitos positivos e melhoria no desempenho individual real (FURTNER; RAUTHMANN;

SACHSE, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; ALVIM, 2018; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

A formação de imagem mental passa pela criação cognitiva simbólica e secreta, individual, antes da efetiva ação, da atividade a ser colocada em prática, resultando em um desempenho real (DRISKELL; COOPER; MORAN, 1994; NECK; MANZ, 1992). Estudos de Houghton e Neck (2002) e Neck e Houghton (2006) relacionam a visualização mental do desempenho bem-sucedido de uma tarefa antes de sua realização com uma maior probabilidade de sucesso na execução da tarefa real. Segundo Driskell, Cooper e Moran (1994), a imagem mental é defendida como um meio eficaz em busca de melhorias nos resultados, obtendo efeito positivo significativo no desempenho individual, como preconizado por Houghton e Neck (2002), Neck e Houghton (2006), Dias Junior e Silva (2017; 2020).

De acordo com Driskell, Cooper e Moran (1994), embora tenha resultados mais efetivos em tarefas mais cognitivas e para profissionais mais experientes, esta estratégia pode ser utilizada em diferentes tipos de tarefas, assim como por indivíduos com distintos graus de experiência nas atividades visualizadas. Para esses autores, a imagem mental permite auxiliar no desenvolvimento de melhores desempenhos em tarefas que possuam difícil treinamento, já que consiste em um exercício de ensaio simbólico.

Outra estratégia de padrões de pensamento construtivo, a conversa interna é definida como aquilo que as pessoas dizem secretamente a si mesmas (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Este diálogo interno (ALVIM; 2018) está ancorado em processos de autoavaliação e de reações mentais individuais (NECK; MANZ, 1992; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Em sua utilização, a conversa interna é reconhecida por seu potencial de influência para aumentar a efetividade dos indivíduos que a praticam (NECK; MANZ, 1992).

De forma semelhante ao que ocorre com os padrões de pensamento e de crenças disfuncionais, a análise dos próprios padrões de diálogos internos deve ser feita para identificar o hábito de conversas internas negativas ou pessimistas (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Quando identificados esquemas de conversas internas negativas, estes devem ser suprimidos e substituídos por diálogos mais otimistas (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015). Esta conversa interna construtiva influencia de forma a aumentar a motivação e facilitar o

desempenho individual (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998).

Também, o uso de roteiros comportamentais e psicológicos positivos para conduzir a ação é considerado parte das estratégias de padrões de pensamento construtivo (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998). Por meio dos roteiros comportamentais os indivíduos seguem a tendência de pensarem e comportarem-se automaticamente (NECK; MANZ, 1992).

Já os psicológicos referem-se a sequências rotineiras de comportamentos que os indivíduos costumam adotar quando enfrentam determinadas situações (NECK; MANZ, 1992). Estes percursos são entendidos como mais adequados pelo indivíduo, por isso devem ser analisados, para que haja a substituição dos roteiros não positivos, que por si só apresentam-se como ineficazes, por outros positivos, que facilitem melhores desempenhos (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998).

O conjunto de estratégias de padrões de pensamento construtivos é também denominado autoliderança de pensamento (NECK; MANZ, 1992; NECK; MANZ, 1996; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015). Um modelo abrangente de autoliderança de pensamento reconhece as crenças, as emoções, os padrões de pensamento, os roteiros psicológicos e a percepção de autoeficácia individual, além das estratégias de conversa interna e imagem mental, considerando que estes elementos influenciam-se entre si, assim como são também influenciados pelas experiências anteriores (NECK; MANZ, 1992).

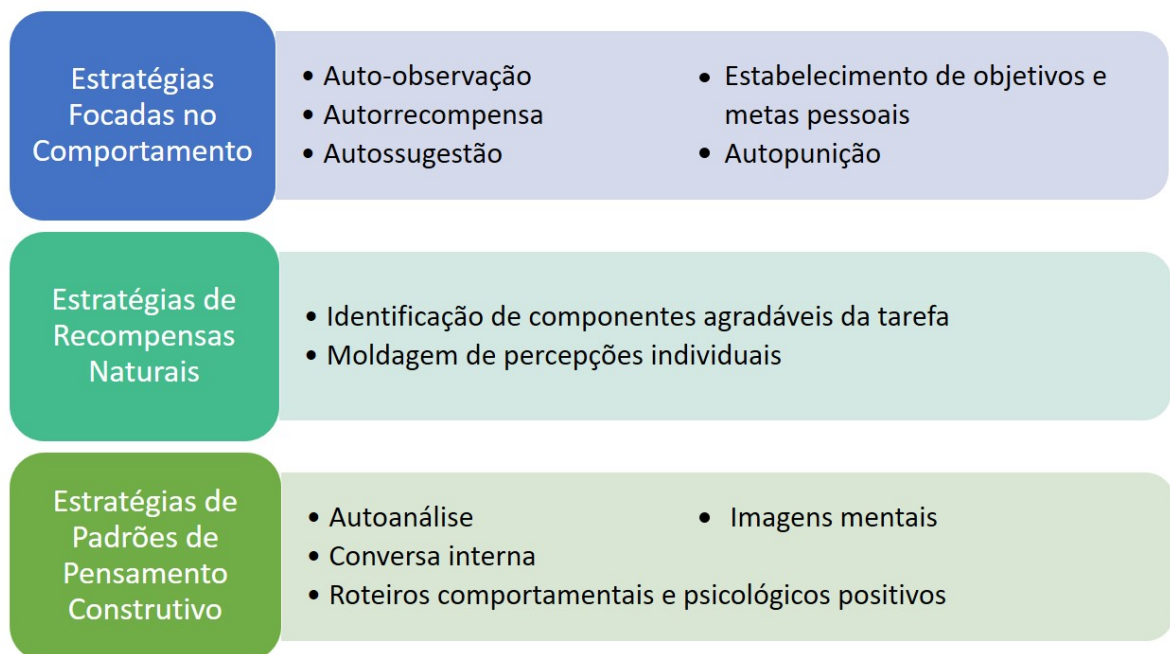
De maneira geral, a utilização da autoliderança de pensamento é benéfica, possibilitando uma melhoria na relação do indivíduo com o trabalho. Essa melhor relação, modificada pela forma com que o indivíduo escolhe lidar com as situações enfrentadas, especialmente as decorrentes de fatores externos, pode levar a melhores resultados individuais e organizacionais (NECK; MANZ, 1992).

A aplicabilidade da autoliderança de pensamento, ou das estratégias de padrões de pensamento construtivo, foi testada em alguns estudos empíricos. Os resultados de um estudo apontam para aumento no desempenho mental, do entusiasmo e do contentamento no trabalho, além da diminuição do nervosismo, para indivíduos que tenham passado por processo de treinamento de capacitação para o uso destas estratégias (NECK; MANZ, 1996). Outro estudo mede o efeito destas na satisfação no trabalho, demonstrando que as práticas de pensamento construtivo

podem contribuir com a satisfação no trabalho, apontando o potencial de aplicação destas práticas (HOUGHTON; JINKERSON, 2007).

Descritas as três categorias de estratégias de autoliderança, cabe perceber a aplicação das mesmas de forma conjunta, especialmente pela capacidade de influência destas no comportamento dos indivíduos (PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998). A preparação e o treinamento de autoliderança podem ser alternativas para preparar melhor os profissionais para enfrentarem desafios do contexto organizacional (DILIELLO; HOUGHTON, 2006). Na Figura 6 apresenta-se a configuração da autoliderança em termos de suas três categorias e as estratégias correspondentes, de acordo com o modelo teórico desenvolvido inicialmente.

Figura 6 – Autoliderança e seus elementos constitutivos



Fonte: Houghton e Neck (2002).

Observa-se na Figura 6 que as estratégias de autoliderança permitem maior sentimento de responsabilidade e de controle individual, o que, por consequência, afeta de forma positiva os resultados e os desempenhos (PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998). Aprimorando o desempenho individual, melhora-se também o desempenho organizacional, fazendo com que a autoliderança seja considerada uma ferramenta importante para as pessoas e as organizações (DILIELLO; HOUGHTON, 2006). Trabalhadores com maior autoliderança tendem a demonstrar maior

compromisso com suas tarefas e metas, assim como equipes, tornando-se mais independentes de influências externas (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Com base no exposto parece correto afirmar que a aplicação deste conjunto de estratégias de autoliderança possibilita, então, o desenvolvimento de diversos aspectos relacionados a desempenho e resultados, sendo possível melhorar os níveis de desempenho individual, de equipe e organizacional. Estão incluídos nestes aspectos os resultados previsíveis em termos de maior comprometimento e independência dos trabalhadores, desenvolvimento da criatividade e da inovação, ampliação da confiança e do potencial da equipe, relação de afeto positivo e de maior satisfação no trabalho, além de proporcionar fortalecimento psicológico e autoeficácia aumentada junto aos trabalhadores (NECK; HOUGHTON, 2006).

Ainda são reconhecidos, por meio de estudos empíricos, resultados em termos de aumento da produtividade e da qualidade, diminuição do absenteísmo, aumento do sucesso na carreira e diminuição do estresse e da ansiedade, pela aplicação da autoliderança em contexto individual (STEWART; COURTRIGHT; MANZ, 2011).

A partir das estratégias comportamentais e cognitivas de autoliderança descritas na literatura, fez-se necessário a elaboração e o refinamento de instrumentos que fossem capazes de mensurar a aplicação destas estratégias, buscando identificar a existência e o potencial de desenvolvimento da autoliderança nos indivíduos. Os instrumentos utilizados para mensurar a autoliderança são descritos e analisados na próxima seção.

2.2.3 Instrumentos para mensurar a Autoliderança

Desde o surgimento da abordagem da autoliderança como um construto específico, ancorado na Teoria Social Cognitiva, da autorregulação e do autogerenciamento e controle, vários foram os encaminhamentos em termos teóricos, propondo modelos e estruturas conceituais que descrevem a aplicação da autoliderança (MANZ, 1986; MANZ; SIMS, 1987; MANZ; SIMS, 1991; NECK; MANZ, 1992; NECK; MANZ, 1996; HOUGHTON; YOKO, 2005; NECK; HOUGHTON, 2006; STEWART; COURTRIGHT; MANZ, 2011; ROSS, 2014). Ainda foram exploradas discussões teóricas que relacionam a autoliderança com outros fatores, especialmente vinculados ao desempenho nas atividades individuais e em equipe

(PEARCE; MANZ, 2005; DILIELLO; HOUGHTON, 2006; D'INTINO; GOLDSBY; HOUGHTON; NECK, 2007; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

Para que se tornasse possível avançar na compreensão deste temática, foi necessário elaborar instrumentos que fossem capazes de mensurar a autoliderança. Os instrumentos de mensuração foram desenvolvidos e aprimorados levando em consideração o contexto teórico e os resultados empíricos encontrados em suas aplicações, por meio de testes e análises estatísticos (HOUGHTON; NECK, 2002; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017).

Os instrumentos existentes estão fundamentados na literatura inicial de autoliderança, especialmente nos trabalhos de Manz (1986) e Manz e Sims (1987; 1991). A definição de estratégias comportamentais e cognitivas, descritas nas bases da autoliderança, serve de referência para determinação de fatores a serem utilizados para as pesquisas e estudos empíricos (HOUGHTON, 2000).

As duas buscas iniciais pela concepção de instrumentos para avaliar a autoliderança foram questionadas e analisadas por outros autores. Embora os trabalhos de Cox (1993) e Anderson e Prussia (1997) sejam reconhecidos como tentativas valiosas que ampliaram o estudo e aprimoraram significativamente o campo da autoliderança em busca de uma escala válida, a dificuldade em reconhecer as medidas concebidas como psicometricamente aceitáveis deixou espaço para o aprimoramento posterior dos instrumentos (HOUGHTON, 2000).

O primeiro questionário de autoliderança foi desenvolvido por Cox em sua tese de doutorado que buscou analisar efeitos de treinamento de superliderança em comportamentos do líder e em comportamentos de autoliderança de subordinados. O instrumento foi composto por 34 itens que a partir de análise fatorial foram divididos em oito fatores: auto-observação/autoavaliação, autorrecompensa, iniciativa de resolução de problemas, estabelecimento de metas, eficácia, trabalho em equipe, recompensas naturais e pensamento de oportunidade, e as avaliações estatísticas do instrumento mostraram potencial na escala desenvolvida para avaliar a autoliderança (COX, 1993).

Posteriormente, o questionário de autoliderança, denominado originalmente *Self-Leadership Questionnaire* (SLQ), foi elaborado por Anderson e Prussia (1997), também a partir dos estudos teóricos e empíricos sobre autoliderança de Manz e Sims (MANZ, 1986; MANZ; SIMS, 1987; MANZ; SIMS, 1991). O processo de elaboração e

validação do instrumento foi composto por três etapas distintas, sistematizadas em três estudos (ANDERSON; PRUSSIA, 1997).

O primeiro estudo compreendeu a organização de 90 itens com o objetivo de explorar as três categorias da autoliderança delimitadas pela teoria, as estratégias focadas no comportamento, as estratégias de recompensas naturais e as estratégias de padrões de pensamento construtivo. Os itens passaram pela avaliação de um grupo composto por docentes e estudantes de pós-graduação, que foram denominados juízes especialistas, que indicaram a adequação dos itens desenhados para mensurar a autoliderança, sendo que desse processo restaram 50 itens (ANDERSON; PRUSSIA, 1997).

O segundo estudo partiu dos 50 itens definidos no estudo anterior, em uma escala de 1 a 5 proveniente do grau de concordância em relação a cada item, compondo assim o questionário de autoliderança (SLQ). O questionário foi aplicado junto a 189 estudantes de graduação com vistas a mensurar a autoliderança dos respondentes (ANDERSON; PRUSSIA, 1997).

Depois de coletados os dados, a análise estatística permitiu agrupar os fatores relacionados a cada uma das três categorias da autoliderança, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias da autoliderança e suas dimensões correspondentes – SLQ

Categorias	Dimensões
Estratégias focadas no comportamento	1. Estabelecimento de objetivos pessoais
	2. Recompensa própria
	3. Punição
	4. Auto-observação
	5. Autosugestão
	6. Autorretenção
Estratégias de recompensas naturais	1. Foco em recompensas naturais
Estratégias de padrões de pensamento construtivo	1. Visualização de desempenho bem-sucedido
	2. Diálogo interno
	3. Avaliação de crenças e suposições

Fonte: Anderson e Prussia (1997).

Como indicado no Quadro 2, seis dimensões demonstraram-se capazes de representar as estratégias focadas no comportamento, uma única representa as estratégias de recompensas naturais e três dimensões representam as estratégias de padrões de pensamento construtivo (ANDERSON; PRUSSIA, 1997).

Segundo Houghton (2002), a análise estatística da aplicação do segundo estudo demonstrou alguns coeficientes com cargas fatoriais não adequadas,

carregadas em fator errado ou carregando em alto grau para mais de um fator. Estes resultados levaram ao terceiro estudo, uma nova aplicação do SLQ junto a outros 153 estudantes de graduação da mesma universidade pesquisada no estudo anterior (ANDERSON; PRUSSIA, 1997). O estudo realizado reforçou o potencial de confiabilidade e a condição de replicabilidade do instrumento (ANDERSON; PRUSSIA, 1993), mas indicou instabilidade, o que provocou críticas à possibilidade de reconhecer o SLQ como um instrumento adequado para mensurar a autoliderança (HOUGHTON, 2000).

A falta de uma escala validada e de confiabilidade reconhecida levou ao desenvolvimento, por Houghton e Neck (2002), de uma versão aprimorada do questionário de autoliderança, chamado de *Revised Self-Leadership Questionnaire* (RSLQ), ou questionário de autoliderança revisado. O instrumento foi criado com base nos questionários desenvolvidos por Cox (1993) e Anderson e Prussia (1997) (HOUGHTON; NECK, 2002).

O processo de elaboração do RSLQ partiu dos 50 itens do SLQ de Anderson e Prussia (1997), de onde foram excluídos 17 itens da escala considerados por Houghton e Neck (2002) como ambíguos. O critério para exclusão considerou carregamentos em fatores incorretos, baixo carregando em fator correto e relação alta com diferentes fatores na análise estatística do instrumento. Aos 33 itens do SLQ restantes foram somados 2 itens do instrumento de Cox (1993) e também foram modificados alguns termos na escrita de determinados itens, de forma a melhorar a linguagem e possibilitar que refletissem mais adequadamente os conceitos a que se referiam (HOUGHTON; NECK, 2002).

No Quadro 3 apresenta-se as categorias e dimensões do instrumento.

Quadro 3 – Categorias da autoliderança e suas dimensões correspondentes – RSLQ

Categorias	Dimensões
Estratégias focadas no comportamento	1. Autodefinição de metas (5 itens)
	2. Autorrecompensa (3 itens)
	3. Autopunição (4 itens)
	4. Auto-observação (4 itens)
	5. Autossugestão (2 itens)
Estratégias de recompensas naturais	1. Foco em recompensas naturais (5 itens)
Estratégias de padrões de pensamento construtivo	1. Visualização de desempenho bem-sucedido (5 itens)
	2. Diálogo interno (3 itens)
	3. Avaliação de crenças e suposições (4 itens)

Fonte: Houghton e Neck (2002).

O instrumento revisado ficou então composto por 35 itens, como demonstrado no Quadro 3, distribuídos em 9 subescalas ou dimensões, que representam as três categorias de autoliderança (HOUGHTON; NECK, 2002). A escala foi submetida a duas aplicações independentes junto a estudantes de graduação matriculados em cursos de introdução à gestão de uma universidade norte-americana. As amostras finais totalizaram 442 respondentes na primeira aplicação e 357 respondentes na segunda (HOUGHTON; NECK, 2002).

Após a coleta dos dados, com o objetivo de testar a validade do construto, foi utilizada a análise fatorial exploratória para examinar a estrutura fatorial da escala revisada e permitir melhor comparação com as escalas já desenvolvidas. Os resultados obtidos indicaram confiabilidade significativamente melhor em comparação aos instrumentos anteriores, além de estabilidade fatorial (HOUGHTON; NECK, 2002).

Esses autores realizaram a análise fatorial confirmatória, por meio de técnicas de modelagem de equações estruturais, para identificar até que ponto a escala desenvolvida se encaixa em um modelo hierárquico de autoliderança, segundo pressupõe a teoria. De acordo com Houghton e Neck (2002), a análise evidenciou ajuste superior, o que evidencia a escala RSLQ como uma medida condizente com a teoria da autoliderança.

Segundo Houghton e Neck (2002), as análises estatísticas validaram a condição do RSLQ como instrumento razoavelmente confiável e válido para medir a autoliderança, envolvendo as habilidades, os comportamentos e os aspectos cognitivos relacionados à autoliderança. Para Dias Junior e Silva (2017), o novo instrumento revisado, com sua confiabilidade e validade, permitiu a expansão dos trabalhos empíricos sobre autoliderança, possibilitando maior contribuição aos estudos no contexto organizacional.

A partir do desenvolvimento do RSLQ, bem como da confirmação de sua confiabilidade e validade, surgem alguns questionamentos sobre sua ampla utilização, especialmente em diferentes contextos culturais. Alves *et al.* (2006) buscam compreender o impacto de culturas nacionais no campo da autoliderança, levando em conta o entendimento e o próprio significado da autoliderança podem variar de acordo com a cultura de cada país.

Para Alves *et al.* (2006), este estudo relacionando autoliderança com estrutura cultural parte das nove dimensões definidas por Hofstede para as culturas nacionais.

Entre os aspectos analisados estão o distanciamento do poder, a propensão a evitar incertezas, a estrutura mais individualista ou mais coletivista, o perfil predominante de masculinidade ou feminilidade, a orientação para o longo ou para o curto prazo, entre outras características culturais.

Alves *et al.* (2006) explicam que a discussão da autoliderança e sua relação com os processos culturais, de relações sociais, de comunicação, de linguagem e de ética reconhecidos em determinado contexto provoca o interesse em investigar a aplicabilidade de instrumentos comuns a diferentes cenários culturais, para verificar semelhanças e diferenças nessas percepções e influências.

Seguindo a necessidade de considerar o cenário, o instrumento RSLQ passou a ser utilizado em outros contextos culturais além do norte-americano, para o qual foi desenvolvido e testado. A replicação da escala foi feita no idioma original, o inglês, assim como por meio de tradução em diferentes línguas para aplicação e validação em vários países, em busca de explorar teórica e empiricamente o construto para diferentes contextos culturais (DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; 2020).

De acordo com Carmeli, Meitar e Weisberg (2006), o RSLQ foi traduzido para o hebraico e aplicado em um estudo envolvendo funcionários e supervisores de seis organizações em Israel, totalizando 175 participantes. Além do processo de tradução, o trabalho buscou examinar a relação entre as habilidades de autoliderança, em suas três categorias de estratégias, com os comportamentos inovadores no trabalho.

No estudo de Neubert e Wu (2006), com vistas a ampliar a análise e testar a validade do instrumento, o RSLQ foi aplicado em sua escala original junto a um grupo de 559 trabalhadores de uma empresa de transporte de petróleo na China. O estudo explorou um contexto cultural distinto do originalmente relacionado ao instrumento, além de investigar trabalhadores e não estudantes universitários.

Segundo esses autores, a aplicação do instrumento demonstrou inconsistências no processo de análise de confiabilidade, o que sugeriu o aprofundamento dos estudos sobre autoliderança na China. Os resultados demonstrados pela não validação e não confiabilidade do RSLQ na China indicaram a necessidade de um instrumento mais adequado para refletir a autoliderança em uma cultura coletivista como a chinesa.

A partir dos resultados de Neubert e Wu (2006), outro estudo foi realizado por Ho e Nesbit (2009), cujo objetivo foi aprimorar a escala de autoliderança existente, de forma a permitir a aplicabilidade no contexto chinês. Para tanto, foram considerados

aspectos da cultura chinesa que poderiam influenciar na aplicação da autoliderança, junto das estratégias de autoliderança descritas pela literatura e reforçadas pelos estudos empíricos realizados anteriormente.

A modificação do instrumento envolveu melhorar a proximidade da medida ao contexto chinês e o refinamento das dimensões que demonstraram baixa confiabilidade (NEUBERT; WU, 2006), além da incorporação de elementos baseados nos aspectos sociais, associados ao coletivismo (HO; NESBIT, 2009). De acordo com Ho e Nesbit (2009), o instrumento modificado, denominado *Modified Self-Leadership Questionnaire* (MSLQ), está composto por 11 dimensões, divididas em 38 itens, incluindo duas novas dimensões, de recompensas naturais baseadas em relações e de avaliação social de crenças e suposições, que não faziam parte do RSLQ original de 9 dimensões e 35 itens.

Ho e Nesbit (2009) comentam que o MSLQ foi aplicado junto a 590 estudantes universitários chineses com objetivo de avaliar a validade do construto e a confiabilidade da escala modificada de autoliderança, por meio da realização de análises fatoriais exploratória e confirmatória. Os resultados evidenciaram estabilidade na estrutura fatorial e boa confiabilidade, além de melhores níveis de confiabilidade nas dimensões refinadas, quando comparados com a pesquisa de Neubert e Wu (2006).

A aplicação do MSLQ demonstrou que a auto-observação baseada nas tarefas está relacionada também, na cultura chinesa, com a baseada nas relações, por se tratar de um contexto coletivista, o que reforça a necessidade de validação do instrumento original em diferentes culturas para que seja possível reconhecê-lo como válido nas distintas realidades. Com base neste estudo, o MSLQ apresenta-se como instrumento mais adequado para medir a autoliderança no contexto chinês do que o RSLQ, instrumento original. Esse estudo sugere a aplicação em outros países coletivistas para identificar a confiabilidade do MSLQ para demais culturas coletivistas (HO; NESBIT, 2009).

De acordo com Marques-Quinteiro, Currel e Passos (2012), buscando verificar a aplicabilidade do RSLQ em diferentes contextos culturais, o instrumento também foi testado para a realidade de Portugal, por meio da tradução da escala e aplicação de uma *survey* online. Participaram da pesquisa 720 indivíduos, entre profissionais de diferentes setores, estudantes de graduação e de pós-graduação.

O instrumento adaptado ao cenário português incluiu três itens abordando estratégias de autoaprendizagem. A estrutura fatorial, verificada por análise fatorial exploratória e confirmatória, demonstrou confiabilidade e bom ajuste em uma escala de 7 dimensões e 21 itens para medir a autoliderança (MARQUES-QUINTEIRO; CURRAL; PASSOS, 2012).

Na Alemanha, o RSLQ serviu de base para a validação da escala RSLQ-D (ou RSLQ-*Deutsch*), desenvolvida por Andressen e Konradt (2007). O RSLQ-D foi composto por 3 itens para cada uma das 9 dimensões de autoliderança, totalizando 27 itens no instrumento, encontrando resultados de confiabilidade para o contexto alemão (KONRADT; ANDRESSEN; ELLWART, 2009).

A busca por reforçar a condição de confiabilidade da escala levou a uma análise comparativa de estudos realizados em diferentes países, permitindo um exame intercultural da aplicação da autoliderança. Os dados obtidos pelas validações de Houghton e Neck (2012) nos Estados Unidos, Ho e Nesbit (2009) na China, Furtner *et al.* (2013) na Alemanha, e Marques-Quinteiro, Curral e Passos (2012) em Portugal, serviram de base para a análise da validade transcultural da autoliderança (HOUGHTON; CARNES; ELLISON, 2014).

A discussão acerca da validade transcultural, por meio destes estudos anteriores, leva ao entendimento de que é possível a aplicação do construto e da escala de autoliderança, o RSLQ, em culturas além da norte-americana. Essa indicação reforça a importância de difundir a investigação da autoliderança em outros cenários culturais (HOUGHTON; CARNES; ELLISON, 2014).

Ampliando então a aplicação do instrumento, o RSLQ foi traduzido para o idioma turco por Dogan e Sahin (2008), com o intuito de verificar a confiabilidade, validade e adaptação do construto da autoliderança no contexto da Turquia. A escala foi traduzida e adaptada ao idioma e passou pelas análises fatoriais como nos estudos anteriores. Por meio dessa aplicação foi encontrada consistência estrutural na escala original, de nove dimensões, para a Turquia (UGURLUOGLU; SAYGILI; OZER; SANTAS, 2015).

O RSLQ também teve suas propriedades psicométricas testadas em uma amostra na África do Sul. Para tanto, um questionário traduzido e revisado foi aplicado junto a 375 sul-africanos, com o objetivo de investigar a confiabilidade da escala no contexto estudado. As análises demonstraram confiabilidade e validade interna

adequadas em uma estrutura adaptada de 8 dimensões (MAHEMBE; ENGELBRECHT; KOCK, 2013).

Ainda no processo de refinamento do RSLQ, para ampliar as possibilidades de aplicação de um instrumento capaz de mensurar as estratégias de autoliderança, a escala passou pelo desenvolvimento de uma versão abreviada, denominada *Abbreviated Self-leadership Questionnaire* (ASLQ). Essa versão reduzida, aplicada junto a uma amostra de estudantes de graduação para que fosse testada, acabou sendo composta por apenas nove itens, que demonstraram-se capazes de mensurar a autoliderança em um instrumento mais conciso (HOUGHTON; DAWLEY; DILIELLO, 2012).

Apesar de serem encontrados inúmeros estudos sobre autoliderança em diversos países, além da tradução, adaptação e validação de escalas, especialmente as relacionadas ao RSLQ, até recentemente não havia registro na literatura de estudos no contexto latino-americano, incluindo a ausência de estudos no Brasil (DIAS JUNIOR; SILVA, 2017). Partindo desta lacuna no campo da autoliderança, Dias Junior e Silva (2020) apresentam a tradução, adaptação e evidências de validade do RSLQ para o contexto brasileiro.

A tradução e a adaptação do instrumento para o Brasil foi testada junto a uma amostra composta por 580 alunos de cursos de graduação em Administração de diversas instituições de ensino superior do Brasil. A análise obteve validade e confiabilidade aceitável a partir de análise fatorial confirmatória (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

A escala para o Brasil foi denominada RSLQ-Br, e manteve os 35 itens distribuídos nas 9 dimensões de autoliderança como no instrumento original de Houghton e Neck (2002). O RSLQ-Br demonstrou ajuste adequado, evidenciando a aplicabilidade do instrumento junto a estudantes e profissionais no País (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Dias Junior e Silva (2020) defendem que a validação de uma escala em português para o Brasil permite a realização de estudos no campo da autoliderança no país, ampliando as discussões teóricas e empíricas nesta temática. Acredita-se que o processo de tradução e validação da escala RSLQ para o Brasil possibilite a difusão e o desenvolvimento do conceito de autoliderança no país e na América Latina.

Atentando à evolução ocorrida no desenvolvimento de instrumentos capazes de mensurar a autoliderança em diferentes contextos, apresenta-se no Quadro 4 uma síntese de autores envolvidos, instrumentos elaborados e validados e composição dos instrumentos de autoliderança.

Quadro 4 – Síntese da evolução dos instrumentos para mensurar a autoliderança

Autor(es)	Instrumento	Composição
Cox (1993)	Efeitos de treinamento de superliderança em comportamentos do líder e em comportamentos de autoliderança de subordinados	8 dimensões e 34 itens
Anderson e Prussia (1997)	<i>Self-Leadership Questionnaire (SLQ)</i>	3 categorias, 10 dimensões e 50 itens
Houghton e Neck (2002)	<i>Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)</i>	3 categorias, 9 dimensões e 35 itens
Andressen e Konradt (2007)	<i>RSLQ-Deutsch</i>	3 dimensões e 27 itens
Ho e Nesbit (2009)	<i>Modified Self-Leadership Questionnaire (MSLQ)</i>	3 categorias, 11 dimensões e 38 itens
Houghton, Dawley e Diliello (2012)	<i>Abbreviated Self-leadership Questionnaire (ASLQ)</i>	9 itens
Dias Junior e Silva (2020)	RSLQ-Br	3 categorias, 9 dimensões e 35 itens

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como descrito anteriormente e demonstrado na síntese do Quadro 4, houve um aperfeiçoamento das escalas de autoliderança. Com o desenvolvimento e a validação de instrumentos utilizados para mensurar a autoliderança, especialmente em decorrência do RSLQ, diversos estudos foram realizados em contextos distintos, tanto para avaliar a existência da autoliderança como no sentido de relacioná-la a outras temáticas interessantes. Na próxima subseção apresenta-se alguns destes estudos e das relações com outros temas elaborados por diversos autores.

2.2.4 Estudos sobre Autoliderança

A partir das primeiras discussões teóricas envolvendo a autoliderança e suas estratégias relacionadas, foram desenvolvidos estudos empíricos voltados para a ampliação do construto, a mensuração da autoliderança, o impacto do treinamento para o desenvolvimento de habilidades relacionadas, além do estabelecimento de relações com outras temáticas. Conforme Neck e Houghton (2006), a autoliderança

estabelece relações com diferentes abordagens, incluindo avaliação de desempenho, gestão da qualidade, empreendedorismo, satisfação no trabalho, definição de metas, desempenho de equipe, espiritualidade no trabalho, gestão da diversidade, mudança organizacional, entre outras.

O Quadro 5 contém uma série de temáticas abordadas em conjunto com a autoliderança, em estudos que serão descritos a seguir.

Quadro 5 – Temáticas abordadas em estudos de autoliderança

Temáticas relacionadas
Diferenciação da autoliderança em relação a outras teorias
Análise de estratégias cognitivas, pelas práticas mentais e autoliderança de pensamento
Relações entre autoliderança e personalidade
Autoliderança e sua utilização no processo de liderança dentro das organizações
Autoliderança e aspectos culturais e transculturais, com tradução, adaptação e validação de instrumentos
Autoliderança e engajamento, motivação e satisfação no trabalho
Autoliderança e desempenho

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como demonstrado no Quadro 5, inicialmente foi feito o reconhecimento da autoliderança como construto específico, distinto de outras abordagens, o que se fortaleceu por estudos que procuraram diferenciar a autoliderança de outras teorias (HOUGHTON, 2000; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015). Os resultados apontaram para a força da autoliderança como teoria única (HOUGHTON, 2000) e que a abordagem da autoliderança distingue-se das teorias clássicas de motivação, apresentando singularidade quanto ao seu construto (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

Outros estudos analisam as estratégias cognitivas. Para tanto, autores investigaram os efeitos das práticas mentais no alcance de resultados e o impacto da denominada autoliderança de pensamento, desenvolvida por meio de treinamento, perante a cognição, o comportamento e o afeto de trabalhadores, assim como a relação com a eficácia da equipe (DRISKELL; COOPER; MORAN, 1994; NECK; MANZ, 1996; MARQUES-QUINTEIRO; PASSOS; CURRAL, 2014).

As relações entre autoliderança e personalidade, questionadas por Markham e Markham (1995), foram exploradas por alguns estudos. Entre estes, uma pesquisa intentou reconhecer o efeito de treinamentos de autoliderança e a conscienciosidade,

característica de personalidade geralmente vinculada ao desempenho no trabalho, junto a funcionários de um hotel (STEWART; CARSON; CARDY, 1996).

Ainda relacionado à personalidade, um estudo procurou examinar as relações entre a autoliderança, em suas estratégias focadas no comportamento, de recompensas naturais e de padrões de pensamento construtivo, e as dimensões da personalidade, envolvendo a extroversão, a estabilidade emocional e a consciência. Os resultados reforçaram a indicação de que a teoria da autoliderança e a dos traços de personalidade compõem construtos distintos (HOUGHTON, 2000).

Considerando sua importância, a autoliderança é discutida em função da utilização no processo de liderança dentro das organizações, assim como sua presença em termos de modelos e estilos de liderança reconhecidos na liderança formal. Neste sentido, a autoliderança encontra associação positiva junto à liderança transformacional e à transacional, percebidos como estilos ativos de liderança (FURTNER; BALDEGGER; RAUTHMANN, 2012).

O aspecto cultural apresenta-se frequentemente associado à autoliderança, seja por indicação de Alves *et al.* (2006), seja pelos processos já executados de tradução, adaptação e validação de instrumentos para mensurar a autoliderança, especialmente a partir do desenvolvimento do RSLQ. Entre esses estudos estão incluídos os de Carmeli, Meitar e Weisberg (2006), Neubert e Wu (2006), Ho e Nesbit (2009), Marques-Quinteiro, Curral e Passos (2012), Konradt, Andressen e Ellwart (2009), Houghton, Carnes e Ellison (2014), Ugurluoglu, Saygili, Ozer e Santas (2015), Mahembe, Engelbrecht e Kock (2013) e Dias Junior e Silva (2020), explorados na subseção anterior.

Além destes, dois outros estudos envolveram o contexto cultural. A aplicação do instrumento modificado, o MSLQ, junto a estudantes chineses e australianos procurou identificar as propriedades psicométricas do instrumento em duas culturas distintas, uma reconhecida como coletivista e a outra como individualista (HO *et al.*, 2012).

A perspectiva transcultural foi explorada por meio de um estudo exploratório com estudantes universitários norte-americanos e chineses, com vistas a avaliar estratégias de autoliderança e crenças culturais. Embora os estudantes norte-americanos tenham apresentado, em termos gerais, níveis mais altos de autoliderança do que os chineses, surpreendentemente os estudantes chineses demonstraram algumas características individualistas em maior grau do que os norte-

americanos, o que aponta para a aplicabilidade das estratégias de autoliderança em diferentes contextos culturais (GEORGIANNA, 2007).

Para essa autora, o estudo com chineses e norte-americanos reforça a influência das características culturais dos indivíduos em sua relação com o desenvolvimento e a utilização das estratégias de autoliderança. Ao mesmo tempo, revela aspectos importantes da autoconsciência quanto às estratégias de autoliderança, consideradas individualistas, em uma população de cultura coletivista, e abre espaço para novas pesquisas que explorem essas relações entre cultura e autoliderança.

A autoliderança também está frequentemente conectada de diferentes formas ao desempenho, seja por meio da percepção de autoeficácia e seu impacto no desempenho (PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998), pela relação da autoliderança com melhores resultados em termos psicológicos, de saúde e de trabalho, vinculando maior satisfação, maior bem-estar e menor estresse (DOLBIER; SODERSTROM; STEINHARDT, 2001), assim como pela orientação aos objetivos, motivação intrínseca e o comportamento inovador mediados pela autoliderança (MARQUES-QUINTEIRO, 2009; CURRAL; MARQUES-QUINTEIRO, 2009).

Estudos sobre o impacto da autoliderança em equipes ganham força, envolvendo a relação da abordagem com a motivação, a satisfação no trabalho e o desempenho dos membros de equipes no contexto organizacional (KONRADT; ANDRESSEN; ELLWART, 2009). Além disso é possível encontrar estudos que identificam o efeito das estratégias de autoliderança no desempenho individual no trabalho, vinculando ao desempenho da equipe, considerando o cenário político, a interdependência de tarefas e a incerteza situacional (HAUSCHILDT; KONRADT, 2012).

Individualmente, o engajamento no trabalho foi reconhecido como mediador da autoliderança e da prática de inovação individual no trabalho, estabelecendo importante relação entre a autoliderança, a inovação e o engajamento (GOMES; CURRAL; CAETANO, 2015). A autoliderança demonstrou ainda ter efeito significativo em termos de comportamentos inovadores, satisfação no trabalho e compromisso organizacional (SESEN; TABAK; ARLI, 2017).

No contexto acadêmico brasileiro, a autoliderança foi relacionada positivamente ao suporte do ambiente e negativamente à procrastinação acadêmica, em estudo com estudantes universitários de diversas áreas (ALVIM, 2018). Já em

relação a alunos de graduação em Administração, a autoliderança foi correlacionada ao desempenho acadêmico (DIAS JUNIOR; SILVA, 2018).

Apesar de ter sido associada a várias temáticas, alguns aprofundamentos são sugeridos como possíveis por alguns autores: ampliar a análise das questões culturais e interculturais, assim como os fatores contingenciais, aspectos psicológicos e de liderança compartilhada (NECK; HOUGHTON, 2006); analisar o impacto da autoliderança na gestão de carreiras, no estresse e no bem-estar ocupacionais (CURRAL; MARQUES-QUINTEIRO, 2009); e identificar as relações da autoliderança com o engajamento no trabalho e as competências socioemocionais (DIAS JUNIOR; SILVA, 2018). Do mesmo modo, são apontados espaços para estudos relacionando autoliderança e empreendedorismo, assim como autoliderança e diferenças individuais ou fatores de diversidade, incluindo idade, sexo, diferenças culturais e interface da vida profissional (D'INTINO; GOLDSBY; HOUGHTON; NECK, 2007).

Neste sentido, mais recentemente as pesquisas envolvendo autoliderança objetivam explorar aspectos individuais que possam influenciar o desenvolvimento e a utilização da autoliderança em diferentes ambientes. Variáveis como idade, sexo, vínculo de trabalho, estado civil e grau de escolaridade ou níveis de educação passam a ser investigados junto à autoliderança e suas características (UGURLUOGLU; SAYGILI; OZER; SANTAS, 2015).

Os resultados de alguns estudos começam a apontar diferenças relativas a estas características individuais distintas. Especialmente, aparecem distinções em termos de gênero/sexo e autoliderança, como apontado em estudo junto a 450 funcionários vinculados a um hospital na Turquia (UGURLUOGLU; SAYGILI; OZER; SANTAS, 2015) e em estudo junto a universitários brasileiros (DIAS JUNIOR; SILVA, 2018; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Estudos anteriores não objetivaram revelar claramente a possibilidade de diferenciação da autoliderança baseada em gênero, mas esta parece ser uma variável influente na autoliderança em pesquisas atuais. Os resultados de Ugurluoglu, Saygili, Ozer e Santas (2015) mostraram uma diferença significativa no reconhecimento e utilização de estratégias de autoliderança na comparação entre homens e mulheres, levando ao entendimento de que o sexo feminino tende a utilizar com mais frequência as estratégias de autoliderança, especialmente as estratégias focadas no comportamento e de padrões de pensamento construtivo (UGURLUOGLU; SAYGILI; OZER; SANTAS, 2015).

As diferenças na utilização das estratégias de autoliderança podem ser identificadas em outros dois estudos: o de Dias Junior e Silva (2018) e de Bendell, Sullivan, Marvel (2019). Quando relacionada a autoliderança com o desempenho acadêmico percebe-se que homens e mulheres fazem uma relação diferente entre estes dois aspectos, enquanto nos homens a maior autoliderança é acompanhada de maior nível de performance, nas mulheres pesquisadas a maior autoliderança está associada aos níveis de desempenho acadêmico menor (notas menores do que 7,0) e de desempenho maior (notas maiores do que 8,0). Assim, apenas as mulheres com desempenho acadêmico intermediário apresentam índices menores de autoliderança (DIAS JUNIOR; SILVA, 2018).

Ainda, no intuito de compreender as diferenças entre os comportamentos em termos de autoliderança de homens e mulheres empreendedores quanto à sua própria definição de metas e estratégia de autossugestão, a importância dos aspectos individuais é reforçada, tanto em termos culturais quanto de gênero (BENDELL; SULLIVAN; MARVEL, 2019). Embora este não tenha sido o foco de décadas de estudo da autoliderança, as diferenças individuais, especificamente em termos de gênero, aparecem como importantes na compreensão da utilização das estratégias de autoliderança, pois é notável que mulheres e homens enfrentam desafios distintos no contexto do trabalho, em que as mulheres encontram maior dificuldade de atuação.

Sob essa mesma ótica, Dizaho, Salleh e Abdullah (2017) realizaram um estudo junto a mulheres líderes na Malásia, com o objetivo de identificar a influência das estratégias de autoliderança associadas à motivação das tarefas e aos aspectos cognitivos na construção das carreiras individuais destas mulheres. Os resultados demonstram relação positiva entre as estratégias de autoliderança e o desenvolvimento das carreiras das mulheres profissionais pesquisadas, mas também levantam a necessidade de ampliar os estudos nesse contexto de trabalho de mulheres.

Dizaho, Salleh e Abdullah (2017) explicam que são muitos os desafios envolvidos no desenvolvimento das carreiras das mulheres profissionais, principalmente por envolver escolhas muitas vezes dicotômicas entre carreira e família ou carreira e filhos, questões que levam ao afastamento do trabalho ou adiamento da decisão de ter filhos, pela dificuldade em acomodar estas escolhas junto da carreira.

É nesse enfrentamento de realidade e das adversidades que surgem questionamentos quanto à autoliderança: há consciência na aplicação e utilização das

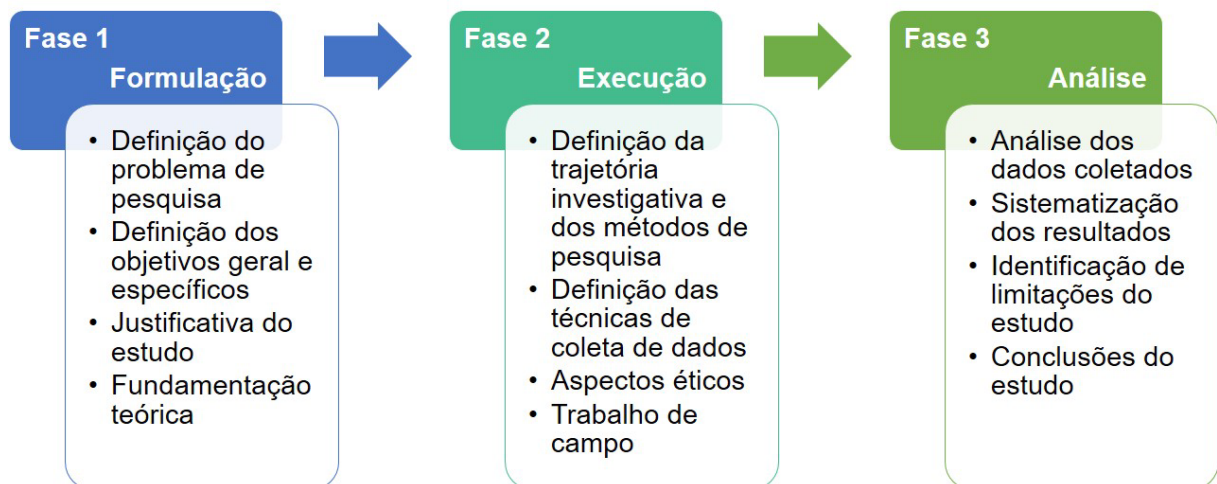
estratégias de autoliderança por parte das mulheres profissionais? A autoliderança pode ser entendida como estratégia de enfrentamento clara destes desafios enfrentados pelas mulheres? (DIZAHO; SALLEH; ABDULLAH, 2017).

Questionamentos como estes servem de base para a presente tese, unindo a realidade de mulheres profissionais pós maternidade e as estratégias de autoliderança. Assim, este estudo considera que a literatura da autoliderança ainda não conseguiu investigar e demonstrar as possíveis relações, deixando uma lacuna em seus estudos nesse sentido, a qual se pretende contribuir para seu preenchimento por meio desta proposta de trabalho, descrita em termos de abordagem metodológica na próxima seção.

3 MÉTODO

Neste capítulo apresenta-se e descreve-se o percurso das escolhas metodológicas definidas para a realização deste trabalho. Para a compreensão inicial ilustra-se na Figura 7 as três fases para o desenvolvimento do estudo, compreendidas pela formulação, execução e análise da pesquisa.

Figura 7 – Fases da pesquisa



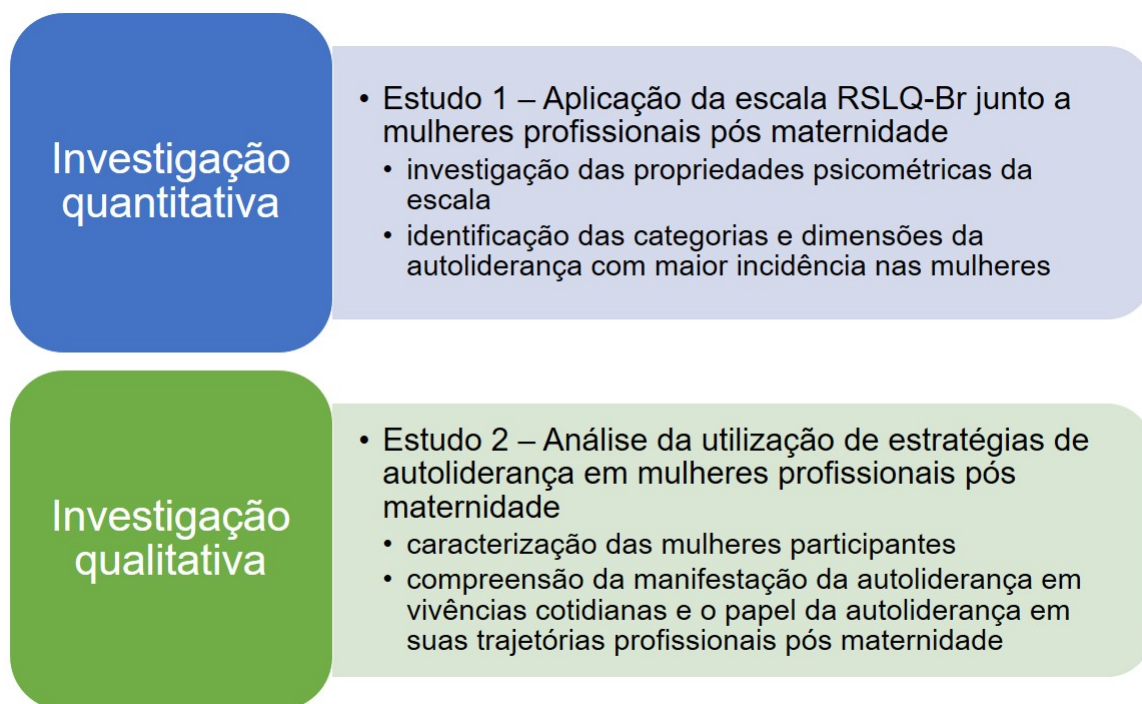
Fonte: Adaptado de Balsan (2017).

As três fases, sequenciais e interdependentes, esquematizadas na Figura 7, levam ao alcance dos objetivos deste estudo. A Fase 1, de formulação, ocorreu no desenvolvimento do projeto de tese, pelo processo de definição do problema de pesquisa que norteou o desenho do objetivo geral, que por sua vez serviu de base para a definição dos objetivos específicos.

Ainda na primeira fase foi formulada a justificativa para a realização do estudo, considerando os dois pontos centrais que resumem os motivos que levaram a esta proposta de pesquisa. O primeiro ponto envolve o reconhecimento da importância de serem identificados aspectos que possibilitam e auxiliam a atuação das mulheres profissionais pós maternidade no ambiente laboral, permitindo o enfrentamento de desafios relacionados a essa escolha de permanecer trabalhando; já o segundo baseia-se na ausência de estudos sobre autoliderança em mulheres profissionais no Brasil, assim como a rara ocorrência de estudos sobre a temática da autoliderança no país, o que reforça a relevância desta proposta.

A Fase 2 da pesquisa compreendeu a execução do estudo, envolvendo as decisões sobre o percurso investigativo em busca das respostas sobre a relação entre mulheres profissionais pós maternidade e a autoliderança. A partir do objetivo geral, em que se propôs analisar de que maneira a autoliderança, por meio de suas categorias e dimensões constitutivas, manifesta-se nas vivências de mulheres profissionais pós maternidade no trabalho, foram delineados três objetivos específicos que remetem a dois estudos, distintos mas complementares, que compõem os resultados da tese. Estes dois estudos foram organizados em diferentes momentos da trajetória investigativa, como demonstrados na Figura 8.

Figura 8 – Trajetória investigativa da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Escolhidas as abordagens quantitativa e qualitativa, como apresentado na Figura 8, identificou-se os métodos de pesquisa que possibilitariam o acesso às informações e suas interpretações sobre a relação das mulheres e da autoliderança, como pretendido. Os métodos escolhidos são detalhados separadamente, ainda neste capítulo. Também como parte da fase de execução, foram definidas as técnicas de coleta de dados para as diferentes etapas do estudo desenvolvido, assim como os aspectos éticos considerados para a realização do estudo.

A etapa final da execução, o trabalho de campo, correspondeu ao contato com o objeto de estudo, a coleta dos dados e a relação direta com o campo. Esta etapa consiste no cerne da pesquisa, pois é o momento em que todo o contexto teórico e os objetivos do estudo servem de referência para a investigação da realidade, das percepções das participantes e para a composição da análise dos dados. Sendo assim, esta etapa demandou atenção e dedicação da pesquisadora em busca de dados amplos e aprofundados sobre o objeto de estudo.

A Fase 3, de análise, foi desenvolvida após o processo de trabalho de campo da fase de execução. Nesta etapa foram analisados os dados coletados, para que fossem sistematizados em termos de resultados da pesquisa. A organização destes resultados permitiu esclarecer as conclusões do estudo, assim como identificar as limitações da pesquisa realizada. Ao final desta etapa ocorreu o encerramento do processo de estudo, certificando-se do atendimento aos objetivos propostos e da resposta ao problema de pesquisa proposto no primeiro momento da primeira fase da investigação.

Em função das características metodológicas dos dois estudos propostos para o alcance dos objetivos específicos, a seguir apresenta-se os dois momentos de investigação - quantitativa e qualitativa - incluindo a descrição das abordagens escolhidas, a técnica de coleta e de análise de dados para cada um deles. E, fechando este capítulo, descreve-se os aspectos éticos da pesquisa realizada.

3.1 INVESTIGAÇÃO QUANTITATIVA: O ESTUDO 1

O Estudo 1 foi desenhado como uma investigação quantitativa com o intuito de atender ao primeiro e ao segundo objetivo específico desta tese, estando diretamente vinculado à aplicação da escala RSLQ-Br (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) junto a mulheres profissionais brasileiras pós maternidade. Sendo assim, este primeiro estudo da tese dedica-se a investigar as propriedades psicométricas da escala RSLQ-Br e identificar as categorias e dimensões constitutivas da autoliderança com maior incidência em mulheres profissionais pós maternidade.

A escolha por uma pesquisa de levantamento deve-se à característica de possibilitar a descrição quantitativa, numérica, de opiniões de uma população por meio do estudo de uma amostra de seus componentes (CRESWELL, 2010). As pesquisas

de levantamento permitem identificar comportamentos e atitudes, por meio de informações coletadas diretamente das pessoas que as possuem, os participantes da pesquisa (BAPTISTA; CAMPOS, 2018). Também denominada *survey*, a pesquisa de levantamento permite descrever quantitativamente uma população, utilizando um instrumento definido previamente (FREITAS *et al.*, 2000).

No caso desta pesquisa, a opção foi por um estudo descritivo, que consiste em especificar características, propriedades e perfis do que se pretende investigar, incluindo pessoas, objetos ou fenômenos que possam ser analisados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Especificamente, procurou-se descrever, por meio da mensuração e análise, a existência e a incidência das categorias e dimensões da autoliderança em mulheres profissionais brasileiras pós maternidade e que estejam vinculadas ao trabalho.

As pesquisas de levantamento podem ser de dois tipos: de corte transversal ou longitudinal. Nas pesquisas com levantamento de corte transversal, os dados são coletados junto a uma população em um determinado momento, em um ponto único no tempo. Já nos levantamentos longitudinais, as informações são coletadas no decorrer do tempo, possibilitando identificar mudanças em comportamentos durante o período analisado (FREITAS *et al.*, 2000; CRESWELL, 2010; BAPTISTA; CAMPOS, 2018).

Com o intuito de investigar a incidência da autoliderança em mulheres profissionais pós maternidade, optou-se por um estudo de levantamento de corte transversal, por entender-se que a escala aplicada busca identificar aspectos internos que possivelmente não se alteram tão rapidamente a ponto de serem mensurados em dois momentos próximos e comparados em um período de realização de estudo doutoral. A escolha foi reforçada pelo momento de aplicação da pesquisa, um período em que as mulheres profissionais pós maternidade estavam envolvidas com os desafios do contexto pandêmico mundial decorrente do alastramento da Covid-19.

A população-alvo desta pesquisa foi composta por mulheres profissionais brasileiras pós maternidade, incluindo diferentes faixas etárias tanto das mulheres quanto dos filhos. Para a aplicação da pesquisa foi utilizada a amostragem não probabilística, por meio da técnica de bola de neve (*snowball*), em que novos participantes foram indicados pelos participantes iniciais da pesquisa (FREITAS *et al.*, 2000).

A pesquisa foi realizada por meio de *web survey* (CENDÓN; RIBEIRO; CHAVES, 2014), ou seja, a realização da coleta de dados foi feita pela internet, via instrumento especificamente desenvolvido para este levantamento. A pesquisa foi aplicada por meio da hospedagem do instrumento de pesquisa em meio eletrônico, no *Google Forms*, com acesso permitido às participantes pelo período de 15 dias entre os meses de julho e agosto de 2021.

O processo de convite à participação da pesquisa, assim como de divulgação do *link* de acesso ao instrumento, foi feito por meio de redes. A existência de grupos de mulheres mães, muitas delas profissionais atuantes, em redes como *Facebook* e *WhatsApp*, além do contato possibilitado por meio de perfis de redes como *Instagram*, permitiu a divulgação do instrumento e o amplo convite à participação na pesquisa. Especialmente, a pesquisadora possui experiência de aproximadamente 14 anos como participante de comunidades e grupos de mulheres mães, profissionais e não profissionais, em diversas redes sociais, o que reforçou a escolha da utilização da internet como ferramenta de auxílio na coleta de dados.

Por tratar-se de uma pesquisa com mulheres profissionais pós maternidade, desde o projeto acreditava-se no potencial de alcance da aplicação da pesquisa utilizando as redes sociais, visto que estas mulheres vêm buscando apoio e informação em diferentes aspectos pelas redes sociais e na internet como um todo nas últimas décadas. Esta expectativa se confirmou pela participação obtida em um curto período de aplicação, de apenas 15 dias, que resultou em 354 respondentes, atendendo a recomendação de Hair Jr. *et al.* (2019).

De forma geral, as pesquisas de levantamento utilizam como instrumento de coleta de dados um questionário. A utilização de questionários permite a padronização dos dados coletados, o que possibilita a comparação das informações obtidas para posterior quantificação e análise (FLICK, 2012; BAPTISTA; CAMPOS, 2018). Para a aplicação desta pesquisa foi utilizado um questionário (Apêndice A) formado por dois blocos de questões: o primeiro constituído por informações pessoais, que permitiram identificar o perfil das respondentes, e o segundo com a escala de autoliderança.

Entre os dados para formar o perfil das mulheres participantes foram incluídas questões quanto a: faixa etária, estado civil, quantidade de filhos, idade dos filhos, escolaridade, vínculo com a empresa/organização em que trabalha, tempo total de atuação profissional, tempo de atuação na atual empresa/organização, renda familiar bruta aproximada e nível de responsabilidade pela manutenção financeira da família.

Para mensurar as características da autoliderança foi utilizada uma escala traduzida e validada no Brasil, a RSLQ-Br, que teve sua confiabilidade confirmada para o contexto brasileiro recentemente (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). Até o momento da aplicação não havia registro da utilização desta escala além da utilizada para a sua validação, o que reforçou a escolha para aplicação nesta pesquisa, ampliando os estudos sobre autoliderança e sobre mulheres profissionais pós maternidade.

No Quadro 6 demonstra-se a escala de verificação de frequência utilizada no instrumento.

Quadro 6 – Escala de verificação de frequência de autoliderança

1	2	3	4	5	6
Nunca	Quase nunca	Às vezes	Frequente- mente	Quase sempre	Sempre

Fonte: Adaptado de Dias Junior e Silva (2020).

O bloco de questões de autoliderança utilizou uma escala de verificação de frequência de 6 pontos (Quadro 6), conforme a versão validada no Brasil (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). A escala RSLQ-Br é composta por 9 dimensões que compõem 3 categorias distintas de autoliderança (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020), como exposto no capítulo de fundamentação teórica, que visualiza-se no Anexo A.

As categorias e dimensões da autoliderança que compõem a escala RSLQ-Br são expostas no Quadro 7.

Quadro 7 – Categorias e dimensões da autoliderança – escala RSLQ-Br

Categorias	Dimensões
Estratégias de padrões para pensamento construtivo	Dimensão 1 (D1) - Visualização de sucesso no desempenho Dimensão 3 (D3) - Diálogo interno Dimensão 5 (D5) - Avaliação de crenças
Estratégias focadas em comportamento	Dimensão 2 (D2) - Estabelecimento de metas próprias Dimensão 4 (D4) - Autorrecompensa Dimensão 6 (D6) - Autopunição Dimensão 7 (D7) - Auto-observação Dimensão 9 (D9) – Autoalertas
Estratégias para recompensas naturais	Dimensão 8 (D8) - Foco em recompensas naturais

Fonte: Adaptado de Dias Junior e Silva (2020).

Com base no contido no Quadro 7 constata-se que cada uma das 9 dimensões é composta por um conjunto de itens, que totalizam 35, na escala de autoliderança. A seguir são detalhadas as categorias e dimensões, demonstrando as questões correspondendo a cada um dos 35 itens da escala, separados por dimensão/categoria. É importante ressaltar que para esta apresentação das questões do RSLQ-Br (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020), foram ajustadas as afirmativas de acordo com a concordância nominal adequada, considerando que a pesquisa foi realizada apenas com mulheres.

Isso significa que foram retirados os termos que permitiam a compreensão de concordância para públicos masculino, permanecendo apenas texto com concordância ao feminino. Também foram excluídos termos que indicavam a utilização da autoliderança além do trabalho, em tarefas universitárias, que constavam no instrumento original validado junto a estudantes (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020), visto que o foco desta proposta de aplicação está voltada para aplicação relacionada ao trabalho.

O Quadro 8 contém a categoria de estratégias de padrões de pensamento construtivo, em suas três dimensões e questões apropriadas.

Quadro 8 – Estratégias de padrões de pensamento construtivo e suas questões

Dimensões	Itens/questões
D1 - Visualização de sucesso no desempenho	Q1 - Uso minha imaginação para me ver realizando bem tarefas importantes.
	Q10 - Eu me enxergo executando com sucesso uma tarefa antes de realizá-la.
	Q19 - Imagino que estou tendo um bom desempenho em uma tarefa antes mesmo de realizá-la.
	Q27 - De forma proposital, me visualizo superando os desafios que enfrento.
	Q33 - Costumo ensaiar mentalmente a maneira como pretendo lidar com um desafio antes de eu realmente enfrentá-lo.
D3 - Diálogo interno	Q3 - Falo comigo mesma (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a lidar com problemas difíceis.
	Q12 - Falo sozinha (em voz alta ou mentalmente) para lidar com situações difíceis.
	Q21 - Quando estou em situações difíceis às vezes falo sozinha (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a superá-las.
D5 - Avaliação de crenças	Q5 - Reflito sobre minhas próprias crenças e pressupostos sempre que me deparo com uma situação difícil.
	Q14 - Tento avaliar mentalmente a veracidade das minhas crenças sobre situações com as quais estou tendo problemas.
	Q23 - Articulo e avalio de forma clara meus próprios pressupostos quando tenho um desentendimento com alguém.
	Q29 - Reflito sobre e avalio crenças e pressupostos que tenho.

Fonte: Adaptado de Dias Junior e Silva (2020).

As questões correspondem exatamente às validadas por Dias Junior e Silva (2020), com exceção dos itens Q3, Q12 e Q21 da dimensão D3 (diálogo interno), que faziam uso de “o(a)” para concordância nominal de públicos masculino e feminino. Nestas questões foi assumida a concordância para pesquisa apenas com mulheres.

No Quadro 9 apresenta-se a categoria de estratégias focadas em comportamento, em suas cinco dimensões e questões correspondentes.

Quadro 9 – Estratégias focadas em comportamento e suas questões

Dimensões	Itens/questões
D2 - Estabelecimento de metas próprias	Q2 - Estabeleço metas específicas para o meu próprio desempenho.
	Q11 - Tenho consciência das metas que orientam meus esforços no trabalho.
	Q20 - Trabalho com metas específicas que estabeleci para mim mesma.
	Q28 - Penso sobre as metas que pretendo alcançar no futuro.
	Q34 - Escrevo metas específicas para o meu próprio desempenho.
D4 - Autorrecompensa	Q4 - Quando desempenho muito bem alguma tarefa, gosto de me presentear com alguma coisa ou uma atividade que eu goste bastante.
	Q13 - Quando eu faço bem alguma coisa, eu me presenteio com algo especial como um bom jantar, filme, compras etc.
	Q22 - Quando concluo com êxito uma tarefa, muitas vezes eu me presenteio com algo que eu gosto.
D6 - Autopunição	Q6 - Tenho tendência a me criticar mentalmente quando tenho um mau desempenho.
	Q15 - Costumo ser dura comigo mesmo quando não desempenho bem uma tarefa.
	Q24 - Sinto-me culpada quando executo mal uma tarefa.
	Q30 - Expresso abertamente insatisfação comigo mesma quando não realizo algo bem.
D7 - Auto-observação	Q7 - Faço questão de acompanhar o meu desempenho no trabalho.
	Q16 - Geralmente tenho consciência de quão bem eu estou realizando uma atividade.
	Q25 - Presto atenção ao quão bem estou fazendo meu trabalho.
	Q31 - Acompanho o meu progresso em projetos nos quais estou trabalhando.
D9 - Autoalertas	Q9 - Uso anotações para me lembrar do que preciso fazer.
	Q18 - Uso lembretes (por exemplo, notas, post-its, listas, celular ou outro mecanismo) para me ajudar a focar em coisas que preciso fazer.

Fonte: Adaptado de Dias Junior e Silva (2020).

Nas dimensões e questões das estratégias focadas em comportamento foram adaptadas procurando atender a necessidade de concordância nominal adequada as questões Q20, da D2 (estabelecimento de metas próprias), e Q15, Q24 e Q30, da D6 (autopunição). Quanto ao enfoque para atividades universitárias foram excluídos os

termos que direcionavam para o contexto universitário, de forma a atenderem à temática deste estudo. Isso ocorreu nas questões Q11, da D2 (estabelecimento de metas próprias) e Q7, da D7 (auto-observação).

No Quadro 10 apresenta-se a categoria de estratégias para recompensas naturais, em sua dimensão única e as questões relacionadas.

Quadro 10 – Estratégias para recompensas naturais e suas questões

Dimensões	Itens/questões
D8 - Foco em recompensas naturais	Q8 - Foco meu pensamento nos aspectos agradáveis das minhas atividades de trabalho, ao invés de focar nos aspectos desagradáveis.
	Q17 - Tento me cercar de objetos e pessoas que provocam em mim comportamentos que desejo ter.
	Q26 - Quando tenho opção, tento fazer meu trabalho de uma forma que gosto em vez de apenas tentar terminá-lo.
	Q32 - Procuo atividades em meu trabalho que eu goste de fazer.
	Q35 - Descubro meus modos favoritos de fazer as coisas.

Fonte: Adaptado de Dias Junior e Silva (2020).

O Quadro 10 contém a dimensão foco em recompensas naturais. Quanto à necessidade de adaptação de questões relativas às estratégias para recompensas naturais, apenas a questão Q8 foi modificada, tendo o termo referente às tarefas universitárias excluído da afirmativa. Nenhuma outra questão da escala RSLQ-Br foi alterada para a realização desta pesquisa, considerando que a escala foi recentemente traduzida e validada e que parte do intuito deste trabalho envolve a ampliação da aplicação e análise da adequação desta escala para medir a autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade.

Na preparação para a execução da coleta de dados foi realizado um pré-teste de execução junto a dez participantes voluntárias. Esta aplicação serviu de parâmetro para avaliar o entendimento e a aplicabilidade do instrumento, assim como o funcionamento e a utilização da técnica de bola de neve como meio de obtenção de participantes para a pesquisa. Depois de finalizado o pré-teste, não foi identificada a necessidade de modificação do instrumento, passando assim à aplicação do instrumento efetivamente.

A partir da aplicação do instrumento, os procedimentos de análise de dados obtidos foram realizados por meio de planilhas eletrônicas no *software* Microsoft Excel. A tabulação dos dados foi elaborada de forma cuidadosa e criteriosa, para que

todos os dados fossem adequadamente considerados, passando à organização e preparação do banco de dados com os resultados.

O banco de dados gerado foi submetido à análise quantitativa no *software* SmartPLS (PLS 2.0), para realização de Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio da aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM). A análise envolve a aplicação de técnicas estatísticas multivariadas, envolvendo análise fatorial (HAIR Jr. *et al.*, 2017).

Esta etapa de análise foi desenvolvida por meio da avaliação do modelo de mensuração do construto da autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade, considerando que a escala RSLQ-Br foi recentemente traduzida e validada no Brasil por Dias Junior e Silva (2020), em outro contexto. No Quadro 11 apresenta-se a síntese da aplicação da avaliação do modelo de mensuração.

Quadro 11 – Síntese da avaliação do modelo de mensuração

Teste	Critérios	Conceito
Consistência Interna		
Alfa de Cronbach (α)	$0,7 < \alpha < 0,95$	Estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas
Confiabilidade Composta (ρ_c)	$0,7 < \rho_c < 0,95$	Verificação se as variáveis latentes são “não viesadas”
Validade Convergente		
Variância Média Extraída (VME)	$VME > 0,5$	Porção que os dados são explicados pelas variáveis latentes
Validade Discriminante		
Cargas fatoriais cruzadas (CFC)	$CFC_{original} > CFC_{demais}$	Correlação das variáveis observadas com as variáveis latentes
Critério Fornell-Larcker	$\sqrt{VME} > r_{ij}$ para $i \neq j$	Comparação das raízes quadradas das variâncias médias extraídas com as correlações de Pearson
Critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i>	$HTMT < 0,9$ $LS_{97,5\%} (HTMT) < 1,0$	Estimativa da correlação entre as variáveis latentes, considerado um critério mais eficiente que o de Fornell-Larcker

Fonte: Lopes *et al.* (2020).

Conforme representado no Quadro 11, o desenvolvimento da avaliação do modelo de mensuração a partir da aplicação da escala ocorre na seção de apresentação e análise de resultados, respeitando a ordem de testes demonstrada: inicialmente a realização do teste de Alfa de Cronbach (α), para verificar a confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas, e do teste Confiabilidade Composta (ρ_c), para verificar as variáveis latentes em termos de seus vieses, ambos objetivando a verificação da consistência interna do modelo utilizado.

Como referência, tanto para o Alfa de Cronbach (α) quanto para a Confiabilidade Composta (ρ_c), os valores encontrados devem ser maiores que 0,7 e menores que 0,95. Encontrados valores de acordo com a referência, o modelo passa a ser considerado em termos de existência de consistência interna (HAIR Jr. *et al.*, 2017; LOPES *et al.*, 2020).

A próxima análise busca identificar a validade convergente do modelo, com base no cálculo da Variância Média Extraída (VME), que tem como critério, em definição, a busca por valores maiores que 0,5. Se o modelo atender ao critério, será considerado satisfatório, se o valor não atingir 0,5, as variáveis de correlações inferiores devem ser eliminadas e a VME resultante novamente calculada (HAIR Jr. *et al.*, 2017; LOPES *et al.*, 2020).

Na sequência, é verificada a validade discriminante do modelo, pela aplicação de testes de cargas fatoriais cruzadas (CFC), critério Fornell-Larcker e critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). O teste de cargas fatoriais cruzadas (CFC) busca identificar correlação entre variáveis observadas e variáveis latentes, comparando as cargas fatoriais mais altas nas variáveis latentes. O critério Fornell-Larcker compara as raízes quadradas das variâncias médias extraídas com a correlação de Pearson, usando como critério que os valores das raízes quadradas das VME's devem ser superiores aos valores das correlações entre as variáveis latentes. Já o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) estima a correlação entre as variáveis latentes, com a referência de que os valores de HTMT devem ser inferiores a 0,9 para que o modelo atenda ao critério de validade discriminante (HAIR Jr. *et al.*, 2017).

A partir da realização dos testes que permitem avaliar o modelo de mensuração, são utilizadas medidas descritivas para os dados coletados na pesquisa. Inicialmente os dados são apresentados em termos de frequência, média e desvio padrão, indicando as respostas obtidas para cada item, dimensão e categoria, organizados em tabelas.

Posteriormente, utiliza-se a técnica de padronização de escores, sugerida por Lopes (2018), buscando classificar os resultados em termos de uma escala de padronização, que permite avaliar as dimensões e compará-las adequadamente. A escala utilizada na padronização dos escores apresenta três categorias, denominadas baixo, moderado e alto, correspondendo aos valores percentuais que seguem: baixo, de 0 a 33,33%, moderado de 33,34% a 66,67%, e alto de 66,68% a 100% (LOPES, 2018).

Acredita-se que a escolha das técnicas descritas tenha sido adequada e suficiente para o alcance dos objetivos específicos 1 e 2, relativos ao Estudo 1, de abordagem quantitativa. Os resultados são apresentados no próximo capítulo desta tese. Complementarmente, a seguir apresenta-se a investigação qualitativa responsável pela coleta e análise de dados do Estudo 2.

3.2 INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA: O ESTUDO 2

Uma vez descrita a trajetória investigativa quantitativa, passa-se à apresentação da investigação qualitativa, que deve complementar e proporcionar profundidade ao estudo da autoliderança em mulheres profissionais pós maternidade proposto por este trabalho. Considerando que a pesquisa bibliográfica constitui, frequentemente, a base para todo e qualquer estudo, constando naturalmente no capítulo de fundamentação teórica, cabe ressaltar que a combinação de abordagens quantitativa e qualitativa para compreensão de um determinado fenômeno oportuniza ampliar a percepção do mesmo (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013).

A combinação de estratégias quantitativas e qualitativas, denominada como a utilização de métodos mistos de pesquisa, pode ocorrer de maneira concomitante ou sequencial (CRESWELL; PLANO CLARK, 2013). No caso deste trabalho, a aplicação foi concomitante, com a realização da coleta de dados quantitativos e qualitativos ocorrendo no mesmo período, simultaneamente.

A pesquisa qualitativa permite estudar fenômenos em seu ambiente natural, por meio de contato direto com a fonte de dados. A escolha pelo enfoque qualitativo é entendida como adequada quando a proposta da pesquisa envolve compreender a perspectiva dos sujeitos sobre determinados fenômenos, suas percepções, pontos de vista e opiniões a respeito da realidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

A abordagem qualitativa possibilita descrever as características de situações, acontecimentos e pessoas, com detalhamento suficiente para compreensão da realidade estudada (MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Ainda, a pesquisa qualitativa envolve processos de investigação não padronizados, que podem incluir entrevistas e grupos focais (FLICK, 2012). A opção pela pesquisa qualitativa, com utilização de estratégias específicas de coleta e análise dos dados, justifica-se para este estudo

por entender-se que essas técnicas devem possibilitar o aprofundamento e a ampliação do entendimento sobre a utilização da autoliderança por mulheres profissionais pós maternidade.

Para o alcance do terceiro e do quarto objetivos específicos, configura-se a operacionalização do Estudo 2, com o intuito de caracterizar as mulheres profissionais pós maternidade participantes em termos de suas trajetórias de trabalho e maternidade, além de compreender, de maneira qualitativa, de que forma a autoliderança se manifesta em mulheres profissionais pós maternidade e qual o papel das características da autoliderança na trajetória profissional dessas mulheres. Em abordagens qualitativas predominam a utilização de entrevistas para a coleta de dados, sejam semiestruturadas ou narrativas, para posterior codificação e análise. Em geral, essa forma de coleta envolve a intenção de reunir pontos de vista subjetivos pela abordagem de sujeitos que constituem-se como fontes dos dados (FLICK, 2009).

As entrevistas semiestruturadas utilizam um roteiro de perguntas para guiar a coleta das informações, enquanto as baseadas em narrativas conduzem os entrevistados a contarem sobre determinados aspectos de suas vidas, compartilhando suas histórias de vida e percepções (FLICK, 2012). Sob essa perspectiva, buscando identificar de que forma as mulheres profissionais pós maternidade fazem uso das estratégias de autoliderança em suas vivências no trabalho, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados para este estudo.

A entrevista semiestruturada pressupõe a utilização de um roteiro de perguntas a serem realizadas, mas que permite a inserção de questionamentos adicionais relacionados à temática pesquisada, com o intuito de aprofundar as informações ou conceitos obtidos (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). No caso desta pesquisa, a entrevista aplicada, além de semiestruturada, buscou ser em profundidade, no sentido de obter informações mais detalhadas, levantando suas percepções sobre a manifestação da autoliderança nas trajetórias das mulheres participantes.

O roteiro de entrevista, disponível no Apêndice B, foi estruturado em três blocos de perguntas, sendo eles: bloco A, de dados de identificação; bloco B, com questões sobre trabalho e maternidade; e bloco C, sobre as estratégias de autoliderança. Iniciando pelos dados de identificação das participantes, no bloco A, foram obtidos dados para que fosse possível caracterizá-las, mesmo que nesta tese não sejam

informados nomes reais das mulheres respondentes nem de seus filhos, mas sim pseudônimos.

No bloco B o foco esteve voltado à história da mulher como profissional, a chegada da maternidade em sua vida, o percurso da gestação, da concretização da maternidade e as percepções quanto às mudanças, às dificuldades e aos aspectos positivos relacionados à essa nova realidade de mulher, profissional e mãe. Já no bloco C os questionamentos estavam relacionados às estratégias de autoliderança, com base nas 9 dimensões utilizadas na escala RSLQ-Br de Dias Junior e Silva (2020), aplicada no estudo quantitativo.

No Quadro 12 sistematiza-se as informações buscadas pela aplicação das entrevistas.

Quadro 12 – Aspectos incluídos nos blocos de questões do roteiro de entrevista

Bloco	Conteúdo	Aspectos incluídos
A	Dados de identificação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nome completo 2. Idade 3. Quantidade de filhos e idade do(s) filho(s) 4. Escolaridade e formação acadêmica 5. Trabalho atual 6. Vínculo com o trabalho atual
B	Sobre trabalho e maternidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trajetória profissional, desde o ingresso no mercado de trabalho 2. A inserção da maternidade na vida 3. O processo de gestação 4. Desempenho de atividades profissionais durante a gestação 5. Rede de apoio na gestação 6. Período pós parto e licença maternidade 7. Suporte para o retorno ao trabalho 8. Retorno ao trabalho sendo mãe 9. Pós maternidade, família, vida pessoal e trabalho 10. Dificuldades no exercício profissional após a maternidade 11. Pontos positivos da maternidade na vida profissional 12. Dificuldades na maternidade relacionadas ao exercício profissional
C	Sobre as estratégias de autoliderança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de visualização de sucesso no desempenho 2. Uso de diálogo interno 3. Uso de avaliação de crenças 4. Estabelecimento de metas próprias 5. Prática de autorrecompensa 6. Prática de autopunição 7. Prática de auto-observação 8. Uso de autoalertas 9. Foco em recompensas naturais 10. Percepção da conciliação da vida profissional e da maternidade

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Como apresentado no Quadro 12, cada bloco do roteiro de entrevista teve um enfoque específico, de identificação, sobre trabalho e maternidade, e sobre as

estratégias de autoliderança. Para o processo de seleção das participantes, os critérios definidos incluíram: a existência de ao menos um filho vivendo sob sua responsabilidade, com idade entre 1 e 21 anos; estar atuando profissionalmente em um dos diferentes setores, incluindo organizações públicas e privadas e exercício profissional autônomo; ter disponibilidade de horário e interesse em compartilhar suas percepções sobre a maternidade em um contexto de vida profissional e sobre o uso das estratégias de autoliderança em sua trajetória. A escolha foi pela utilização de um grupo heterogêneo de mulheres participantes.

De forma análoga ao realizado na busca por respondentes para a etapa quantitativa, o convite à participação ocorreu por meio de redes sociais, incluído *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*. No processo de divulgação solicitou-se auxílio na divulgação da busca por mulheres profissionais pós maternidade que pudessem participar da pesquisa. Acredita-se que a forma de comunicação foi efetiva, uma vez que em menos de quatro dias obteve-se uma lista com 30 mulheres interessadas e disponíveis para participar da pesquisa.

A partir da manifestação de interesse, houve uma conversa inicial entre pesquisadora e candidata a participar da entrevista, para identificar o atendimento aos critérios estabelecidos para o estudo, já descritos, assim como para agendar a entrevista. Em função do cronograma da pesquisa e da disponibilidade de datas e horários das mulheres profissionais para a realização das entrevistas, estas foram sendo agendadas no mês de julho de 2021.

Considerando a temática das mulheres profissionais pós maternidade e o uso das estratégias de autoliderança em suas vivências no trabalho, entendeu-se como adequada a condução das entrevistas mantendo um certo nível de envolvimento por parte da pesquisadora, permitindo assim a complementação às questões, quando necessário, além de uma postura amigável e acolhedora para que a participante pudesse se sentir à vontade para detalhar aspectos pessoais e familiares, essenciais para o êxito da pesquisa. A escolha justifica-se por ser a pesquisadora também uma mulher profissional pós maternidade, capaz de conduzir e direcionar o processo de interação das participantes na atividade de entrevista.

Cabe ressaltar o cenário em que esta pesquisa foi realizada: um período pandêmico iniciado em março de 2020 e ainda não encerrado até a finalização desta tese, decorrente do alastramento da Covid-19 (Sars-CoV-2) no mundo todo. Essa realidade afetou diretamente o contexto do trabalho, com organizações e profissionais

tendo que se adaptar rapidamente com novos processos de trabalho à distância, escolas fechadas e com ensino remoto para as crianças em casa, dificultando a separação da atuação profissional da vida doméstica, familiar e pessoal.

O contexto vivido em 2020 e 2021 influenciou diretamente a realização desta pesquisa e a condução das entrevistas. Por um lado, a pandemia aproximou os profissionais às ferramentas digitais que muitas vezes eram desconhecidas ou subutilizadas, o que facilitou a realização das entrevistas por meio de um serviço de comunicação por vídeo, o *Google Meet*. Por outro lado, a presença das mulheres e seus filhos em suas residências para o período de trabalho, de lazer e de descanso fizeram com que algumas das participantes fossem interrompidas por seus filhos, algumas inúmeras vezes, durante as entrevistas.

Os autores sugerem a gravação das entrevistas, para que os dados obtidos sejam transcritos e analisados para a pesquisa (BERG, 2001; SILVA JUNIOR; SILVA; MESQUITA, 2014; MARTINS; THEÓPHILO, 2016). Neste sentido, solicitou-se a autorização das participantes para registro e gravação das reuniões pelo *Google Meet*, com uso exclusivo para a presente pesquisa e com o suporte dos procedimentos éticos considerados na condução da pesquisa.

Inicialmente não foi definido um quantitativo de participantes, visto o caráter qualitativo da pesquisa, considerando que a própria realização das entrevistas seria capaz de contribuir no entendimento de quantas participantes seriam necessárias para atender ao objetivo do estudo. Por volta da 18ª entrevista identificou-se que as respostas aos questionamentos começavam a ficar semelhantes, as entrevistas foram deixando de indicar aspectos novos, passando a repetir situações e aplicações, restando como novidade apenas as circunstâncias relacionadas à trajetória individual da mulher participante.

Apesar da repetição de informações, a pesquisa seguiu por mais 3 entrevistas, para ampliar a confiabilidade dos dados obtidos e então decidir sobre o encerramento da etapa de entrevistas. Assim, a coleta de dados foi finalizada após 21 entrevistas com mulheres profissionais pós maternidade, com duração média de 1 hora e 28 minutos, totalizando 30 horas e 45 minutos de duração.

Após a realização de todas as entrevistas, iniciou-se o processo de análise dos dados obtidos, por meio da organização e sistematização das informações levantadas em cada um dos blocos de questões do roteiro de entrevista, incluindo os dados de identificação, as informações sobre trabalho e maternidade, e sobre as estratégias de

autoliderança. Para tanto, optou-se pela aplicação da análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2016), é composta por três fases: a) a pré-análise; b) a exploração do material; e c) o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação.

A pré-análise, segundo Bardin (2016), corresponde à fase de organização, em que são escolhidos os documentos que serão analisados, são formuladas hipóteses e objetivos do estudo e são elaborados os indicadores para fundamentar a interpretação. Nesta etapa, inicia-se pela leitura flutuante do material, para que as primeiras impressões possam emergir sobre que orientações seguir no processo de análise. A exploração do material é a fase mais longa da análise de conteúdo, em que são desenvolvidas as operações de codificação, decomposição ou enumeração, de acordo com as definições realizadas anteriormente. Na codificação, os dados são transformados sistematicamente pela escolha dos recortes, que podem ser unidades de registro, como a palavra ou o tema, ou unidades de contexto, que auxiliam na compreensão das unidades de registro.

Já a fase de tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação consiste na análise dos dados, além da elaboração de representações que demonstrem adequadamente os achados (BARDIN, 2016). Essas etapas representam a sistematização e organização dos dados coletados, utilizando narrativas e elementos gráficos e, conseqüentemente, a identificação de padrões, explicações e conclusões do estudo.

Nesta pesquisa, os documentos escolhidos foram definidos *a priori* como sendo o material resultante da transcrição das 21 entrevistas realizadas juntos a mulheres profissionais pós maternidade. Para a codificação, a escolha deu-se por unidades de registro temáticas, usualmente utilizadas para a análise de conteúdo de material coletado por meio da aplicação de entrevistas (BARDIN, 2016), sendo que a opção foi pelo recorte do texto em função de temas-eixo.

Assim, os dados foram categorizados em duas etapas: o inventário, operação inicial que permite isolar os elementos, e a classificação, em que os elementos são organizados (BARDIN, 2016). A classificação baseou-se em um sistema fornecido, por meio de categorias, identificadas e definidas *a priori* a partir dos blocos de questões que compuseram o roteiro de entrevista da pesquisa. No Quadro 13 demonstra-se as categorias de análise utilizadas:

Quadro 13 – Categorias *a priori* para a análise de conteúdo

Temas	Categorias de análise
Sobre trabalho e maternidade	1 Processo de maternidade
	2 Maternidade e suporte
	3 Maternidade e trabalho
Sobre estratégias de autoliderança	4 Estratégias de padrões de pensamento construtivo
	5 Estratégias focadas no comportamento
	6 Estratégias de recompensas naturais
Sobre a conciliação da vida profissional e da maternidade	7 Conciliação da vida profissional e da maternidade nos dias atuais

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

As categorias de análise indicadas no Quadro 13 permitiram a categorização dos elementos obtidos, para posterior realização de inferências a respeito dos dados da pesquisa. De acordo com Bardin (2016), a inferência corresponde à indução a partir dos fatos, é ela que permite conclusões na análise de conteúdo, representadas em forma de texto, quadros, figuras e nuvens de palavras.

Os resultados obtidos por meio das entrevistas permitiram complementar a assimilação sobre a autoliderança como ferramenta utilizada por mulheres profissionais pós maternidade obtido pela aplicação da investigação quantitativa pois, de acordo com Martins e Theóphilo (2016), o entendimento que emerge da aplicação qualitativa possibilita refinar os conhecimentos sobre a temática pesquisada.

Acredita-se que este estudo, somado ao anterior, possibilita atender ao objetivo geral da pesquisa, por meio da análise da prática da autoliderança nas vivência das mulheres profissionais no trabalho, além de responder à problemática proposta, indicando de que maneira as mulheres profissionais utilizam a autoliderança em seu cotidiano no trabalho. Entende-se que o estudo proposto, amplo e aprofundado, permite reconhecer relações entre as mulheres profissionais e a aplicação da autoliderança em suas trajetórias.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foram observados os preceitos éticos adequados, estabelecidos pela legislação vigente e pelas práticas de pesquisa. A pesquisa consta registrada no Portal de Projetos/Sistema de Informações

Educacionais (SIE), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), sob o número 055786, de 01 de março de 2021.

As mulheres profissionais participantes da investigação quantitativa e qualitativas foram esclarecidas sobre os objetivos da pesquisa e sobre o uso dos dados coletados. A participação no estudo estava condicionada ao aceite do Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) (Apêndices C e D) por meio de formulário digital, com acesso à participante e à pesquisadora, em função da aplicação da pesquisa ter ocorrido em meio à pandemia e com restrições de convívio social.

Durante o desenvolvimento dos Estudos 1 e 2 houve a garantia de que a participante poderia retirar o consentimento de colaboração a qualquer momento no decorrer da pesquisa, sem nenhuma penalização. Foi disponibilizado o Termo de Confidencialidade (Apêndice E), garantindo o sigilo das identidades das participantes e foi possibilitado o acesso das participantes aos resultados obtidos ao final do estudo.

4 ESTUDO 1: APLICAÇÃO DA ESCALA RSLQ-Br JUNTO A MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE

O presente capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa primeira etapa da pesquisa, no sentido de atender ao objetivo geral que consiste em analisar de que maneira a autoliderança, por meio de suas categorias - estratégias de padrões para pensamento construtivo, estratégias focadas em comportamento e estratégias para recompensas naturais - e dimensões constitutivas - visualização de sucesso no desempenho, diálogo interno, avaliação de crenças, estabelecimento de metas próprias, autorrecompensa, autopunição, auto-observação, autoalertas, foco em recompensas - manifesta-se nas vivências de mulheres profissionais pós maternidade no trabalho.

Esta etapa, denominada de Estudo 1, de caráter quantitativo, foi desenvolvida por meio de uma pesquisa de levantamento, pela aplicação da escala RSLQ-Br (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) de autoliderança junto a mulheres profissionais brasileiras pós maternidade. Este estudo busca atender ao primeiro e ao segundo objetivos específicos, que propõem investigar as propriedades psicométricas da escala RSLQ-Br, por meio da avaliação do modelo de mensuração do construto da autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade, e identificar quais categorias e dimensões constitutivas da autoliderança têm maior incidência em mulheres profissionais pós maternidade que estejam inseridas no trabalho.

Relembrando, a coleta de dados ocorreu por meio de formulário eletrônico que foi disponibilizado pelo *Google Forms* durante um período de 15 dias entre os meses de julho e agosto de 2021. As participantes, mulheres profissionais pós maternidade que exercem atividade laboral no momento da resposta, totalizaram 354 respondentes.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos nesta etapa da pesquisa, inicialmente será apresentada a caracterização das 354 participantes desta fase do estudo, pela elaboração do perfil sociodemográfico das participantes. Em seguida são analisadas a validade do modelo de mensuração, a validade discriminante do modelo da escala RSLQ-Br de autoliderança para utilização junto a mulheres profissionais pós maternidade, por meio da modelagem de equações estruturais. Posteriormente, são apresentados e analisados os resultados quanto às categorias e dimensões da

autoliderança manifestadas pelas mulheres profissionais pós maternidade participantes da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS PARTICIPANTES DO ESTUDO 1

Nesta seção são apresentadas as características que compõem o perfil sociodemográfico das 354 participantes que responderam ao questionário disponibilizado em meio eletrônico, pelo *Google Forms*, e divulgado por meio de redes sociais, como detalhado nos aspectos metodológicos desta tese. No processo de divulgação do instrumento de coleta de dados foi definido como requisito para participação que as respondentes fossem mulheres com filhos e que exercessem atividades profissionais no período da participação.

Na Tabela 1 apresenta-se a caracterização das respondentes em termos de faixa etária, estado civil e escolaridade.

Tabela 1 – Caracterização do perfil das respondentes da pesquisa quantitativa

Variável	Categorias	Frequência	Percentual
Faixa etária	18 a 24 anos	2	0,56
	25 a 31 anos	41	11,58
	32 a 38 anos	128	36,16
	39 a 45 anos	125	35,31
	46 a 52 anos	44	12,43
	Mais de 52 anos	14	3,95
Estado civil	Solteira	49	13,84
	Casada/união estável	273	77,12
	Divorciada	28	7,91
	Viúva	4	1,13
Escolaridade	Fundamental	3	0,85
	Médio	24	6,78
	Superior	105	29,66
	Especialização	131	37,01
	Mestrado	62	17,51
	Doutorado	29	8,19

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como demonstrado na Tabela 1, das 354 respondentes, 128 (36,16%) encontram-se na faixa etária entre 32 e 38 anos e outras 125 (35,31%), concentrando a maior parcela de mulheres do estudo com idade entre 32 e 45 anos, totalizando 253 mulheres profissionais (71,47%). Nas demais faixas etárias, 2 (0,56%) têm entre 18 e

24 anos, 41 (11,58%) têm idade entre 25 e 31 anos, 44 (12,43%) estão entre 46 e 52 anos e as 14 restantes (3,95%) possuem mais de 52 anos.

Quanto ao estado civil, 273 participantes (77,12%) informaram que são casadas ou que vivem em união estável, seguidas por 49 (13,84%) solteiras, 28 (7,91%) divorciadas e apenas 4 (1,13%) viúvas. O questionamento sobre o estado civil foi feito, nesta pesquisa, buscando compreender a realidade familiar das participantes, uma vez que o enfoque do estudo envolve questões de maternidade e trabalho.

Em relação ao grau de escolaridade, percebe-se que a pesquisa foi respondida por um grupo de mulheres com alto nível educacional, o que não necessariamente representa a realidade das mulheres profissionais em geral no país. Das 354 participantes, apenas 27 (7,63%) possuem formação limitada ao ensino básico brasileiro, que corresponde aos ensinos fundamental e médio. As demais, 327 mulheres profissionais (92,37%), têm formação no ensino superior, sendo que 131 (37,01%) ainda possuem o grau de especialista, 62 (17,51%) o título de mestrado e 29 (8,19%) de doutorado em sua respectiva área de formação.

É importante reconhecer que o grau de escolaridade das participantes da pesquisa não corresponde à realidade da maioria das mulheres profissionais no Brasil. Segundo as estatísticas de gênero sobre o nível de instrução da população, apenas 19,4% das mulheres brasileiras tem ensino superior completo (INSTITUTO, 2021a).

Essas características demonstram que o alcance da pesquisa esteve concentrado principalmente em mulheres profissionais com acesso à educação e que exercem a maternidade em estruturas familiares mais tradicionais. Acredita-se que uma importante justificativa para o perfil alcançado de participantes pode ser encontrada nas escolhas metodológicas da pesquisadora em aplicar o instrumento de pesquisa por meio eletrônico, devido ao contexto de pandemia, e pela divulgação do questionário por meio de redes sociais, com publicações e compartilhamentos em perfis e grupos de mulheres, o que contribuiu para limitar o acesso e a participação de profissionais que não tenham acesso facilitado à internet e às redes sociais.

Considerando que a pesquisa está centrada em mulheres profissionais e na existência da maternidade para então investigar a manifestação de estratégias de autoliderança, a Tabela 2 apresenta os dados relacionados às atividades profissionais das participantes, à renda bruta familiar e ao nível de responsabilidade financeira que a respondente assume perante sua família.

Tabela 2 – Caracterização das respondentes quanto às atividades profissionais

Variável	Categorias	Frequência	Percentual
Vínculo	Servidora pública	117	33,05
	Funcionária privada	120	33,90
	Empreendedora/autônoma	117	33,05
Tempo de atuação profissional	Até 5 anos	46	12,99
	6 a 10 anos	82	23,16
	11 a 20 anos	147	41,53
	Mais de 20 anos	79	22,32
Tempo na atual empresa/organização	Menos de 2 anos	75	21,19
	2 a 5 anos	86	24,29
	6 a 10 anos	111	31,36
	11 a 20 anos	82	23,16
	Mais de 20 anos	0	0
Renda familiar bruta	Até R\$ 1.100	9	2,54
	R\$ 1.101 a R\$ 3.300	57	16,10
	R\$ 3.301 a R\$ 6.600	95	26,84
	R\$ 6.601 a R\$ 11.000	89	25,14
	Mais de R\$ 11.000	104	29,38
Nível de responsabilidade financeira na família	Única responsável	38	10,73
	Principal responsável	75	21,19
	Divide igualmente	160	45,20
	Pequena participação	70	19,77
	Não tem responsabilidade	11	3,11

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As participantes da pesquisa, como observa-se na Tabela 2, estão distribuídas de maneira muito similar nos três tipos de vínculos descritos no instrumento de coleta de dados: 120 mulheres (33,90%) são funcionárias de empresas privadas, e há a distribuição idêntica de 117 (33,05%) servidoras públicas e 117 (33,05%) são empreendedoras ou autônomas. Ressalta-se que não houve intencionalidade em atingir determinado tipo de vínculo ou outro, portanto a distribuição das frequências ocorreu de forma orgânica pela divulgação e alcance pelas redes sociais.

Ainda sobre o tipo de vínculo com a organização em que atua, foi solicitado que as participantes indicassem o vínculo principal de suas atividades profissionais, visto que algumas respondentes possuem mais de uma ligação com o trabalho, seja conciliando o serviço público com trabalho autônomo ou negócio próprio, exercendo atividade profissional nas esferas públicas e privadas, ou empreendendo por conta própria e mantendo atividade laboral concomitante como funcionária de empresa privada.

Questionadas sobre o tempo de atuação profissional, 147 (41,53%) apontaram o período de 11 a 20 anos, seguidas de 82 (23,16%) com 6 a 10 anos e 79 (22,32%) com mais de 20 anos, sendo apenas 46 (12,99%) com até 5 anos de exercício laboral.

Os resultados são condizentes com as informações já demonstradas de faixa etária das participantes, concentrada entre os 32 e os 45 anos de idade.

Em relação ao tempo de vínculo com a organização, empresa ou atividade laboral exercida no momento de participação na pesquisa, 111 (31,36%) referem o período de 6 a 10 anos de atuação, seguido por proporções semelhantes em outras três alternativas de período: 86 (24,29%) entre 2 e 5 anos, 82 (23,16%) entre 11 e 20 anos e 75 (21,19%) com menos de 2 anos.

Nenhuma das respondentes atua há mais de 20 anos na mesma organização, o que também parece condizente com a característica etária das respondentes e com o grau de escolaridade. Também corresponde à realidade de atuação no mercado de trabalho nas últimas décadas, que envolve uma frequência maior de mudança de vínculos laborais do que em períodos anteriores, em gerações anteriores.

Quanto à renda, 104 participantes (29,38%) declararam ter renda familiar bruta superior a R\$ 11.000, ou seja, maior do que 10 salários mínimos. Outras 95 (26,84%) afirmaram ter renda entre R\$ 3.301 e R\$ 6.600, e 89 (25,14%) informaram renda entre R\$ 6.601 e R\$ 11.000. Ainda, 66 mulheres (18,64%) informaram renda familiar até R\$ 3.300, o que corresponde a 3 salários mínimos.

De acordo com a classificação do IBGE (INSTITUTO, 2020), o rendimento familiar é base para estratificação da população brasileira em classes sociais, identificando a classe A pela renda superior a 20 salários mínimos (SM), a B entre 10 e 20 SM, a C entre 4 e 10 SM, a D entre 2 e 4 SM e a classe E até 2 SM. Os dados demonstram que a pesquisa atingiu um público de mulheres com renda familiar bruta especialmente localizadas nas classes C e B, podendo também ter incluídas participantes da classe A, que não podem ser identificadas em função das alternativas apresentadas no questionário.

Dados relativos ao primeiro trimestre de 2020 apontam o rendimento médio mensal do trabalhador brasileiro no valor de R\$ 2.494, sendo a média entre os homens no valor de R\$ 2.764 e entre as mulheres de R\$ 2.141. Embora esta pesquisa não aborde o rendimento per capita, a incidência de 193 respondentes (54,52%) com renda familiar bruta superior a R\$ 6.601, ou maior do que 6 SM, aponta a maior participação de mulheres com rendimento acima da média brasileira, informação importante para a compreensão do perfil das mulheres profissionais pesquisada.

Outro aspecto relevante para compreender o perfil das participantes deste estudo é a indicação do nível de responsabilidade financeira perante a família. Das

354 respondentes, 160 (45,20%) afirmam dividir igualmente a responsabilidade financeira com outra pessoa, enquanto 113 (31,92%) são a principal ou a única responsável financeira e 81 (22,88%) declaram pequena ou nenhuma responsabilidade financeira na manutenção da família.

Segundo os dados oficiais do Censo de 2010, o mais recente realizado pelo IBGE, as mulheres são responsáveis por gerar o sustento de 37,3% do total de famílias brasileiras, sendo que nas estruturas familiares em que não há a presença de um cônjuge, o valor aumenta para 87,4% das famílias mantidas por mulheres (INSTITUTO, 2010). Mais uma vez cabe ressaltar que as participantes desta pesquisa fazem parte de um grupo da população que não necessariamente representa a realidade da mulher trabalhadora média brasileira.

Como parte final da caracterização das respondentes, a Tabela 3 traz as informações sobre os filhos das 354 participantes da pesquisa.

Tabela 3 – Caracterização das respondentes em relação aos filhos

Variável	Categorias	Freq.	%
Quantidade de filhos	1 filho	186	52,54
	2 filhos	156	44,07
	3 filhos	10	2,82
	4 ou mais filhos	2	0,56
Idade do(s) filho(s)	Somente filho(s) até 1 ano	20	5,56
	Filho(s) até 1 ano; e filho(s) de 1 a 3 anos	7	1,98
	Filho(s) até 1 ano; e filho(s) de 4 a 7 anos	11	3,11
	Filho(s) até 1 ano; e filho(s) de 4 a 7; e filho(s) de 8 a 12	1	0,28
	Filho(s) até 1 ano; e filho(s) de 13 a 17 anos	2	0,56
	Somente filho(s) de 1 a 3 anos	46	12,99
	Filho(s) de 1 a 3 anos; e filho(s) de 4 a 7 anos	17	4,80
	Filho(s) de 1 a 3 anos; e filho(s) de 4 a 7; e filho(s) de 8 a 12	1	0,28
	Filho(s) de 1 a 3 anos; e filho(s) de 4 a 7; e filho(s) de 13 a 17	1	0,28
	Filho(s) de 1 a 3 anos; e filho(s) de 8 a 12 anos	7	1,98
	Filho(s) de 1 a 3 anos; e filho(s) de 13 a 17 anos	2	0,56
	Filho(s) de 1 a 3 anos; e filho(s) com mais de 17 anos	1	0,28
	Somente filho(s) de 4 a 7 anos	58	16,39
	Filho(s) de 4 a 7 anos; e filho(s) de 8 a 12 anos	29	8,19
	Filho(s) de 4 a 7 anos; e filho(s) de 8 a 12; e filho(s) de 13 a 17	2	0,56
	Filho(s) de 4 a 7 anos; e filho(s) de 8 a 12; e filho(s) de 13 a 17; e filho(s) com mais de 17 anos	1	0,28
	Filho(s) de 4 a 7 anos; e filho(s) de 13 a 17 anos	7	1,98
	Filho(s) de 4 a 7 anos; e filho(s) de 13 a 17; filho(s) com mais de 17	3	0,85
	Filho(s) com 4 a 7 anos; e filho(s) com mais de 17 anos	4	1,13
	Somente filho(s) de 8 a 12 anos	52	14,69
	Filho(s) de 8 a 12 anos; e filho(s) de 13 a 17 anos	15	4,24
	Filho(s) com 8 a 12 anos; e filho(s) com mais de 17 anos	9	2,54
	Somente filho(s) de 13 a 17 anos	23	6,50
	Filho(s) de 13 a 17 anos; e filho(s) com mais de 17 anos	10	2,82
	Somente filho(s) com mais de 17 anos	25	7,05

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Conforme demonstrado na Tabela 3, dois questionamentos sobre a maternidade possibilitam reconhecer o perfil das participantes da pesquisa: a quantidade de filhos e a idade dos filhos. Cabe ressaltar que durante a divulgação da pesquisa foi frisado como requisito para participação que as mulheres respondentes tivessem filhos até 21 anos, escolha metodológica no sentido de reconhecer a relação mais próxima da maternidade com o trabalho.

Das 354 mulheres pesquisadas, 342 (96,61%) possuem no máximo 2 filhos, sendo que a maior frequência está entre as respondentes com apenas 1 filho, que somam 186 (52,54%). Nas demais alternativas, 10 (2,82%) informaram a existência de 3 filhos e somente 2 (0,56%) a presença de 4 filhos ou mais. Neste ponto, a caracterização das respondentes aproxima-se da real taxa de fecundidade das brasileiras, que atualmente está em torno de 1,76 filhos por mulher (INSTITUTO, 2021b).

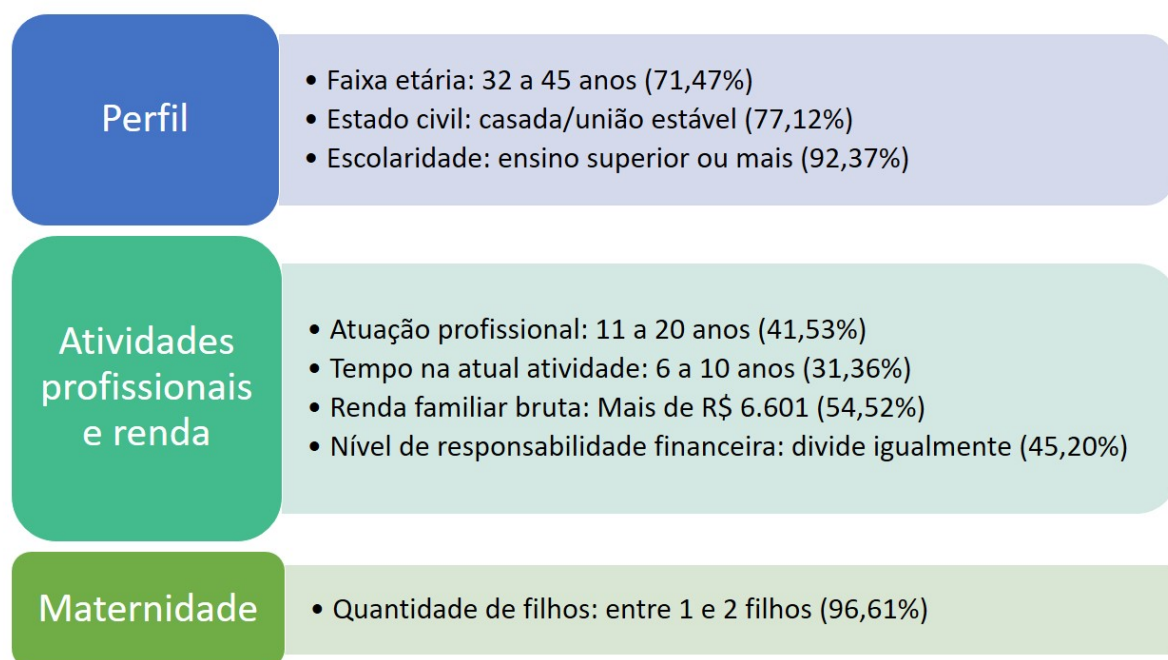
Quanto à idade dos filhos, foi solicitado que a participante indicasse a faixa etária dos filhos de acordo com a distribuição das idades dos mesmos, permitindo que assinalassem no instrumento de coleta de dados quantas alternativas fossem necessárias para representar as idades atuais. Assim, os dados na Tabela 3 foram organizados de forma a identificar a combinação das idades dos filhos, não permitindo nesta demonstração identificar quais sejam as quantidades de filhos para cada categoria, mas sim o número de mulheres com filhos naquela(s) faixa(s) etária(s).

É possível destacar as maiores frequências de apenas uma faixa etária, com 58 mulheres (16,39%) indicando filho(s) apenas na faixa dos 4 aos 7 anos e 52 (14,69%) com filho(s) entre 8 e 12 anos. Ainda, 25 (7,05%) com filhos maiores de 17 anos e 20 (5,56%) com filhos até 1 ano.

Interessante ressaltar a proporção de 116 (32,77%) com filhos menores de 3 anos, sendo que muitas delas combinam outras faixas etárias na presença de mais filhos além dos pequenos. A informação sobre filhos menores de 3 anos, quando analisada conjuntamente com a faixa etária das participantes, pode indicar relação com os dados oficiais que indicam que a mulher brasileira vem adiando a maternidade, o que é demonstrado pelo aumento gradativo da proporção de mães com mais de 30 anos no momento do nascimento do filho (INSTITUTO, 2020).

Na Figura 9 ilustra-se uma síntese das características das mulheres profissionais pós maternidade participantes deste estudo.

Figura 9 – Síntese do perfil das mulheres profissionais pós maternidade participantes



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A síntese do perfil das participantes, demonstrada na Figura 9, representa as características indicadas pelo IBGE (INSTITUTO, 2020) sobre a taxa de fecundidade e a faixa etária das mulheres mães (INSTITUTO, 2019). Ainda, reforça os achados de Bruschini (2007) que aponta o perfil de mulheres profissionais brasileiras como sendo mais mães, casadas e mais velhas, e de Loureiro, Costa e Freitas (2012) sobre a presença de mulheres casadas e com filhos no trabalho.

Acredita-se que essa caracterização (Figura 9) é essencial para as análises posteriores, especialmente na discussão das informações relativas às estratégias de autoliderança, em suas categorias e dimensões pesquisadas. Antes disso, na seção seguinte, são analisadas a confiabilidade e a validade da escala RSLQ-Br de autoliderança (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) para utilização junto a mulheres profissionais pós maternidade, por meio da modelagem de equações estruturais.

4.2 A APLICAÇÃO DA ESCALA RSLQ-BR E A MANIFESTAÇÃO DA AUTOLIDERANÇA

Com o objetivo de investigar as propriedades psicométricas da escala RSLQ-Br de autoliderança (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) para analisar a manifestação da autoliderança em mulheres profissionais pós maternidade no trabalho, foram realizadas a avaliação do modelo de mensuração do construto da autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade. A aplicação foi realizada por meio da utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), com a análise fatorial, o que permite, de acordo com Hair Jr. *et al.* (2017), verificar a confiabilidade e a validade do modelo de mensuração.

No Quadro 14 demonstra-se a etapa de avaliação do modelo de mensuração:

Quadro 14 – Etapa de avaliação do modelo de mensuração

Avaliação do Modelo de Mensuração
<ul style="list-style-type: none"> ○ Alfa de Cronbach (α) ○ Confiabilidade composta (ρ_c) ○ Variância Média Extraída (VME) ○ Cargas fatoriais cruzadas (CFC) ○ Critério Fornell-Larcker ○ Critério <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT) confirmado pelo método <i>Bootstrapping</i>

Fonte: Baseado em Hair Jr. *et al.* (2017).

Foram utilizados modelos de mensuração *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), sendo utilizado o algoritmo do software SmartPLS® versão 3.3.3 para a aplicação das avaliações citadas no Quadro 14. A configuração foi realizada para 7 critérios de finalização, com ponderação parametrizada com base no modelo de caminho, definição do número de iterações em 300 e o peso inicial para os indicadores externos igual a 1,0, conforme indicados por Hair Jr. *et al.* (2017).

A escala RSLQ-Br de autoliderança (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) é constituída por três categorias de estratégias de autoliderança, subdivididas em nove dimensões. A categoria estratégias de padrões para pensamento construtivo é composta por três dimensões, sendo elas visualização de sucesso no desempenho, diálogo interno e avaliação de crenças; a categoria estratégias focadas em comportamento é formada por cinco dimensões, sendo estabelecimento de metas próprias, autorrecompensa, autopunição, auto-observação e autoalertas; já a dimensão estratégias para

recompensas naturais é retratada por apenas uma dimensão, de foco em recompensas naturais.

As categorias e dimensões da escala RSLQ-Br foram analisadas quanto à capacidade de avaliação do modelo de mensuração em termos de consistência interna, por meio do Alfa de Cronbach (α), que corresponde à estimativa da confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas; e da Confiabilidade Composta (ρ_c), que considera a verificação das variáveis latentes (HAIR Jr. *et al.*, 2014). Ainda, foi avaliada a validade convergente, pela Variância Média Extraída (VME) (*Average Variance Extracted*), que identifica a porção dos dados explicados pelas variáveis latentes (LOPES *et al.*, 2020).

Na Tabela 4 apresenta-se a análise de consistência interna e a validade convergente para o modelo estudado.

Tabela 4 – Consistência interna e validade convergente das dimensões do modelo

Dimensões	Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidade composta (ρ_c)	Variância Média Extraída (VME)
1 Auto-observação (AUO)	0,786	0,863	0,613
2 Autoalertas (AUA)	0,901	0,943	0,910
3 Autopunição (AUP)	0,851	0,898	0,689
4 Autorrecompensa (AUR)	0,942	0,943	0,897
5 Avaliação de Crenças (AC)	0,797	0,869	0,625
6 Diálogo Interno (DI)	0,915	0,946	0,854
7 Estabelecimento de Metas Próprias (EMP)	0,822	0,875	0,584
8 Foco em Recompensas Naturais (FRN)	0,733	0,835	0,563
9 Visualização de Sucesso no Desempenho (VSD)	0,826	0,880	0,599

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

De acordo com Hair Jr. *et al.* (2014), os critérios de análise para os valores de Alfa de Cronbach (α) e Confiabilidade Composta (ρ_c) indicam que os valores devem ser superiores a 0,7 e inferiores a 0,95, ou seja, devem pertencer ao intervalo entre 0,7 e 0,95. Como demonstrado na Tabela 4, os valores encontrados em todas as nove dimensões atendem aos valores de referência do Alfa de Cronbach e da Confiabilidade Composta, com o α variando entre 0,733 e 0,942, e a ρ_c variando entre 0,835 e 0,946.

Já a Variância Média Extraída (VME), conforme Hair Jr. *et al.* (2014), tem como critério de análise a presença de valor superior a 0,5, pois a VME corresponde à porção de dados explicados pelas variáveis latentes. Inicialmente oito dimensões atenderam ao critério, e a dimensão Foco em Recompensas Naturais (FRN) não alcançou o valor mínimo de 0,5. Analisando os itens que compõem esta dimensão, foi identificado que a questão FRN_02 possuía a menor carga fatorial (0,525) entre os cinco itens originais, sendo esta então excluída do modelo, o que resultou em um aumento da VME da dimensão FRN, tornando-se aceitável para a análise de validade convergente. Assim, as dimensões do modelo apresentam valores de VME entre 0,563 e 0,910.

Diante da confirmação da consistência interna e da validade convergente do modelo, e da confirmação da validade do modelo de mensuração, passa-se a avaliar a validade discriminante do modelo, pela análise das cargas fatoriais cruzadas (CFC), pelo critério de Fornell-Larcker e pelo critério HTMT. Estas técnicas estatísticas permitem avaliar as relações entre os indicadores ou variáveis observadas (VO's) com suas dimensões originais ou variáveis latentes (VL's), além de mensurar coerência e uniformidade entre os respondentes (HAIR Jr. *et al.*, 2017).

Na Tabela 5 apresenta-se as cargas fatoriais cruzadas encontradas pela relação entre as variáveis observadas e as variáveis latentes. Cabe ressaltar que a análise ocorre após a eliminação do item FRN_02, conforme explicado anteriormente.

Tabela 5 – Análise das cargas fatoriais cruzadas

Indicadores	AC	AUA	AUO	AUP	AUR	DI	EMP	FRN	VSD
AC_01	0,781	0,146	0,261	0,176	0,268	0,350	0,295	0,199	0,333
AC_02	0,833	0,124	0,309	0,243	0,292	0,360	0,303	0,268	0,408
AC_03	0,679	0,099	0,370	0,259	0,213	0,209	0,275	0,357	0,318
AC_04	0,857	0,186	0,418	0,177	0,294	0,307	0,499	0,379	0,501
AUA_01	0,157	0,949	0,118	0,099	0,207	0,173	0,293	0,093	0,094
AUA_02	0,183	0,959	0,107	0,111	0,266	0,177	0,300	0,071	0,152
AUO_01	0,372	0,111	0,698	0,278	0,186	0,202	0,460	0,449	0,358
AUO_02	0,301	0,054	0,698	0,027	0,165	0,124	0,426	0,419	0,421
AUO_03	0,279	0,130	0,845	0,087	0,149	0,126	0,500	0,535	0,492
AUO_04	0,415	0,076	0,875	0,109	0,223	0,168	0,620	0,585	0,578
AUP_01	0,270	0,056	0,079	0,870	0,076	0,321	0,037	-0,002	0,120
AUP_02	0,258	0,147	0,142	0,880	0,141	0,280	0,116	0,104	0,161
AUP_03	0,138	0,096	0,123	0,796	0,048	0,200	0,035	0,064	0,102
AUP_04	0,184	0,072	0,186	0,768	0,145	0,262	0,106	0,160	0,195

AUR_01	0,335	0,235	0,238	0,101	0,935	0,241	0,299	0,172	0,277
AUR_02	0,313	0,224	0,205	0,140	0,952	0,199	0,245	0,177	0,251
AUR_03	0,314	0,250	0,213	0,117	0,955	0,211	0,289	0,193	0,271
DI_01	0,285	0,159	0,148	0,272	0,176	0,900	0,238	0,135	0,281
DI_02	0,349	0,157	0,181	0,338	0,210	0,944	0,257	0,214	0,344
DI_03	0,422	0,190	0,207	0,297	0,243	0,928	0,330	0,194	0,409
EMP_01	0,269	0,235	0,481	0,095	0,205	0,211	0,760	0,314	0,388
EMP_02	0,350	0,105	0,544	0,016	0,145	0,153	0,704	0,386	0,445
EMP_03	0,347	0,290	0,528	0,068	0,254	0,219	0,831	0,375	0,461
EMP_04	0,400	0,165	0,485	0,065	0,234	0,268	0,743	0,385	0,538
EMP_05	0,321	0,408	0,428	0,102	0,282	0,289	0,778	0,348	0,420
FRN_01	0,215	0,063	0,378	-0,149	0,172	0,094	0,300	0,562	0,299
FRN_03	0,297	0,033	0,564	0,139	0,132	0,178	0,386	0,831	0,536
FRN_04	0,265	0,077	0,464	0,141	0,185	0,144	0,311	0,798	0,413
FRN_05	0,375	0,086	0,497	0,092	0,100	0,167	0,422	0,782	0,466
VSD_01	0,333	-0,017	0,336	0,121	0,168	0,179	0,320	0,339	0,561
VSD_02	0,403	0,120	0,532	0,129	0,264	0,241	0,494	0,506	0,857
VSD_03	0,429	0,151	0,515	0,100	0,253	0,296	0,506	0,468	0,861
VSD_04	0,442	0,062	0,523	0,105	0,215	0,368	0,510	0,490	0,828
VSD_05	0,336	0,160	0,381	0,234	0,176	0,367	0,452	0,431	0,721

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

A análise das cargas fatoriais cruzadas, de acordo com Lopes *et al.* (2020), consiste na correlação das variáveis observadas com as variáveis latentes, utilizando como critério que a carga fatorial cruzada original deve ter valor maior que a carga fatorial cruzada com as demais variáveis latentes. Na Tabela 5 verifica-se que em todos os casos o critério é atendido, demonstrado pelos números destacados em negrito, o que reforça que as variáveis observadas estão adequadamente correlacionadas às variáveis latentes originais no modelo.

Avançando na análise da validade discriminante, na Tabela 6 é apresentada a aplicação do critério Fornell-Larcker, que consiste na comparação das raízes quadradas das Variâncias Médias Extraídas com as correlações de Pearson (LOPES *et al.*, 2020).

Tabela 6 – Critério Fornell-Larcker

Dimensões	\sqrt{VME}	Matriz de Correlação de Pearson									
		AUO	AUA	AUP	AUR	AC	DI	EMP	FRN	VSD	
AUO	0,783	1,000									
AUA	0,954	0,118	1,000								
AUP	0,830	0,154	0,110	1,000							
AUR	0,947	0,231	0,250	0,125	1,000						
AC	0,790	0,437	0,179	0,267	0,339	1,000					
DI	0,924	0,196	0,184	0,328	0,230	0,386	1,000				
EMP	0,764	0,648	0,311	0,089	0,294	0,448	0,301	1,000			
FRN	0,750	0,641	0,085	0,092	0,191	0,389	0,198	0,477	1,000		
VSD	0,774	0,599	0,131	0,174	0,282	0,504	0,378	0,597	0,582	1,000	

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

O atendimento ao critério de Fornell-Larcker pressupõe que todos os valores das raízes quadradas das VME's devem ser superiores aos valores encontrados na matriz de correlação de Pearson. Observada a Tabela 6 identifica-se que o modelo contempla adequadamente esse aspecto, pois a maior correlação ocorre entre estabelecimento de metas próprias (EMP) e auto-observação (AUO), com valor de 0,648, que é inferior à menor raiz quadrada de VME, no caso, que se refere à foco em recompensas naturais (FRN), no valor de 0,750.

Encerrando a avaliação da validade discriminante, aplica-se o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), confirmado pelo método *Bootstrapping*, que consiste em uma estima da correlação entre as variáveis latentes, sendo considerado mais eficiente que o critério de Fornell-Larcker (LOPES *et al.*, 2020). Na Tabela 7 apresenta-se a matriz de correlação pelo HTMT utilizando *bootstrapping* de 5.000 subamostras.

Tabela 7 – Limite superior do HTMT pelo método *Bootstrapping*

Dimensões	LS (HTMT) 97,5%								
	AUO	AUA	AUP	AUR	AC	DI	EMP	FRN	VSD
AUA	0,279								
AUP	0,331	0,256							
AUR	0,379	0,367	0,253						
AC	0,659	0,329	0,437	0,499					
DI	0,348	0,321	0,479	0,347	0,553				
EMP	0,880	0,481	0,241	0,439	0,638	0,454			
FRN	0,914	0,252	0,337	0,351	0,613	0,352	0,717		
VSD	0,823	0,272	0,341	0,441	0,723	0,530	0,797	0,842	

Fonte: Software Smart PLS® v. 3.3.3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015).

Analisando os dados da Tabela 7 percebe-se que nenhum dos valores de limite superior (LS), na análise de correlação de dimensão com dimensão, chega ao valor crítico de 1,0, sendo 0,914 o valor máximo encontrado na matriz, na correlação foco em recompensas naturais (FRN) e auto-observação (AUO). Atesta-se, assim, por meio da análise das cargas fatoriais cruzadas (CFC), pelo critério de Fornell-Larcker e pelo critério HTMT, representados nas Tabelas 8, 9 e 10, o alcance da validade discriminante do modelo.

Concluída a avaliação do modelo de mensuração, diante dos resultados do modelo proposto, na próxima seção são apresentados os resultados obtidos pela aplicação da escala RSLQ-Br (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) de autoliderança junto a mulheres profissionais brasileiras pós maternidade.

4.3 PERCEPÇÃO DA MANIFESTAÇÃO DA AUTOLIDERANÇA EM MULHERES PROFISSIONAIS BRASILEIRAS PÓS MATERNIDADE

Os resultados obtidos pela aplicação da escala RSLQ-Br de autoliderança junto a 354 mulheres profissionais pós maternidade participantes da pesquisa serão apresentados e analisados nesta subseção. Os dados estão demonstrados em função das três categorias de autoliderança e de suas dimensões constitutivas, para então serem discutidos.

Inicialmente, demonstra-se os resultados referentes à *categoria de estratégias de padrões de pensamento construtivo* em mulheres profissionais pós maternidade,

por meio das três dimensões que constituem esta categoria, sendo elas a visualização de sucesso no desempenho, o diálogo interno e a avaliação de crenças. Cada dimensão será apresentada em tabela específica, contendo frequência, média e desvio padrão das respostas obtidas, também serão apresentados dados sobre o nível atingido pelas dimensões.

A primeira dimensão com os resultados apresentados é a visualização de sucesso no desempenho, composta por cinco itens, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 – Manifestação da dimensão Visualização de Sucesso no Desempenho (VSD)

Dimensão D1 – Visualização de Sucesso no Desempenho (VSD)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q1 - Uso minha imaginação para me ver realizando bem tarefas importantes. (VSD_01)	10	19	96	108	73	48	4,01	1,22
Q10 - Eu me enxergo executando com sucesso uma tarefa antes de realizá-la. (VSD_02)	9	30	103	85	80	47	3,95	1,27
Q19 - Imagino que estou tendo um bom desempenho em uma tarefa antes mesmo de realizá-la. (VSD_03)	16	43	103	85	80	27	3,71	1,28
Q27 - De forma proposital, me visualizo superando os desafios que enfrento. (VSD_04)	10	36	78	88	82	60	4,06	1,34
Q33 - Costumo ensaiar mentalmente a maneira como pretendo lidar com um desafio antes de eu realmente enfrentá-lo. (VSD_05)	12	21	60	90	102	69	4,29	1,30
Média da Dimensão Visualização de Sucesso no Desempenho							4,01	1,28

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A visualização de sucesso no desempenho, como parte da categoria de estratégias de padrões de pensamento construtivo, está baseada na utilização de imagens mentais (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998), de forma a estimular o desempenho no trabalho. Esta estratégia consiste em imaginar, visualizando mentalmente a situação que será vivenciada, antecipando a forma como será conduzida e o resultado positivo que será alcançado (NECK; MANZ, 1992; ALVIM, 2018).

Os resultados (Tabela 8) indicam que as mulheres pesquisadas, de forma geral, fazem uso desta estratégia frequentemente, com a dimensão atingindo média de 4,01 e desvio padrão de 1,28. O maior índice foi encontrado na questão Q33 (VSD_05), em que as respondentes assinalam que fazem uso “quase sempre” do ensaio mental antes de lidarem com um desafio.

Os achados indicam a utilização cotidiana desta estratégia pelas mulheres profissionais pós maternidade. Estudos anteriores apontaram o efeito positivo e significativo da visualização antecipada no alcance do desempenho individual bem-sucedido, aumentando a probabilidade de sucesso no momento da realização da tarefa ou no enfrentamento do desafio da realidade (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006).

A segunda dimensão da categoria de estratégias de padrões de pensamento construtivo refere-se ao diálogo interno, sendo formada por três itens, com resultados demonstrados na Tabela 9.

Tabela 9 – Manifestação da dimensão Diálogo Interno (DI)

Dimensão D3 – Diálogo Interno (DI)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q3 - Falo comigo mesma (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a lidar com problemas difíceis. (DI_01)	11	26	53	84	88	92	4,38	1,37
Q12 - Falo sozinha (em voz alta ou mentalmente) para lidar com situações difíceis. (DI_02)	12	29	64	81	82	86	4,27	1,40
Q21 - Quando estou em situações difíceis às vezes falo sozinha (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a superá-las. (DI_03)	13	32	69	89	73	78	4,16	1,40
Média da Dimensão Diálogo Interno							4,27	1,39

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O diálogo interno, ou conversa interna, pode ser utilizado por meio de pensamentos ou em voz alta, tendo como embasamento os processos de autoavaliação e de reações mentais individuais (NECK; MANZ, 1992; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Quando utilizada a conversa interna positiva, são reconhecidos os potenciais de influência para o aumento de efetividade do desempenho, assim como da ampliação da motivação (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998).

Os resultados na Tabela 9 revelam maior frequência de respostas entre as alternativas de uso quase sempre e sempre, indicando que a maioria das mulheres utiliza esta estratégia em situações difíceis e desafiadoras de suas jornadas. A média desta dimensão alcançou 4,27, com desvio padrão de 1,39, sendo que a questão Q3 (DI_01) teve os maiores resultados, mostrando 50% das mulheres pesquisadas

colocando em prática o diálogo interno como auxílio para administrar problemas de difícil solução.

As mulheres pesquisadas denotam o uso frequente desta estratégia para lidar e superar situações adversas, o que reforça o potencial de contribuição desta dimensão na atuação frente aos desafios. Esse aspecto é defendido pela abordagem teórica, que indica que conversas internas negativas devem ser substituídas por abordagens otimistas, de forma a colaborar com o bom desempenho e o sucesso do indivíduo (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

A terceira e última dimensão da categoria de estratégias de padrões de pensamento construtivo corresponde à avaliação de crenças, formada por quatro itens, conforme a Tabela 10.

Tabela 10 – Manifestação da dimensão Avaliação de Crenças (AC)

Dimensão D5 – Avaliação de Crenças (AC)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q5 - Reflito sobre minhas próprias crenças e pressupostos sempre que me deparo com uma situação difícil. (AC_01)	4	22	66	120	67	75	4,27	1,23
Q14 - Tento avaliar mentalmente a veracidade das minhas crenças sobre situações com as quais estou tendo problemas. (AC_02)	7	34	107	93	62	51	3,91	1,27
Q23 - Articulo e avalio de forma clara meus próprios pressupostos quando tenho um desentendimento com alguém. (AC_03)	4	20	90	105	90	45	4,11	1,16
Q29 - Reflito sobre e avalio crenças e pressupostos que tenho. (AC_04)	3	32	80	104	74	61	4,12	1,25
Média da Dimensão Avaliação de Crenças							4,10	1,22

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A avaliação de crenças refere-se ao processo de autoanálise e de melhoria do indivíduo quanto ao seu próprio sistema de crenças, por meio do reconhecimento das crenças, dos padrões de pensamento e das suposições geralmente utilizadas nas situações vivenciadas (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Esta autoanálise requer um nível de reflexão que muitas vezes não é alcançado facilmente pelo indivíduo.

Como dimensão, a Tabela 10 mostra a média 4,10 e o desvio padrão 1,22 para a manifestação da avaliação de crenças, indicando o uso frequente desta estratégia

na rotina das mulheres participantes. A questão Q5 (AC_01) obteve os resultados mais altos, entre o uso frequentemente e quase sempre, apontando a prática da reflexão quanto às próprias crenças e pressupostos em situações difíceis.

De acordo com a abordagem teórica, a prática da reflexão, articulação e avaliação de crenças e pressupostos próprios é uma forma adequada de identificar padrões disfuncionais, que poderão ser substituídos por padrões construtivos de pensamentos mais positivos. Essa mudança no conjunto de crenças e pressupostos leva a novos hábitos que permitem lidar de forma mais positiva com situações difíceis, problemas e desentendimentos no contexto do trabalho (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Uma vez apresentados os dados relativos a cada uma das três dimensões da categoria estratégias de padrões de pensamento construtivo, segue-se para a análise geral da categoria. A escolha foi pela aplicação da técnica de padronização de escores, proposta por Lopes (2018) e descrita anteriormente no capítulo de método, buscando esclarecer o nível atingido pelo conjunto de itens de cada dimensão, identificando entre alto (entre 66,67% e 100%), moderado (entre 33,34% e 66,66%) e baixo (de 0 a 33,33%), com o intuito de visualizar os resultados das dimensões e da categoria como um todo.

Na Tabela 11 apresenta-se as informações sobre as dimensões visualização de sucesso no desempenho, diálogo interno e avaliação de crenças, referentes à categoria estratégias de padrões de pensamento construtivo.

Tabela 11 – Padronização dos escores da categoria estratégias de padrões de pensamento construtivo

Dimensões	Classificação	Frequência	Percentual
Visualização de sucesso no desempenho (VSD)	Alto	147	41,53
	Moderado	171	48,31
	Baixo	36	10,17
Diálogo interno (DI)	Alto	164	46,33
	Moderado	142	40,11
	Baixo	48	13,56
Avaliação de crenças (AC)	Alto	139	39,27
	Moderado	195	55,08
	Baixo	20	5,65

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados (Tabela 11) indicam a utilização das estratégias de padrões de pensamento construtivo em níveis moderado e alto em todas as dimensões desta categoria. As participantes referem assim o uso frequente da chamada autoliderança de pensamento (NECK; MANZ, 1992; NECK; MANZ, 1996; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015) como estratégia de ação no desempenho de tarefas difíceis, superação de situações problemáticas e desafiadoras e busca por resultados positivos no trabalho.

Entre as dimensões analisadas, a de diálogo interno é a que apresenta o mais alto escore (46,33% de classificação alta), sendo que a mesma dimensão apresenta a maior média entre as três dimensões da categoria. Cabe ressaltar que as três dimensões têm poucas respondentes localizadas no escore baixo, o que reforça a presença das estratégias analisadas no cotidiano das mulheres pesquisadas.

O alinhamento do uso das três dimensões converge com os aspectos teóricos sobre a autoliderança de pensamento, em que os autores indicam a influência dos componentes das dimensões entre si e também relacionada a situações já vivenciadas anteriormente (NECK; MANZ, 1992). Também, os benefícios da utilização de estratégias de padrões de pensamento construtivo foram demonstrados em estudos anteriores, em termos de melhoria da relação com o trabalho, melhores resultados individuais e organizacionais, com base em aumento no desempenho mental, no entusiasmo, no contentamento e na satisfação no trabalho (NECK; MANZ, 1992; 1996; HOUGHTON; JINKERSON, 2007).

Em sequência às análises, a *categoria de estratégias focadas em comportamento* é descrita por cinco dimensões distintas e complementares, sendo elas: estabelecimento de metas próprias, autorrecompensa, autopunição, auto-observação e autoalertas. Os resultados quanto à manifestação de cada uma destas dimensões em mulheres profissionais pós maternidade são demonstrados e discutidos a seguir, iniciando pela manifestação da dimensão estabelecimento de metas próprias (Tabela 12).

Tabela 12 – Manifestação da dimensão Estabelecimento de Metas Próprias (EMP)

Dimensão D2 – Estabelecimento de Metas Próprias (EMP)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q2 - Estabeleço metas específicas para o meu próprio desempenho. (EMP_01)	7	21	80	124	68	54	4,09	1,20
Q11 - Tenho consciência das metas que orientam meus esforços no trabalho. (EMP_02)	2	4	49	111	102	86	4,60	1,07
Q20 - Trabalho com metas específicas que estabeleci para mim mesma. (EMP_03)	10	41	94	92	73	44	3,87	1,29
Q28 - Penso sobre as metas que pretendo alcançar no futuro. (EMP_04)	3	10	64	93	77	107	4,56	1,22
Q34 - Escrevo metas específicas para o meu próprio desempenho. (EMP_05)	15	65	92	76	67	39	3,66	1,38
Média da Dimensão Estabelecimento de Metas Próprias							4,16	1,23

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Esta dimensão está vinculada ao reconhecimento de comportamentos colocados em prática, para a partir desta consciência ser capaz de estabelecer metas para as ações, tarefas e desempenho atual e futuro. Neste sentido as mulheres foram questionadas sobre o uso de metas claramente estabelecidas por elas mesmas, como forma de acompanhar desempenhos e alcançar resultados futuros.

Na Tabela 12, os dados da pesquisa mostram que as mulheres profissionais pós maternidade, em sua maioria, utilizam as estratégias voltadas ao estabelecimento de metas próprias entre frequentemente e quase sempre, alcançando média 4,16 e desvio padrão de 1,23. A pergunta Q11 (EMP_02) teve os maiores índices entre as cinco questões da dimensão, com média 4,60 e desvio padrão de 1,07, demonstrando a consciência das metas que orientam os esforços das mulheres no trabalho.

O estabelecimento de objetivos e metas pessoais, ou a autodefinição de metas e objetivos, é desenvolvido com base em outras práticas, incluindo a percepção do próprio desempenho (ALVIM, 2018). É justamente esse reconhecimento de comportamentos e desempenhos atuais que amparam e permitem a definição de metas e objetivos, que servirão de referência para as alterações de comportamentos, quando necessário, em busca dos resultados esperados (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON; 2006).

A segunda dimensão da categoria de estratégias focadas em comportamento, a autorrecompensa, possui três itens e tem seus resultados apresentados na Tabela 13.

Tabela 13 – Manifestação da dimensão Autorrecompensa (AUR)

Dimensão D4 – Autorrecompensa (AUR)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q4 - Quando desempenho muito bem alguma tarefa, gosto de me presentear com alguma coisa ou uma atividade que eu goste bastante. (AUR_01)	38	78	121	54	39	24	3,14	1,36
Q13 - Quando eu faço bem alguma coisa, eu me presenteio com algo especial como um bom jantar, filme, compras etc. (AUR_02)	39	84	129	48	31	23	3,05	1,32
Q22 - Quando concluo com êxito uma tarefa, muitas vezes eu me presenteio com algo que eu gosto. (AUR_03)	35	87	135	35	39	23	3,07	1,33
Média da Dimensão Autorrecompensa							3,09	1,34

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A dimensão autorrecompensa demonstra a utilização de reconhecimento a si própria como premiação por desempenho ou alcance de resultado esperado. O uso da autorrecompensa indica a forma como a respondente lida com seus bons resultados, considerando os objetivos definidos anteriormente. Essa prática é considerada referência para o que Houghton e Neck (2002) e Neck e Houghton (2006) chamam de autoajuste, uma maneira de perceber seus próprios resultados e identificar a necessidade de ajuste da própria conduta.

Na Tabela 13 mostra-se que os resultados mais baixos encontrados nas dimensões até aqui. A média alcançada pela dimensão autorrecompensa foi de 3,09, com desvio padrão de 1,34, referenciando a frequência de utilização da estratégia “às vezes” pelas mulheres pesquisadas. A questão Q4 (AUR_01) atingiu índice mais alto entre os itens, mas com média muito semelhante à média da dimensão como um todo.

De acordo com Houghton e Neck (2002) e Neck e Houghton (2006), as autorrecompensas podem ser materiais ou não, incluindo desde uma simples felicitação mental até a compra de algo concreto como prêmio pelo desempenho, o que facilitaria sua utilização. Entretanto, a autorrecompensa não aparece como prática tão frequente entre as mulheres pesquisadas, tendo a alternativa “sempre” como a menos indicada em todas as questões da dimensão.

A terceira dimensão da categoria de estratégias focadas em comportamento corresponde às práticas da autopunição, dividida em quatro itens, que é discutida na Tabela 14.

Tabela 14 – Manifestação da dimensão Autopunição (AUP)

Dimensão D6 – Autopunição (AUP)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q6 – Tenho tendência a me criticar mentalmente quando tenho um mau desempenho. (AUP_01)	5	19	86	70	67	107	4,40	1,35
Q15 – Costumo ser dura comigo mesma quando não desempenho bem uma tarefa. (AUP_02)	10	28	87	63	85	81	4,21	1,39
Q24 – Sinto-me culpada quando executo mal uma tarefa. (AUP_03)	3	13	88	66	91	93	4,44	1,26
Q30 – Expresso abertamente insatisfação comigo mesma quando não realizo algo bem. (AUP_04)	5	19	95	88	80	67	4,19	1,25
Média da Dimensão Autopunição							4,31	1,31

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A autopunição também faz parte da prática de autoajuste, junto da autorrecompensa (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006). Isso significa que a estratégia de autopunição contribui com os esforços em direção dos objetivos estabelecidos, indicando necessidade de alteração e ajuste de comportamentos, quando necessário.

Apesar de relacionada à autorrecompensa como forma de autoajuste, o uso da autopunição apresenta resultados diferentes dos demonstrados pela autorrecompensa. Na Tabela 14 indica-se uma frequência de uso bem maior da autopunição quando comparada à autorrecompensa. A média de utilização da autopunição chegou a 4,31, com desvio padrão de 1,31, apontando para o uso frequentemente ou quase sempre desta estratégia.

A questão com maior índice, a Q24 (AUP_03), aborda o sentimento de culpa que surge quando a execução de uma tarefa não sai como o esperado. Considerando que a pesquisa aborda mulheres profissionais pós maternidade é importante reconhecer a presença de aspectos como a autocobrança e a pressão para a entrega de resultados, assim como presença frequente da culpa.

Vale ressaltar que a estratégia de autopunição tem importante utilidade no sentido de sinalizar falhas e encaminhar ajustes necessários nos comportamentos existentes para que as tarefas sejam desenvolvidas adequadamente e os resultados sejam alcançados (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; ALVIM, 2018; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). Entretanto, o

excesso de autopunição pode prejudicar o desempenho, pela prática constante de severa autocrítica, sentimento de culpa e de insatisfação com o que foi realizado.

A quarta dimensão da categoria de estratégias focadas em comportamento refere-se à utilização da auto-observação, composta por quatro itens, sendo analisada por meio dos dados apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 – Manifestação da dimensão Auto-observação (AUO)

Dimensão D7 – Auto-observação (AUO)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q7 – Faço questão de acompanhar o meu desempenho no trabalho. (AUO_01)	1	10	33	95	74	141	4,85	1,15
Q16 – Geralmente tenho consciência de quão bem eu estou realizando uma atividade. (AUO_02)	1	13	103	99	104	34	4,11	1,06
Q25 – Presto atenção ao quão bem estou fazendo meu trabalho. (AUO_03)	3	10	70	102	96	73	4,40	1,15
Q31 – Acompanho o meu progresso em projetos nos quais estou trabalhando. (AUO_04)	3	16	65	110	94	66	4,34	1,16
Média da Dimensão Auto-observação							4,43	1,13

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A prática da auto-observação serve de base para a aplicação das estratégias anteriormente descritas de estabelecimento de metas próprias, autorrecompensa e autopunição. É com base na auto-observação que as metas podem ser definidas, os comportamentos positivos serem reforçados, assim como os negativos podem ser ajustados para melhor alcance de resultados (DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Os resultados da Tabela 15 indicam a utilização da estratégia de auto-observação entre frequentemente e quase sempre, com média 4,43 e desvio padrão em 1,13. A questão Q7 (AUO_01) teve o mais alto índice entre os quatro itens da dimensão, demonstrando que o acompanhamento do desempenho no trabalho é algo importante para as respondentes e é feito constantemente por praticamente 40% das mulheres.

A estratégia de auto-observação funciona como ferramenta constante de monitoramento, uma forma do indivíduo saber onde está, para onde está indo e ajustar o curso de ação no trajeto para a condição esperada (FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015). É a representação da consciência do sujeito sobre suas atitudes e comportamentos, reconhecendo quando ocorrem e por quais motivos, sendo

determinante para melhorar as chances de desempenhos positivos no trabalho (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006).

A quinta e última dimensão da categoria de estratégias focadas em comportamento é a de autoalertas, formada por dois itens, com resultados demonstrados na Tabela 16.

Tabela 16 – Manifestação da dimensão Autoalertas (AUA)

Dimensão D9 – Autoalertas (AUA)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q9 - Uso anotações para me lembrar do que preciso fazer. (AUA_01)	4	21	46	58	90	135	4,73	1,31
Q18 - Uso lembretes (por exemplo, notas, post-its, listas, celular ou outro mecanismo) para me ajudar a focar em coisas que preciso fazer. (AUA_02)	9	28	48	76	78	115	4,50	1,40
Média da Dimensão Autoalertas							4,62	1,35

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Também denominada autossugestão ou autossustentação, a estratégia de autoalertas refere-se ao uso de elementos concretos que contribuam para o efetivo comportamento, de acordo com o esperado. Diz respeito ao uso de alertas ambientais ou dicas que possibilitem estimular ações positivas e construtivas, podendo ser um simples bilhete, uma lista de afazeres ou lembretes mais sofisticados, de acordo com o praticante (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006).

Os dados da Tabela 16 indicam um alto uso desta estratégia pelas participantes, com média 4,62 e desvio padrão de 1,35. A questão Q9 (AUA_01), sobre uso de anotações com o intuito de lembrar das atividades a serem realizadas apontou que mais de 38% das mulheres pesquisadas sempre fazem uso desta estratégia.

O intuito da pesquisa não esteve relacionado em identificar quais mecanismos as mulheres utilizam como forma de alertas para suas atividades, indicando apenas a alta frequência no uso desta estratégia. Mesmo assim, cabe ressaltar que os autoalertas podem ser desde anotações, listas, murais, bilhetes, papéis coloridos, até aplicativos digitais para smartphone ou computador, variando de acordo com o costume e a adaptação da mulher para sua melhor utilização.

A prática desta estratégia pode ser justificada no contexto do laboral de mulheres profissionais pós maternidade pelo próprio volume de tarefas e

preocupações relacionadas à conciliação da maternidade e do trabalho. Os autoalertas auxiliam trazendo à memória aspectos importantes do dia a dia, tarefas e atividades que devem ser realizadas, colaborando com a manutenção do foco, da atenção e da dedicação em busca de objetivos (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

Após a apresentação e discussão de cada uma das dimensões, a Tabela 17 mostra a padronização dos escores da categoria estratégias focadas em comportamento, para que seja possível identificar a classificação de cada dimensão quanto ao nível atingido, de acordo com a padronização proposta por Lopes (2018).

Tabela 17 – Padronização dos escores da categoria estratégias focadas em comportamento

Dimensões	Classificação	Frequência	Percentual
Estabelecimento de metas próprias (EMP)	Alto	152	42,94
	Moderado	181	51,13
	Baixo	21	5,93
Autorrecompensa (AUR)	Alto	55	15,54
	Moderado	164	46,33
	Baixo	135	38,14
Autopunição (AUP)	Alto	177	50,00
	Moderado	155	43,79
	Baixo	22	6,21
Auto-observação (AUO)	Alto	178	50,28
	Moderado	166	46,89
	Baixo	10	2,82
Autoalertas (AUA)	Alto	231	65,25
	Moderado	85	24,01
	Baixo	38	10,73

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Tabela 17 permite a fácil visualização dos resultados obtidos em cada uma das cinco dimensões que compõem a categoria estratégias focadas em comportamento. Em destaque estão as classificações com maior nível de respostas, sendo que as estratégias de estabelecimento de metas próprias atingiram níveis moderados junto às participantes, enquanto as estratégias de autopunição, auto-observação e autoalertas alcançaram níveis altos de resposta.

Entre os dados, chama a atenção os 38,14% de mulheres em nível baixo para o uso da autorrecompensa, que ganha mais ênfase quando comparado os 6,21% de níveis baixos para autopunição, ou seja, as mulheres têm maior uso de estratégias de

autocobrança e autocrítica negativa, do que de estratégias de reconhecimento de seu próprio empenho, dedicação ou resultado obtido.

Importante reconhecer que as estratégias focadas em comportamento estão interligadas, podendo ser entendidas como complementares em sua utilização no trabalho. A prática de altos níveis de auto-observação permite o melhor estabelecimento de metas próprias e é alimentada pela utilização de autoalertas quanto às tarefas que devem ser realizadas. Ainda, a auto-observação e o estabelecimento de metas próprias geram informações para a prática de autorrecompensa e de autopunição.

Como definido na fundamentação teórica, este conjunto de estratégias que compõem a categoria focada em comportamento está fortemente ancorada em uma consciência individual. Assim, o uso mais frequente dessas estratégias acaba por ampliar a consciência e permite melhor utilização das próprias práticas relacionadas, melhorando as escolhas quanto ao comportamentos desejados e diminuindo a frequência de comportamentos considerados inadequados, em busca de melhores desempenhos e resultados (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

A capacidade individual de reconhecer seu estado atual e compará-lo com o estado desejado, identificando os comportamentos relacionados ao atual e ao pretendido, é determinante para a utilização das estratégias focadas em comportamento. A partir disso entram em uso a autoavaliação e a autodisciplina, em busca de ajustar comportamentos no sentido da realização das tarefas e da melhoria dos desempenhos, especialmente quando forem desagradáveis ou mais difíceis de serem realizadas (ANDERSON; PRUSSIA, 1997).

Finalmente, a categoria de *estratégias para recompensas naturais* é composta por apenas uma dimensão, denominada foco em recompensas naturais. Em sua escala original, esta dimensão era composta por cinco questões, entretanto, a afirmativa “Q17 - Tento me cercar de objetos e pessoas que provocam em mim comportamentos que desejo ter”, identificada como FRN_02, apresentou carga fatorial baixa durante o processo de análise de consistência interna e a validade convergente do modelo, o que comprometia a variância média extraída da dimensão e por isso foi retirada do instrumento, restando assim quatro questões na dimensão.

Os resultados da utilização do foco em recompensas naturais são demonstrados na Tabela 18 a seguir.

Tabela 18 – Manifestação da dimensão Foco em Recompensas Naturais (FRN)

Dimensão D8 – Foco em recompensas naturais (FRN)	Frequência*						Média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5	6		
Q8 - Foco meu pensamento nos aspectos agradáveis das minhas atividades de trabalho, ao invés de focar nos aspectos desagradáveis. (FRN_01)	0	21	74	98	106	55	4,28	1,14
Q26 - Quando tenho opção, tento fazer meu trabalho de uma forma que gosto em vez de apenas tentar terminá-lo. (FRN_03)	2	10	55	100	103	84	4,54	1,13
Q32 - Procuo atividades em meu trabalho que eu goste de fazer. (FRN_04)	3	13	53	99	112	74	4,49	1,14
Q35 - Descubro meus modos favoritos de fazer as coisas. (FRN_05)	1	10	72	113	99	59	4,34	1,08
Média da Dimensão Foco em Recompensas Naturais							4,41	1,12

* Frequência: 1 Nunca; 2 Quase nunca; 3 Às vezes; 4 Frequentemente; 5 Quase sempre; 6 Sempre.
Fonte: Dados da pesquisa (2021).

De forma geral, a estratégia de foco em recompensas naturais está baseada em dois pilares: identificar componentes agradáveis nas tarefas e moldar as próprias percepções para que não haja concentração em aspectos negativos da atividade (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; ALVIM, 2018). Isso significa que a prática pretende ressaltar o que seja naturalmente positivo ou agradável, enquanto busca-se suprimir ou diminuir o enfoque dado aos aspectos desagradáveis ou negativos.

Os dados da Tabela 18 indicam que as participantes da pesquisa fazem uso desta estratégia frequentemente ou quase sempre, com média da dimensão atingindo 4,41 e desvio padrão de 1,12. A questão Q26 (FRN_03), sobre a busca da participante por realizar o trabalho da forma que gosta, não apenas realizá-lo, chegou à média 4,54, com a maior parte das respostas indicando uso quase sempre, sugerindo que a forma como o trabalho é feito é importante para as participantes.

A aplicação da estratégia para recompensas naturais envolve desenvolver maneiras de transformar as tarefas para que fiquem mais agradáveis, encontrando os aspectos naturalmente gratificantes do trabalho, percebidos pela simples realização da tarefa (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; ALVIM, 2018). Também, a estratégia abarca o intuito de reduzir o foco nos aspectos desagradáveis das atividades, por meio da moldagem das

percepções individuais, reconhecendo o que seja enfadonho para então valorizar os aspectos positivos e recompensadores da tarefa em questão (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; ALVIM, 2018).

Na Tabela 19 mostra-se a padronização dos escores da categoria para recompensas naturais, para identificar o nível alcançado pelas respostas da dimensão única da categoria.

Tabela 19 – Padronização dos escores da categoria estratégias para recompensas naturais

Dimensões	Classificação	Frequência	Percentual
Foco em recompensas naturais (FRN)	Alto	189	53,39
	Moderado	160	45,20
	Baixo	5	1,41

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A padronização dos escores na Tabela 19 mostra que a dimensão foco em recompensas naturais encontra uma classificação alta em termos de respostas, em que 53,39% das respostas obtidas nos itens pesquisados alcançou nível alto na orientação de referência de Lopes (2018). Ainda, apenas 1,41% das respostas foi de nível baixo na escala, reforçando a presença e a utilização desta estratégia por mulheres profissionais pós maternidade.

A indicação deste alto nível de utilização apresenta-se como interessante quando analisados os aspectos envolvidos nas estratégias de recompensas naturais, que incluem o comprometimento, a crença e a satisfação destas mulheres com o trabalho por si, buscando maneiras de tornar as atividades mais agradáveis e prazerosas, mesmo que inicialmente não sejam. É o esforço destas mulheres em identificar retorno positivo naquilo que executam, encontrando motivação e recompensa pelo simples desenvolvimento de suas atividades, seguindo o defendido por Anderson e Prussia (1997) e Prussia, Anderson e Manz (1998).

A relevância dessas estratégias está na escolha individual por modificar as percepções relacionadas às tarefas, diminuindo a atenção dada ao que seja desagradável, ampliando o foco no que possa ser entendido como positivo e agradável. Essa prática de reconhecer os aspectos agradáveis nas atividades ou tarefas leva ao aumento dos sentimentos de competência, responsabilidade,

autodeterminação e autocontrole, ligados à motivação intrínseca, que conduzem à melhora do desempenho (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2017; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Concluída a apresentação de cada uma das nove dimensões das três categorias de autoliderança, na Tabela 20 são expostos os valores de média e desvio padrão das dimensões, para que seja possível visualizar os resultados de forma geral e comparativa.

Tabela 20 – Valores de média e desvio padrão das dimensões e categorias da autoliderança

Categorias	Dimensões	Média	Desvio Padrão
Estratégias de padrões de pensamento construtivo	Visualização de sucesso no desempenho	4,01	1,28
	Diálogo interno	4,27	1,39
	Avaliação de crenças	4,10	1,22
Média Geral Estratégias de Padrões de Pensamento Construtivo		4,13	1,30
Estratégias focadas em comportamento	Estabelecimento de metas próprias	4,16	1,23
	Autorrecompensa	3,09	1,34
	Autopunição	4,31	1,31
	Auto-observação	4,43	1,13
	Autoalertas	4,62	1,35
Média Geral Estratégias focadas em Comportamento		4,12	1,27
Estratégias para recompensas naturais	Foco em recompensas naturais	4,41	1,12
Média Geral Estratégias para Recompensas Naturais		4,41	1,12

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados demonstrados na Tabela 20 permitem identificar que em termos de média geral, as estratégias para recompensas naturais têm utilização mais frequente por parte das pesquisadas, com média 4,41 e desvio padrão de 1,12. Em seguida aparecem as estratégias de padrões de pensamento construtivo, com média 4,13 e desvio padrão de 1,30, e as estratégias focadas em comportamento, com média 4,12 e desvio padrão de 1,27.

Entretanto, quando vistos de maneira mais ampla, os resultados indicam que entre as estratégias focadas em comportamento estão as maiores e as menores médias das nove dimensões de autoliderança estudadas. Entre as cinco dimensões da categoria de estratégias focadas em comportamento existe uma variação importante de uma média de 3,09 para a utilização de autorrecompensa e de 4,62 para o uso de autoalertas.

A partir desses dados é possível estabelecer um ordenamento da manifestação das estratégias de autoliderança, por dimensão constitutiva, da dimensão mais frequente até a menos frequente, como apresentado na Tabela 21.

Tabela 21 – Dimensões constitutivas da autoliderança por ordem decrescente de manifestação entre as mulheres profissionais pós maternidade pesquisadas

Ordem	Dimensão constitutiva	Média	Desvio Padrão
1 ^a	Autoalertas	4,62	1,35
2 ^a	Auto-observação	4,43	1,13
3 ^a	Foco em recompensas naturais	4,41	1,12
4 ^a	Autopunição	4,31	1,31
5 ^a	Diálogo interno	4,27	1,39
6 ^a	Estabelecimento de metas próprias	4,16	1,23
7 ^a	Avaliação de crenças	4,10	1,22
8 ^a	Visualização de sucesso no desempenho	4,01	1,28
9 ^a	Autorrecompensa	3,09	1,34

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 21 demonstra-se, em ordem decrescente de manifestação, as dimensões constitutivas da autoliderança, conforme identificado pela pesquisa com as 354 participantes. As mulheres profissionais pós maternidade indicam a utilização das estratégias de autoalertas, auto-observação e foco em recompensas naturais como as mais frequentes em suas vivências no trabalho. Pode-se inferir que estas estratégias são as alternativas encontradas por estas profissionais na busca constante pelo equilíbrio de suas inúmeras tarefas, como indicado por Beltrame e Donelli (2012).

Embora cada mulher recorra a recursos que auxiliem na conciliação de carreira e maternidade a seu próprio modo (ROCHA-COUTINHO, 2009; CAVALCANTI; BAÍA, 2017), a inclinação desta etapa de estudo para algumas estratégias mais frequentes demonstra que a busca por equacionar os papéis exercidos é semelhante, assim como são as dificuldades enfrentadas. Os resultados da pesquisa reforçam a condição de que estas mulheres fazem uso constante de ferramentas que as auxiliam a recordar das atividades que devem ser realizadas, assim como mantém altos níveis de autoanálise, pela observação de seus próprios comportamentos, e procuram fortalecer os aspectos positivos inerentes às tarefas desempenhadas, como forma de amenizarem os pontos desagradáveis e de dificuldade.

Para encerrar a análise sobre a percepção da manifestação da autoliderança em mulheres profissionais brasileiras pós maternidade, apresenta-se o panorama geral da padronização dos escores das três categorias estudadas (ver Tabela 22),

com base na padronização de escores calculada por dimensão, para efeitos de análise e comparação final.

Tabela 22 – Padronização dos escores das categorias de estratégias de autoliderança

Categorias	Classificação	Frequência	Percentual
Estratégias de padrões de pensamento construtivo	Alto	150	42,37
	Moderado	169	47,74
	Baixo	35	9,89
Estratégias focadas em comportamento	Alto	159	44,92
	Moderado	150	42,37
	Baixo	45	12,71
Estratégias para recompensas naturais	Alto	189	53,39
	Moderado	160	45,20
	Baixo	5	1,41

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As informações da Tabela 22 permitem visualizar que apenas a categoria estratégias de padrões de pensamento construtivo atingiu escore moderado, as demais categorias, de estratégias focadas em comportamento e estratégias para recompensas naturais, alcançaram escore alto na pesquisa. O resultado, de forma geral, demonstra a utilização cotidiana das estratégias de autoliderança pelas mulheres profissionais pós maternidade participantes em suas vivências no trabalho.

Considerando os desafios enfrentados por essas mulheres em suas trajetórias complexas em busca da conciliação de atividades laborais, vida pessoal e familiar, equilibrando todos os aspectos envolvidos, entende-se que as estratégias de autoliderança exercem ponto de apoio e suporte para a realização das atividades e responsabilidades. Por meio de comportamentos orientados e do foco em recompensas naturais, além de padrões de pensamento positivo e construtivo, essas mulheres ampliam seus potenciais de realização e de superação das dificuldades que fazem parte de suas realidades constantemente.

Assim, conclui-se o Estudo 1, de abordagem quantitativa, que teve por objetivo investigar as propriedades psicométricas da escala RSLQ-Br, por meio da avaliação do modelo de mensuração do construto da autoliderança e identificar quais categorias e dimensões constitutivas da autoliderança têm maior incidência em mulheres profissionais pós maternidade que estejam inseridas no trabalho. Desta forma, a próxima seção apresenta o Estudo 2, de natureza qualitativa, abordando entrevistas realizadas junto a mulheres profissionais pós maternidade.

5 ESTUDO 2: MANIFESTAÇÃO E PAPEL DA AUTOLIDERANÇA NA TRAJETÓRIA DE MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE

O Estudo 2, de abordagem qualitativa, foi realizado a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a mulheres profissionais pós maternidade. O propósito desta etapa de pesquisa envolveu atender ao terceiro objetivo específico da tese, que buscavam caracterizar as mulheres profissionais pós maternidade participantes em termos de suas trajetórias de trabalho e maternidade, e ao quarto objetivo específico, que consistiu em compreender de que forma a autoliderança se manifesta em mulheres profissionais pós maternidade e qual o papel das características da autoliderança na trajetória profissional dessas mulheres.

O roteiro de entrevista foi constituído por três blocos de questões, sendo o primeiro com dados de identificação das participantes, o segundo sobre trabalho e maternidade, e o terceiro bloco sobre a utilização de estratégias de autoliderança. Inicialmente foi realizada uma entrevista piloto, com vistas a testar o roteiro de questões e estimar a duração aproximada das entrevistas. A partir desta aplicação, foram agendadas as entrevistas para a coleta dos dados qualitativos.

As entrevistas ocorreram em um período de 10 dias corridos no mês de julho de 2021, incluindo um final de semana, de acordo com a disponibilidade das interessadas em participar da pesquisa. Assim, foram realizadas 21 entrevistas com mulheres profissionais pós maternidade, por meio do serviço de comunicação por vídeo *Google Meet*, todas gravadas, com duração média de 1 hora e 28 minutos por entrevista.

Como estratégia para a coleta dos dados, optou-se por uma condução dialogada das entrevistas, seguindo o roteiro semiestruturado, mas priorizando o ambiente acolhedor e amigável para que as mulheres pudessem contar suas histórias de vida e suas trajetórias pessoais, profissionais e de maternidade. Essa forma de condução levou à alteração da ordem de realização das perguntas em algumas entrevistas, para que não houvesse interrupção da fala da participante, sem que isso tenha representado algum tipo de prejuízo na obtenção das informações.

Acredita-se que um ponto positivo na condução deste trabalho foi o fato da pesquisadora ser também uma mulher profissional pós maternidade que vivencia diariamente os desafios da tripla jornada, o que gerou um consistente ponto de apoio e entendimento junto às participantes, que sabiam que estavam sendo ouvidas por

uma mulher que provavelmente enfrentava as mesmas condições em sua trajetória materna e profissional.

Os dados obtidos por meio das entrevistas são apresentados a seguir, iniciando por uma caracterização geral das 21 mulheres profissionais entrevistadas, seguido pela apresentação das trajetórias de trabalho e maternidade, para finalmente abordar os aspectos da utilização da autoliderança nas vivências no trabalho.

5.1 AS PARTICIPANTES DO ESTUDO 2: MULHERES MÃES QUE TRABALHAM OU MULHERES QUE TRABALHAM E SÃO MÃES

Para iniciar a caracterização das participantes do estudo qualitativo, atendendo ao terceiro objetivo específico desta tese, apresenta-se as informações gerais sobre as mulheres entrevistadas, no Quadro 15.

Quadro 15 – Dados de identificação das entrevistadas

Partic.	Idade	Nº de Filhos	Idade dos filhos	Escolaridade	Vínculo
Alice	36	2	3 e 11 anos	Doutorado	Servidora pública federal
Betina	30	2	Gestante de 39 semanas e 2 anos	Superior	Empreendedora
Camila	41	3	12, 15 e 21 anos	Superior	Funcionária iniciativa privada
Daniela	35	1	4 anos	Especialização	Autônoma
Estela	40	1	9 anos	Superior	Empresária
Flávia	39	2	15 e 23 anos	Superior	Funcionária iniciativa privada
Giovana	39	3	2, 6 e 9 anos	Mestrado	Servidora pública estadual
Helena	37	2	2 e 5 anos	Mestrado	Servidora pública municipal e empreendedora
Isadora	48	1	11 anos	Especialização	Servidora pública estadual e empreendedora
Júlia	38	1	4	Mestrado	Servidora pública federal
Karen	44	2	8 e 12 anos	Superior	Servidora pública estadual
Laura	32	2	5 e 12	Superior	Funcionária iniciativa privada
Milena	30	1	2 anos	Superior em andamento	Empreendedora
Natália	32	2	2 meses e 7 anos	Mestrado	Servidora pública federal
Olívia	39	1	4 anos	Especialização	Empreendedora
Priscila	48	2	11 e 13 anos	Especialização	Empreendedora
Queila	39	2	4 e 9 anos	Mestrado	Empresária
Rafaela	46	2	15 e 21 anos	Superior	Funcionária iniciativa privada
Sofia	38	1	16 anos	Mestrado	Funcionária da iniciativa privada
Teresa	45	2	12 e 15 anos	Especialização	Servidora pública federal
Úrsula	41	2	8 e 19 anos	Superior	Empreendedora

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Quadro 15 apresenta-se as 21 mulheres profissionais pós maternidade entrevistadas em termos de idade, quantidade de filhos, idade dos filhos, escolaridade e vínculo atual de trabalho, para que seja possível uma visão geral das participantes da pesquisa. Cabe ressaltar que foram utilizados pseudônimos para identificar cada uma das mulheres. Para a escolha dos nomes, seguiu-se o ordenamento das entrevistas realizadas, atribuindo a cada mulher uma letra do alfabeto, respeitando a ordem alfabética, de A até U. Em seguida foram escolhidos nomes com as respectivas iniciais que denominavam as participantes, não sendo utilizado nenhum nome de mulher que tenha sido realmente entrevistada, para respeitar o anonimato e a confidencialidade da pesquisa. Assim, de Alice à Úrsula, todos os nomes são fictícios.

Observando-se o Quadro 15 é possível identificar que entre as 21 entrevistadas estavam mulheres com idade de 30 a 48 anos, tendo de 1 a 3 filhos, com idade dos filhos variando entre 39 semanas de gestação a 23 anos. A pesquisa inicialmente envolveria mães com filhos até 21 anos, mas exceção foi feita a uma das participantes, que além de um filho de 23 anos tem uma filha de 15 anos, o que foi interpretado como atendimento ao critério definido anteriormente.

Quanto à escolaridade, as entrevistadas têm entre curso superior em andamento e doutorado completo, sendo que exercem suas atividades profissionais como funcionárias da iniciativa privada, servidoras públicas municipais, estaduais ou federais, autônomas, como empresárias ou empreendedoras, sendo que algumas possuem vínculo simultâneo de servidora pública e empreendedora. Além desses dados, as participantes foram questionadas sobre a área de formação e de atuação, mas a escolha foi por demonstrar essas informações de forma individualizada, junto ao relato de trajetória de cada uma das entrevistadas. Ainda, apesar de não proposital, o perfil encontrado nas entrevistadas no Estudo 2 é semelhante ao perfil médio das participantes do Estudo 1, quantitativo, apresentado anteriormente: mulheres casadas, com faixa etária entre 32 e 45 anos, escolaridade de ensino superior ou mais alta, com um ou dois filhos.

Ressalta-se que o perfil de mulheres entrevistadas não pretendeu, em momento algum, ser representativo da mulher brasileira média, pois as participantes foram convidadas e selecionadas a partir de critérios e meios descritos na seção de método, não levando em consideração aspectos como o contexto social ou de renda das participantes. Por ser uma pesquisa realizada via internet em meio ao período de

pandemia, era esperado que o perfil das mulheres disponíveis para participação tivessem nível de escolaridade mais alto que a média nacional.

Buscando atender ao terceiro objetivo específico desta tese, de caracterizar as mulheres profissionais pós maternidade e suas trajetórias de trabalho e maternidade, também considerando que o intuito da pesquisa qualitativa envolve compreender a manifestação e o papel da autoliderança na jornada individual e profissional de diferentes mulheres entrevistadas, cada uma delas terá seu espaço de apresentação e caracterização, a seguir.

5.1.1 Alice

Alice tem 36 anos, é bacharel em Administração, com mestrado e doutorado na área. Escolheu seguir a vida acadêmica e hoje atua como professora de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico em uma instituição federal, sendo servidora pública em caráter efetivo. Alice concilia a carreira profissional com a maternidade, tendo dois filhos, um menino de 3 anos e um menino de 11 anos, e é casada.

O trabalho faz parte da vida de Alice desde muito cedo, aos 8 anos, ao lado da mãe artesã, ela fazia suas primeiras peças em um tear e comercializava. Aos 14 anos, Alice procurou uma agência integradora e conseguiu o primeiro estágio, trabalhando durante as férias escolares. Alice relata que a busca pelo sustento financeiro e por não depender de ninguém sempre foi algo presente em sua vida.

Depois de iniciar em estágios, atuou em diferentes atividades até prestar concurso público e ser aprovada como agente de trânsito da prefeitura municipal de sua cidade natal aos 18 anos. Nesta instituição permaneceu por 11 anos, passando pela área de educação, organização de eventos e implantação de estacionamento rotativo.

Durante este período realizou o mestrado em Gestão Pública e teve experiências lecionando em alguns cursos, enquanto se preparava para um concurso público para docente de um instituto federal. Aprovada no concurso, Alice mudou-se para outra cidade, onde trabalhava como servidora pública. Após alguns meses ingressou no doutorado em Administração, obtendo licença parcial de um ano para a formação, seguida de licença total até o final do curso.

Sobre a maternidade, Alice relata que os planos de ser mãe a acompanharam a vida toda, havia a certeza de que ter filhos seria parte da vida desta mulher. Isso a conduziu de forma natural à maternidade de seu filho mais velho, que biologicamente é filho de seu marido de um casamento anterior, mas que virou seu filho de coração e alma. Alice começou a namorar o marido quando o filho dele tinha 2 anos e a relação sempre foi muito próxima, até que com 5 anos o menino perdeu a mãe e Alice assumiu totalmente o papel de mãe.

A chegada do segundo filho foi desejada e planejada, com a participação intensa do filho mais velho. A gestação ocorreu sem intercorrências, embora também tenha sido em um período em que Alice fazia o doutorado, precisava estudar e escrever o projeto de tese. Durante esse período, a rede de apoio foi constituída especialmente pelo marido, filho e sogra, que estavam mais próximos, e de amigos e familiares que apoiavam à distância. O período pós parto foi tranquilo, as lembranças desagradáveis são apenas da anestesia e dos efeitos colaterais após a cesárea.

A licença maternidade foi o momento de viver a maternidade plenamente, totalmente dedicada ao recém-nascido. O suporte para o retorno ao trabalho/estudo foi dado pelo marido e pela sogra, com a divisão de atividades e responsabilidades com os filhos. Alice relata que tinha receio de não “dar conta” das suas responsabilidades envolvendo filhos, estudo e trabalho, mas que a presença dos filhos fez com que ela se organizasse melhor no tempo disponível e na priorização das atividades.

O retorno ao trabalho depois do segundo filho ocorreu durante a pandemia, o que significou a permanência em casa, realizando as atividades docentes na instituição federal por meio de trabalho remoto. O *home office* que já era uma prática durante o período de escrita da tese, permaneceu no retorno ao trabalho, o que tornou esse retorno mais simples e fluido. O entendimento de Alice foi de que o ritmo desenvolvido durante o doutoramento seguiu para o retorno ao trabalho, não trazendo diferença significativa na forma como ela se relacionava com suas tarefas, afazeres e família.

A maternidade traz a sensação de completude para a vida de Alice. A ideia de não ser mãe, segundo Alice, seria motivo de uma “incomodação interna”, que faria com que ela fosse uma pessoa irritada, inconformada, sentindo sempre a falta de alguma coisa na vida. E essa completude da maternidade reforça a satisfação e a realização com a vida profissional. Alice reconhece que as demandas de trabalho

muitas vezes interferem no convívio com os filhos, mas o trabalho remoto temporário tem facilitado esse processo.

5.1.2 Betina

Betina tem 30 anos e é bacharel em Ciências Contábeis. Trabalhava como contadora, funcionária em um escritório de contabilidade mas deixou o vínculo para atuar em seu próprio escritório, empreendendo, de casa, em função da maternidade. No momento da entrevista estava com 39 semanas de gestação de uma menina que nasceu na semana seguinte à entrevista, e tem uma filha mais velha, de 2 anos de idade, e é casada.

O início da trajetória profissional de Betina foi aos 18 anos, com seu primeiro emprego na área contábil, o que levou à realização do curso técnico em contabilidade e posteriormente à graduação em Ciências Contábeis. Com o desejo de ser mãe, Betina confirmou a gestação enquanto cursava o último semestre da faculdade. Após a formatura, Betina entrou em acordo com a empresa em que trabalhava, um escritório de contabilidade, para seguir prestando serviços a partir de sua própria empresa, podendo assim trabalhar em *home office*, acompanhando a filha pequena de perto. Betina relata que o trabalho em casa é difícil, mas foi uma escolha em função da maternidade.

A maternidade ocorreu de forma planejada na vida de Betina, inicialmente por muita vontade do marido, mas em um plano combinado e ajustado entre o casal. As duas gestações ocorreram de forma tranquila, sem intercorrências. O exercício profissional durante a gestação da primeira filha não sofreu modificações, na época Betina atuava como funcionária do escritório de contabilidade e seguiu suas atividades normalmente. Já na gestação da segunda filha, com o trabalho em *home office* e a pandemia em curso, alguns aspectos precisaram ser modificados, com o uso de ferramentas tecnológicas para evitar contato e risco de contágio do vírus circulando.

Durante as duas gestações, Betina pode contar com o apoio e auxílio do marido, dos pais e da sogra, uma rede de apoio bastante presente. O período pós parto da primeira filha foi tranquilo, mas o retorno da licença maternidade, também em função da amamentação da filha pequena, levaram à decisão de propor um acordo para a prestação de serviços contábeis. Betina relata que mesmo com o apoio da avó

que ficava com a filha, havia a autocobrança e a necessidade de permanecer mais próxima da bebê.

Betina diz que a maternidade trouxe mais motivação para o trabalho, a vontade de ser uma boa profissional e com isso servir de referência e motivo de orgulho para as filhas no futuro, como profissional e como mulher que persistiu buscando seus objetivos, como um exemplo de dedicação e empenho. A maternidade também mudou o papel de Betina perante a família, assim como mudou o foco de sua própria vida, que passou a ser mais centrada na vida da filha. Quanto ao trabalho, a maternidade reforça a busca por solucionar todos os problemas, além de um maior senso de responsabilidade.

O trabalho em *home office*, junto à criação da filha e à gestação da segunda, exigiu maior organização do tempo e das tarefas, pois as interrupções da filha são frequentes e muitas vezes os planos não ocorrem como o esperado. Betina reforça que seu trabalho exige uma atenção muito grande aos prazos, como contadora, e isso a levou a várias vezes realizar as atividades profissionais durante a madrugada para atender às expectativas de cumprimento das tarefas.

Betina afirma que a maternidade trouxe amadurecimento, pessoal e profissionalmente, e a descoberta da capacidade de se reinventar e encontrar soluções para todas as situações que possam surgir. Também a fez reconhecer sua própria força e determinação como mulher.

5.1.3 Camila

Camila tem 41 anos, é graduada em Processos Gerenciais e atua como gerente comercial em uma multinacional brasileira. Camila tem três filhos, sendo que apenas os dois mais novos moram com ela, uma menina de 12 anos e um menino de 15 anos. A filha mais velha, de 21 anos, ficou residindo na capital do estado quando ela e a família, marido e filhos mais novos, mudaram-se para interior em função da transferência de Camila no trabalho.

O primeiro vínculo de trabalho de Camila foi aos 14 anos. Aos 20 anos, Camila engravidou da primeira filha, na época precisou deixar o trabalho de promotora de eventos e seguiu sem atuar profissionalmente até os 6 meses de idade da filha, pois não tinha rede de apoio, havia se separado do pai de sua filha e não tinha quem

auxiliasse nos cuidados com a bebê. Ao retornar ao trabalho, Camila fazia eventos esporádicos, sempre em função das necessidades da filha, sem vínculo fixo de trabalho.

Mais tarde, no segundo casamento, Camila teve o segundo filho e dedicou-se exclusivamente aos filhos e à casa até que o filho tivesse dois anos. O retorno ao trabalho foi mais uma vez difícil pelas necessidades familiares, mas Camila entendia que precisava se recolocar e se encontrar profissionalmente, pois não havia se adaptado longe do trabalho. Passado um ano, com vínculo estável de trabalho, Camila descobriu uma nova gestação e passou a se preocupar quanto à manutenção de sua carreira profissional.

Camila atua em uma multinacional como gerente comercial e relata, entre risos, que quando se candidatou ao primeiro cargo nesta empresa, há 10 anos, decidiu omitir a existência da filha mais nova, que na época tinha 1 ano e 8 meses de idade. Camila participou do processo seletivo e quando perguntada sobre os filhos, afirmou ter apenas dois filhos, de 5 e de 11 anos, respectivamente, pois tinha receio de ser eliminada do processo seletivo pela condição de mãe de três e de ter a filha mais nova ainda bebê.

A verdade veio à tona depois de efetivada, quando Camila comentou algo relacionado a ter três filhos e o chefe a questionou sobre a realidade. A história passou a ser vista como inusitada e até cômica, mas Camila reconhece que o medo era real, pois o mercado de trabalho é mais complicado para as mães de filhos pequenos e de mais filhos. Em relação ao trabalho, Camila relata que sempre pensou sobre as limitações que a maternidade trazia e continuaria trazendo para sua vida profissional.

A maternidade chegou à vida de Camila sem planejamentos claros. Camila havia sofrido um aborto espontâneo aos 17 anos e conta que depois disso restou a dúvida sobre ser capaz de ser mãe e a vontade de engravidar novamente, o que aconteceu aos 20 anos. Os outros dois filhos foram desejados mas não exatamente planejados, aos 25 e aos 28 anos.

A primeira experiência completa de maternidade foi distinta das outras duas. A gestação da primeira filha, em um primeiro casamento conturbado, foi solitária, sem rede de apoio, afastada do trabalho. Na segunda experiência de maternidade, Camila escolheu afastar-se do trabalho, mas havia o apoio do marido e da sogra mais presentes. Já na terceira gestação Camila estava trabalhando, e isso fez com que o

período fosse percebido como mais fácil e prazeroso do que os anteriores, com maior apoio e tranquilidade, com a presença do marido, dos filhos e da sogra ao seu redor.

O retorno ao trabalho depois do nascimento dos filhos, segundo Camila, foi difícil. Com seis meses do nascimento da primeira filha, Camila conseguia alguns trabalhos sem vínculo efetivo; aos dois anos de idade do segundo filho, o retorno ao mercado de trabalho foi lento; e ao retornar da licença maternidade da terceira filha, Camila descobriu que havia sido realocada para outra agência, ficou um mês sem ter uma atividade definida, desempenhou uma função temporária e foi desligada da empresa com poucos meses depois de retomar o trabalho, pois já havia passado o período de estabilidade após a licença maternidade. Essa atitude da empresa reforçou a impressão de Camila sobre as dificuldades que a maternidade traz para a vida profissional das mulheres, mas a vontade de ter uma carreira estável fez com que Camila persistisse.

Camila reconhece que a maternidade inicialmente trouxe o senso de responsabilidade da vida adulta, com a chegada da primeira filha, mas depois dos outros dois filhos a maternidade passou a ser impulsionadora para novas conquistas. Foi depois de três filhos que Camila fez sua graduação à distância, como forma de ampliar suas possibilidades de crescimento na empresa em que atua. Por outro lado, a maternidade, segundo Camila, trouxe empecilhos importantes em sua trajetória profissional, percebidos quando ela se compara a seus colegas: profissionais mais jovens, sem filhos, com vivências no exterior, inglês fluente, disponíveis para mobilidade e oportunidades de crescimento na empresa.

Para compensar essas dificuldades, o marido de Camila tem assumido muitas das responsabilidades tradicionalmente atribuídas à mãe, especialmente porque nos últimos anos a maior fonte de renda da família está centrada no trabalho desta mulher. O resultado disso, segundo Camila, é a presença constante da culpa materna, por não ser capaz de “dar conta de tudo”, por não ser a mãe presente e maternal como seria esperado dela pela sociedade e por ela mesma.

Finalizando seu relato, Camila aponta que a maternidade a levou a ser mais ambiciosa, talvez pela própria necessidade de fazer e conquistar mais pelos filhos, e também a fez ter uma visão mais empática em relação aos outros, especialmente como líder no trabalho. Recentemente Camila passou a compreender tudo o que foi capaz de construir, influenciada pelo reconhecimento de alguns gestores sobre todos os desafios enfrentados e superados por ela no percurso de carreira.

5.1.4 Daniela

Daniela tem 35 anos, é Bióloga com pós graduação em sua área de formação. Atua em uma empresa que implementa projetos de educação no país, tendo vínculo de prestadora de serviços como pessoa jurídica. Daniela desenvolve suas atividades profissionais de casa, em *home office*, é casada e tem uma filha de 4 anos de idade.

O primeiro emprego de Daniela foi aos 16 anos em um escritório de contabilidade, seguido por outros empregos na área administrativa e no comércio. Ao ingressar na faculdade, começou a atuar como estagiária na universidade em que estudava, seguindo como efetiva, envolvida em projetos de planejamento estratégico regional e posteriormente com elaboração de provas de concursos públicos. Após a formatura, Daniela, já casada, mudou-se com o marido para outro estado, onde permaneceu por dois anos sem trabalhar, fazendo uma pós graduação.

Nesta época, Daniela engravidou pela primeira vez mas sofreu um aborto espontâneo com 12 semanas. Logo depois o casal retornou ao estado de origem e Daniela encontrou dificuldade em se recolocar profissionalmente. Apesar de procurar emprego, candidatar-se a diferentes vagas, não conseguiu trabalho, engravidou novamente e teve sua filha sem estar trabalhando.

A dificuldade encontrada antes de ser mãe pareceu aumentar depois da maternidade. Quando a filha tinha por volta de um ano, sem conseguir se recolocar, Daniela decidiu empreender, criando um pequeno negócio de aromatizadores de ambiente no ramo de lembrancinhas personalizadas, que persiste até hoje. Daniela atualmente trabalha desenvolvendo e implementando projetos educacionais e realizando cursos de formações de professores em todo o país, de forma remota. Inicialmente o vínculo era por projeto, mas recentemente passou a fazer parte da equipe fixa, prestando serviço por meio de pessoa jurídica.

A maternidade foi desejada e planejada desde a primeira gestação, perdida, até a segunda, da filha que hoje tem 4 anos. O período de gestação foi de risco nos primeiros três meses, passando a ser tranquilo até as 35 semanas de gestação, quando a filha nasceu prematuramente. Durante a gestação, eram apenas os pais envolvidos com os preparativos, mas assim que a filha nasceu Daniela teve apoio de sua mãe por algumas semanas.

Para Daniela, a maternidade mudou a forma de ver o trabalho, a ponderação sobre o que vale a pena ou não em termos de envolvimento e dedicação, mas não

alterou a relação de satisfação e realização percebida com o trabalho. Na fala de Daniela aparece a importância de demonstrar para a filha o valor do trabalho, a independência gerada por ele, a possibilidade de não depender de outras pessoas para realizar seus sonhos e vontades, deixando claro que pretende ensinar a filha pelo exemplo de suas ações.

Por ter desejado tanto ser mãe, Daniela diz que a maternidade para ela é algo leve e tranquilo, e ela credita isso a não ter gerado expectativas, ter lidado sempre com a realidade. De acordo com Daniela, a maternidade trouxe mais foco ao mesmo tempo em que ampliou sua visão sobre as possibilidades e oportunidades que a cercam, contribuiu para que tenha raciocínio rápido e assertividade. Apesar de perceber desta forma, até o momento Daniela não pensa em ter outro filho.

5.1.5 Estela

Estela tem 40 anos, tem formação como Tecnóloga em Optometria e Técnica em Ótica. Atua como professora de curso técnico em uma instituição privada e como sócia proprietária em uma Ótica, uma empresa de sua família. Estela tem um filho de 9 anos, um menino e é casada.

Na inserção no mercado de trabalho, Estela atuava na região metropolitana do estado, atendendo em consultórios médicos e clínicas, fazendo exames de visão e adaptação de lentes de contato, na sua área de formação. Em função da carreira militar do marido, o casal mudou de estado, e Estela permaneceu atuando na mesma área. Neste período, Estela engravidou e houve uma nova mudança de estado em função da profissão do marido.

Com a mudança e o nascimento do filho, Estela decidiu permanecer em casa dedicando-se aos cuidados dele até que tivesse 1 ano e 7 meses de idade. Porém, quando o filho tinha 10 meses, Estela decidiu produzir bombons em casa que eram comercializados pelo marido no trabalho. O empreendimento surgiu da necessidade de envolvimento de Estela com algum tipo de atividade, não por questões financeiras, mas por realização. Meses depois, Estela conseguiu um emprego como gerente de loja, uma ótica em um shopping, permanecendo neste trabalho até os 3 anos do filho, quando o casal retornou à cidade natal. De volta, Estela passou a atuar na loja da

família, uma ótica, como gestora e dando suporte no atendimento e nas vendas ao público.

A maternidade na vida de Estela foi desejada e planejada, ser mãe sempre foi um plano. A gestação e o pós parto foram períodos tranquilos, e a rede de apoio presente era formada apenas pelo marido, em função da distância da família. O trabalho sempre teve papel importante na vida de Estela, por isso tomou a iniciativa de empreender informalmente com a produção de bombons antes mesmo de retornar oficialmente ao mercado de trabalho.

Estela relata que o filho iniciou em uma escolinha com quase dois anos de idade. Na época os pais e a pediatra perceberam que o menino ainda não falava e entenderam que a socialização proporcionada pelo convívio escolar seria positiva para o desenvolvimento do bebê. Posteriormente o filho, que hoje tem 9 anos, foi diagnosticado dentro do Transtorno do Espectro Autista (TEA).

No retorno ao trabalho fora de casa após a maternidade, Estela percebeu que havia mais motivação em suas ações e envolvimento profissionais. A existência do filho conduzia a um maior grau de foco na busca por melhores resultados no trabalho, como um estímulo para ser sempre melhor profissionalmente, gerando assim melhores condições de vida para o filho e a família. Por outro lado, trabalhando e exercendo sua maternidade, Estela reconhece que teve seus momentos de descanso e de sono reduzidos, pois busca priorizar o tempo com o filho, trabalhando muitas vezes tarde da noite, depois do filho dormir.

Para Estela, o trabalho permanece sendo fonte de realização, mas ganhou importância maior por ser a fonte de renda que permite que o filho tenha acesso aos acompanhamentos de profissionais especializados, em função da existência do TEA. Apesar de reconhecer que muitas vezes se questiona sobre trabalhar em excesso, em sua fala Estela deixa claro que o seu segundo emprego, o trabalho como professora em um curso técnico, é essencial pois é de onde ela obtém os recursos necessários para manter as sessões de fonoaudiologia do filho.

Sua atividade principal, na empresa da família, permite certa flexibilidade de horários, vista como um aspecto positivo por Estela, que consegue passar boa parte do período da manhã com o filho. Entretanto, a impossibilidade de levar e buscar o filho na escola é algo que a deixa pensativa com frequência, mas ela diz que precisou aprender a lidar com essa realidade.

5.1.6 Flávia

Flávia tem 39 anos, é formada em Gestão Pública e atualmente está cursando sua segunda graduação, bacharelado em Administração. Exerce suas atividades profissionais como auxiliar administrativo em uma loja de varejo, na iniciativa privada. Flávia é casada e tem dois filhos, uma menina de 15 anos que reside com ela e um filho de 23 anos, que já é casado e mora em outra residência. Flávia tem um neto de 5 anos que também recebe seus cuidados periodicamente.

A trajetória de trabalho de Flávia iniciou na zona rural, como cozinheira e executando serviços gerais em fazendas de soja, arroz e cabanhas de cavalo crioulo. Foi nesse contexto que Flávia teve seus dois filhos e permaneceu até que a filha mais nova tivesse 8 anos, quando a família mudou-se para a cidade. No retorno para a cidade, Flávia retomou os estudos, na modalidade de Educação de Jovens e Adultos (EJA), onde cursou o Ensino Médio acompanhada pela presença da filha que assistia as aulas com a mãe, por não ter com quem ficar neste período.

Flávia seguiu estudando, ingressou no curso de Gestão Pública e posteriormente no bacharelado em Administração, tendo como fonte de renda o trabalho informal realizado em casa com a produção de pães,ucas, massas caseiras e salgados. Recentemente, em função da formação na área de gestão, Flávia ingressou como auxiliar administrativo em uma loja, inicialmente como temporária, para cobrir uma licença maternidade, mas acabou sendo efetivada no cargo. Além do trabalho e do estudo, Flávia dedica-se na atuação junto a outras instituições por meio de trabalho voluntário. Nas palavras de Flávia, ela é “viciada em trabalhar”.

A maternidade chegou à sua vida sem planejamento, tendo o primeiro filho aos 15 anos, em seu primeiro casamento, e a segunda filha aos 24 anos, no segundo casamento. A primeira gestação foi difícil, ela era uma menina, de origem humilde, que precisou lidar com três ameaças de aborto e um relacionamento conturbado com o marido, mas Flávia é grata pelo que passou, pois afirma que graças ao filho teve a oportunidade de aprender e crescer muito. A segunda gestação passou sem intercorrências, acompanhada de perto pelo filho mais velho. Na criação dos filhos, Flávia teve pouco auxílio dos companheiros, inicialmente pelo relacionamento difícil com o pai do filho, e depois devido ao trabalho do marido na zona rural, enquanto ela permanecia na cidade com os filhos.

A história de vida de Flávia é marcada por mulheres que sempre trabalharam muito, e que por isso precisaram de apoio de outras mulheres na criação de seus filhos. Flávia relata que participou ativamente da criação da irmã mais nova, dos sobrinhos, dos filhos de outros familiares e de vizinhas. Essa experiência moldou sua forma de criar seus próprios filhos, buscando sustento e dando a educação que acreditava ser a melhor.

Apesar de sua trajetória de vida ter sido difícil, Flávia disse que durante o percurso não tinha tempo para sentir o peso ou a dor do caminho, ela precisava trabalhar e criar os filhos, independentemente de ter auxílio para isso, e simplesmente seguia em frente. Flávia reconhece também que utiliza uma estratégia de autodefesa que ela chama de “ter memória curta”, entendida por ela como a forma de conseguir lidar com situações que vivenciou desde a infância, na estrutura familiar complicada, e depois nas situações da família que criou. Também, Flávia diz que prefere ver as dificuldades que passou como oportunidades de aprendizado.

5.1.7 Giovana

Giovana tem 39 anos, tem graduação em Filosofia e Pedagogia, com especialização e mestrado na área. Atua como professora de educação básica no Ensino Médio da Rede Estadual de Educação. Giovana é casada e tem três filhos: uma menina de 2 anos, um menino de 6 anos e um menino de 9 anos.

A trajetória profissional de Giovana iniciou após a graduação e a realização de um curso de especialização, com aulas particulares e participações em projetos vinculados à universidade em que havia estudado. Disso resultou o ingresso no mestrado e a aprovação em um concurso público para professora da rede municipal em um pequeno município próximo a sua cidade natal. Após o mestrado, Giovana seguia trabalhando na rede municipal, era tutora bolsista de educação à distância e começou a lecionar no ensino superior.

Quando o primeiro filho nasceu, Giovana, que vinha mantendo os três vínculos de trabalho, escolheu permanecer apenas com o cargo de docente de ensino superior, algumas manhãs e noites, pois precisava lidar com a recente maternidade e com outras questões familiares. O relato de Giovana aponta para a dificuldade maior em abrir mão da estabilidade proporcionada pelo cargo público em outro município,

especialmente por ter um histórico familiar de servidores públicos, mas que o filho fez com que sua visão de prioridades se modificasse.

A notícia da segunda gestação trouxe mais pressão em relação às suas escolhas profissionais. O marido de Giovana pediu que ela parasse de lecionar à noite em função da dificuldade em encontrar quem desse apoio com os filhos neste turno em casa. Somava-se a isso um certo grau de pressão externa familiar para que Giovana fizesse o doutorado.

Nesse contexto, Giovana decidiu prestar concurso para a rede estadual de ensino e, ainda grávida, solicitou a redução de carga horária no trabalho de docente de ensino superior, para que permanecesse lecionando apenas no turno da manhã. Um aspecto importante está centrado em um comentário sobre o receio de solicitar redução de carga horária na instituição de ensino superior: Giovana havia presenciado situações em que colegas que fizeram essa solicitação foram demitidos assim que o semestre corrente encerrava.

Após o nascimento do segundo filho, ao retornar ao trabalho, Giovana percebeu algumas inconsistências na distribuição de seus horários de aulas e foi demitida da instituição assim que o período de estabilidade pós maternidade foi cumprido, tendo ouvido, no momento de sua demissão, que depois que os filhos estivessem crescidos ela poderia retornar. A notícia da demissão foi desconcertante, pois Giovana nunca havia passado por isso antes e tentava achar motivos que justificassem seu desligamento, sempre acreditando que fazia um bom trabalho, mas sentindo-se culpada pela perda do emprego.

Posteriormente, Giovana soube que outras colegas passaram pela mesma situação na instituição e finalmente percebeu que era uma conduta regular daquele local de trabalho, que não estava relacionada ao seu empenho ou competência, o que trouxe alívio para a profissional. Nesta época Giovana já atuava como professora da rede estadual de educação e passou a se envolver com outros projetos juntos à universidade federal, alinhando algumas ações para a busca futura do curso de doutorado.

Giovana participou de dois processos seletivos simultâneos: para cursar o doutorado e para professora substituta na federal, tendo sido reprovada no doutorado mas aprovada na seleção para docente. Iniciou sua jornada de 60 horas de trabalho semanal, com 20 horas na rede estadual e 40 horas por semana na universidade. Nesse mesmo período, o marido foi aprovado em uma seleção para cursar o

doutorado e Giovana descobriu a gravidez da terceira filha. Enquanto o marido ainda cursa o doutorado, Giovana fez uma segunda graduação, agora em Pedagogia, que está alinhada com sua especialização e mestrado em Educação, complementando sua formação. Giovana segue hoje atuando na rede estadual de educação com suas 20 horas semanais.

Giovana conta que a consciência da maternidade iniciou em uma noite em claro logo após a descoberta da gravidez do primeiro filho, quando muito de sua vida mudou: ela deixou de ingerir bebidas alcoólicas, parou de fumar, passou a consumir alimentos mais saudáveis, ali começou uma vida de amor incondicional pelo filho que estava a caminho. Ao mesmo tempo, Giovana sorriu ao lembrar que naquele momento acreditava plenamente que todos os seus planos de estudo e trabalho seguiriam exatamente iguais, que a presença de um filho não mudaria nada em sua rotina e dedicação com a carreira. Mas o nascimento do filho mostrou imediatamente que as coisas não seriam desta forma, ali se materializava a maternidade verdadeira.

As gestações foram desgastantes em função de uma condição de saúde de Giovana, que tem problemas de tireoide, e da presença desagradável de enjoos e vômitos frequentes, decorrentes das gestações. Isso afetou as atividades profissionais de Giovana em função do cansaço provocado. Em meio a esse desgaste, Giovana ainda foi pressionada por sua chefia durante a terceira gestação para abrir mão de sua posição de professora substituta na universidade federal, mais uma vez sofrendo por consequência da maternidade.

Os períodos de pós parto não foram muito tranquilos, mas Giovana afirma que sempre buscou apoio e alternativas para lidar com todas as situações, tendo uma profissional cuidadora, a babá, como suporte desde o primeiro dia. Chama a atenção a fala de Giovana sobre a importância de não sentir culpa na maternidade, encontrando na terapia, nas leituras e em hábitos que lhe fazem bem, o apoio para enfrentar os desafios do dia a dia.

Giovana faz ainda uma reflexão sobre a dificuldade que as mulheres precisam enfrentar de conciliar dois mundos completamente distintos, o do trabalho e o da maternidade, sem ter a alternativa de esquecer de um para se dedicar ao outro, precisando gerenciar todos os aspectos ao mesmo tempo, coisa que muitas vezes não acontece com os homens.

Apesar das dificuldades nos retornos ao trabalho depois dos dois primeiros filhos, com a necessidade de abrir mão de parte de suas atividades no primeiro e com

a demissão após o segundo filho, Giovana relata que o último retorno ao trabalho foi totalmente diferente. Trabalhando na rede estadual de educação, Giovana sentiu-se acolhida, respeitada e valorizada, com seu coordenador e colegas buscando recebê-la da melhor forma, adaptando seus horários e flexibilizando seu trabalho dentro do possível após o retorno.

Giovana encerrou sua fala dizendo que a maternidade reforçou sua busca por um mundo melhor, a preocupação em contribuir para que os alunos sejam pessoas melhores. Também, depois de ter uma menina, Giovana afirma que passou a se preocupar mais com a diminuição das diferenças na criação de meninos e meninas, para que sua filha não passe pelas mesmas situações que ela passou. Outro aspecto que se modificou foi a forma como Giovana passou a olhar para outras mulheres, com menos julgamento e mais empatia.

5.1.8 Helena

Helena tem 37 anos, é bacharel em Biblioteconomia e tem Mestrado em Linguística Aplicada. Atua como bibliotecária de uma prefeitura municipal e é proprietária de um negócio local de cestas comemorativas. Helena é casada e tem dois filhos, um menino de 2 anos e um menino de 5 anos.

Em sua trajetória como servidora pública, Helena assumiu como bibliotecária de uma escola municipal, passando a atuar na gestão do acervo do teatro municipal. Em decorrência de uma reforma realizada no teatro municipal, as atribuições de Helena foram modificadas, o que gerou um certo desconforto na profissional. Com a chegada da pandemia e o trabalho remoto, Helena passou a ter poucas atividades, sentindo falta do trabalho de bibliotecária, do movimento de ir e vir ao trabalho e do convívio com os colegas.

Neste período, Helena pensava em encontrar uma alternativa que permitisse focar sua energia e gerar alguma renda para a família, especialmente porque o marido perdeu o emprego durante o primeiro ano da pandemia. Desta busca surgiram algumas ideias, até que um novo empreendimento foi consolidado, um negócio de cestas comemorativas que inicialmente seria executado conjuntamente por Helena e o marido, ela na gestão e ele na produção. Porém, apenas um mês após o início, o

marido de Helena conseguiu se recolocar no mercado em um novo emprego, deixando o novo negócio nas mãos desta mulher profissional.

Helena abraçou o desafio e assumiu toda a condução do negócio, mantendo seu trabalho como servidora pública no ambiente remoto. Para isso, precisou reorganizar seus horários e a composição de seus produtos, para que fosse possível conciliar as atividades profissionais com a presença constante dos dois filhos pequenos sob sua responsabilidade em casa, muitas vezes trabalhando durante a madrugada. O trabalho, para Helena, representa fonte essencial de satisfação e realização, por isso, o empreendimento iniciado passou a ter muita importância em sua vida de mulher profissional e mãe.

A maternidade chegou à vida de Helena de surpresa, logo no início do relacionamento com o marido. Helena passou a gestação sem a presença diária do companheiro, que residia em outro estado, retornando à cidade de Helena pouco antes do nascimento do primeiro filho. Já o segundo filho foi planejado a partir dos 2 anos do filho mais velho. As duas gestações passaram sem nenhuma intercorrência, mas Helena lembra de se sentir um pouco mais cansada para a execução de suas atividades profissionais.

Helena recorda que durante as gestações teve o apoio e suporte do marido, de seus pais e de sua cunhada, esposa do irmão, que passou por duas gestações na mesma época em que Helena passou pelas suas. Os dois períodos de pós parto foram tranquilos, e o retorno ao trabalho depois do primeiro filho foi um misto de felicidade por voltar às suas atividades profissionais e de culpa por precisar deixar o filho mais velho, de apenas 4 meses, aos cuidados dos familiares. Já o retorno após a chegada do filho mais novo foi aos 10 meses do menino, pois Helena conseguiu conciliar a licença maternidade e um período de licença prêmio.

Os filhos de Helena chegaram em circunstâncias diferentes em sua vida, o mais velho desde o nascimento conviveu com os avós de maneira muito próxima, pois a família vivia com eles nos primeiros meses. Já o segundo nasceu quando a família tinha sua própria casa e teve a mãe presente por 10 meses sem precisar retornar ao trabalho. Essas diferenças levaram, segundo o entendimento de Helena, a uma maior dependência do filho mais novo por sua presença e companhia constante. Isso foi reforçado pela chegada da pandemia, isolamento social e a necessidade familiar de permanecerem em casa em função da circulação do vírus.

Finalizando seu relato, Helena conta que a maternidade trouxe a ela mais felicidade, maior “brilho no olhar”, mais leveza e abertura para o mundo e para as pessoas. A maternidade proporcionou mais vontade de viver e ser feliz, maior confiança e autonomia, inclusive perante a família e outras pessoas com quem convive. Nas palavras dessa mulher: “a Helena cresceu!”, conquistou seu espaço e passou a ser reconhecida por sua capacidade após a maternidade.

5.1.9 Isadora

Isadora tem 48 anos, é formada em Pedagogia e possui especialização em Psicopedagogia. Atua como professora na rede estadual de educação há 20 anos e atende em um consultório de psicopedagogia como autônoma. Isadora é casada e tem um filho de 11 anos.

O início de sua história profissional ocorreu após a graduação e a conclusão de sua especialização, quando foi nomeada como servidora pública estadual em regime de 20 horas semanais, decorrente de um concurso para professor. Isadora permaneceu com essa carga de trabalho por alguns anos, casou-se aos 35 anos e iniciou uma segunda graduação, no curso de Direito. Com o nascimento do filho, Isadora deixou de frequentar a faculdade e sentiu a necessidade de procurar um trabalho complementar na rede privada de educação, em busca de melhores condições financeiras, assumindo mais 20 horas semanais quando o menino tinha 1 ano.

A conciliação de dois vínculos durou 8 anos, sendo 6 em uma escola privada e mais 2 anos em outra escola. Recentemente, Isadora concluiu uma segunda especialização, deixou o trabalho de professora na rede particular e passou a atuar de forma autônoma, atendendo em consultório de psicopedagogia, além de manter o vínculo na rede estadual, como permanece até o momento da entrevista.

Isadora conta que a maternidade não estava em seus planos inicialmente, especialmente por influência da percepção de experiências compartilhadas por amigas, que pareciam não se encaixar em suas perspectivas de vida. Mas o casamento e a presença ativa do companheiro em casa levaram a uma mudança em sua forma de pensar. Houve um planejamento para a gravidez, mas Isadora sofreu um aborto espontâneo aos dois meses da primeira gestação. Alguns meses depois

Isadora engravidou novamente. A gestação transcorreu de forma tranquila, embora os aspectos emocionais tenham pesado, pelo receio do que foi passado na perda anterior e em função de outros problemas familiares que acabaram afetando esta mulher.

O trabalho durante a gestação ocorreu normalmente, tendo como rede de apoio o marido e seus pais, mas o parto trouxe alguns desafios: após o nascimento do filho o útero não foi capaz de contrair-se como o esperado, provocando uma hemorragia considerável e fazendo com que Isadora tivesse que permanecer internada por três dias além do que o esperado, sendo acompanhada e medicada, sob o risco de precisar retirar o órgão se a situação não fosse revertida. Felizmente, o útero respondeu ao tratamento e Isadora pode voltar para casa com seu marido e filho recém-nascido.

A recuperação do parto sofreu mais um revés, quando, alguns dias após a retirada dos pontos da cesárea, a formação de um edema provocou a abertura de parte da cicatriz, causando intenso sangramento. Ao procurar atendimento de seu médico, Isadora tinha a possibilidade de retornar ao bloco cirúrgico para serem feitos novos pontos, ou realizar o procedimento de forma ambulatorial, sem anestesia, mas rapidamente. A responsabilidade de mãe a levou à escolha do procedimento no ambulatório, para evitar o afastamento do filho pequeno, retornando assim para casa logo em seguida.

Isadora permaneceu por 7 meses com o filho em casa, período de licença maternidade mais um mês de férias, para então retornar ao trabalho. Para o retorno, Isadora contou com o auxílio de uma tia que cuidava do menino todos os dias enquanto ela trabalhava, até por volta dos 3 anos, quando a tia precisou se ausentar da atividade em função de questões familiares. Nessa época, o filho de Isadora passou a ficar na casa da avó por alguns meses, para que a rotina de trabalho pudesse ser mantida.

O exercício da maternidade influenciou diretamente a atuação profissional de Isadora. Como professora de outras crianças, ser mãe contribuiu com um novo olhar sobre a realidade dos alunos e de suas famílias. O relato desta mulher profissional é de que seu olhar ficou mais sensível, mais empático, que passou a estar mais atenta, sendo mais acolhedora e maternal com seus alunos a partir da existência de seu próprio filho. Nas palavras de Isadora: “eu fiquei um pouquinho mais doce, mais sensível”.

Mas a maternidade também trouxe maior responsabilidade, a consciência de que existe alguém que depende totalmente desta mulher leva a um maior cuidado sobre suas ações e consequências. Essas preocupações são constantes, apesar de contar com uma rede de apoio presente. Mesmo assim, Isadora diz que não há peso em sua maternidade, não existe uma perspectiva de valorizar as dificuldades vivenciadas. A família tem por base o diálogo, incluindo sempre o filho, e isso possibilitou que as coisas ocorressem de maneira mais leve.

Na história de Isadora é importante ressaltar que as atividades profissionais e de maternidade puderam ser conciliadas em função do suporte da rede de apoio, assim como pela estrutura proporcionada pelo trabalho na rede estadual, em que esta mulher pode sentir acolhimento desde a gestação até o retorno ao trabalho. A maternidade contribuiu ainda, pessoalmente, para o desenvolvimento de novos hábitos, atitudes mais cuidadosas, uma maior análise sobre as coisas, considerando que as prioridades se modificaram, pois o filho passou a ser a referência para as escolhas de vida.

5.1.10 Júlia

Júlia tem 38 anos, tem formação em Farmácia e Medicina, com três residências médicas e Mestrado Profissional em Ciências da Saúde. Atualmente Júlia atua como docente de ensino superior em uma instituição federal, como servidora pública federal efetiva. Júlia é divorciada e tem um filho de 4 anos.

A carreira de Júlia é marcada por muito estudo, na realização das duas graduações na área da saúde em sequência, seguidas das especializações e do mestrado. Nesse período, Júlia realizava plantões em hospitais, atendia em clínica médica, enquanto se envolvia com atividades relacionadas à docência, em função de sua atuação junto a alguns projetos na universidade. Posteriormente, Júlia assumiu um cargo como médica em um concurso público, mas desistiu da posição algum tempo depois em função de questões relacionadas ao casamento.

A crise no casamento trouxe pressão e prejudicou suas atividades profissionais por alguns anos. Em meio a situações conturbadas, Júlia teve seu filho e permaneceu casada até que o menino estivesse com 1 ano e 3 meses, quando houve a dissolução da união conjugal. Na época, a atuação profissional estava prejudicada, com Júlia

atuando apenas 4 horas por semana e com remuneração que não era suficiente para seu sustento e do filho. Nesse momento, recebeu um convite para lecionar em uma instituição privada e atuar junto a um hospital universitário.

Em seguida, Júlia assumiu também como professora substituta em uma instituição de ensino federal e permaneceu por um tempo exercendo as atividades docentes nas duas instituições, além de realizar plantões em hospital. Posteriormente, surgiu a oportunidade de participar de um concurso público para cargo efetivo, em que foi aprovada e assumiu a vaga de docente na universidade federal, em 40 horas, sem dedicação exclusiva, em que permanece, além de atender em consultório.

A maternidade sempre esteve nos planos de Júlia, mas levou cerca de um ano e meio até a gravidez se confirmar, depois de tentativas e tratamentos. A gestação foi difícil, exigindo repouso e cuidado desde as 14 semanas até o nascimento. Após a chegada do filho, em função de uma contratura no pescoço do recém-nascido, foi necessário passar por sessões de fisioterapia, que provocaram em Júlia um sentimento de culpa e incapacidade, como se o que estava ocorrendo com o filho tivesse sido provocado por ela ou pudesse ter sido evitado, por ela ser a mãe da criança. Nesse período, a situação do casamento ficou mais complicada, com o marido demonstrando sua dificuldade em adaptar-se ao novo momento familiar, o que levou à separação.

O período de gestação foi muito solitário e mesmo depois do nascimento, Júlia sentia-se desamparada. Sua fala demonstra a presença constante da culpa nas questões relacionadas ao filho, desde um simples episódio de choro até as escolhas mais complexas em relação ao tratamento e desenvolvimento do menino. Essas dificuldades foram agravadas pela falta de acolhimento de alguns profissionais de saúde que acompanharam o filho, mas também por algumas manifestações de familiares em relação às suas escolhas. Júlia acabou encontrando amparo em uma amiga de infância, que também tem um filho da mesma idade do dela, para dividir as angústias e as alegrias da maternidade e da vida.

Júlia relata que depois do nascimento do filho pensou que não daria conta de voltar ao trabalho, pois a prioridade na vida passou a ser plenamente seu filho, especialmente por ter se responsabilizado praticamente sozinha pelo menino desde o início. As decisões relacionadas ao trabalho passaram a estar subordinadas ao bem estar do filho, ao que seja prioritariamente o melhor para o filho.

A maternidade também trouxe mudanças na forma de ver o mundo, Júlia afirma que foi com o filho que ela compreendeu o conceito real do que é amor, é nele que esta mulher profissional encontra forças e esperança para lidar com todas as dificuldades. Ainda, sua empatia aumentou, algumas visões se modificaram, o julgamento acerca das situações vivenciadas por outras pessoas diminuiu, pois agora ela consegue entender que nem tudo está sob o controle das escolhas individuais. Júlia finaliza com uma reflexão: “Quem tem filhos entende muito melhor as questões da vida do que quem não tem”.

5.1.11 Karen

Karen tem 44 anos, é graduada em Publicidade e Propaganda e atua como técnica universitária em uma instituição de ensino superior estadual, sendo servidora pública efetiva. Karen é divorciada e tem duas filhas, uma menina de 8 anos e uma menina de 12 anos.

A trajetória profissional de Karen iniciou antes do ingresso na graduação, como funcionária em um estúdio de revelação fotográfica. Iniciando a faculdade, Karen permaneceu trabalhando durante o dia e estudando à noite, em diferentes empresas e cargos. Após alguns semestres, conseguiu um emprego na área em que estava se graduando, até a formatura. Durante o período de faculdade, Karen perdeu o pai, depois disso casou e resolveu mudar-se para o Japão, terra natal de seu pai, com o objetivo de trabalhar e juntar dinheiro.

Permaneceu dois anos no Japão, trabalhando em fábrica, então retornou com o marido para o Brasil, escolhendo uma cidade litorânea de outro estado para fixar moradia. Os recursos obtidos com o trabalho no Japão foram destinados para a compra da casa própria da família. O casal decidiu ter um filho, mas a gravidez demorou a acontecer. Depois do nascimento da filha, Karen decidiu retornar ao mercado de trabalho e precisou lidar com as dificuldades de conseguir uma colocação sendo mãe. Trabalhando, Karen percebeu a falta de condições para o trabalho que permitissem a conciliação da maternidade, tendo por vezes solicitado seu desligamento em função das dificuldades de manter as duas responsabilidades ao mesmo tempo.

Karen relata uma situação, quando atuava em sua área de formação em uma grande empresa, em que algumas reformulações foram feitas e ela foi desligada durante este processo. Em sua percepção, a escolha por sua demissão estava relacionada ao fato de ser mãe e precisar conciliar esses papéis. O próximo emprego exigia sua presença em horários variados e Karen não conseguiu adaptar a rotina da maternidade com o trabalho. Logo depois foi chamada para participar de um processo seletivo na grande empresa em que havia atuado anteriormente. Aprovada no processo seletivo, descobriu a gravidez da segunda filha e comunicou à empresa, que decidiu mantê-la no trabalho.

Após o nascimento da segunda filha, próximo ao final da licença maternidade, Karen foi chamada na empresa e comunicada sobre sua demissão, não tendo nem retornado ao trabalho nesta empresa. Decidiu permanecer em casa com as filhas por um período que durou um ano e meio, quando então foi nomeada para uma vaga proveniente de um concurso público prestado alguns anos antes, para atuar no cargo de técnica universitária em uma instituição de ensino superior estadual. Karen assumiu o cargo e permanece nele até hoje.

A realidade de conciliar maternidade e trabalho como servidora pública estadual foi mais positiva do que quando atuava no setor privado. Karen relata que por diversas vezes levou as filhas para acompanhá-la no trabalho, quando necessário, especialmente quando passou pelo término de seus casamentos, e afirma que encontrou um espaço com liberdade e acolhimento para isso na instituição pública.

Os planos de vida de Karen inicialmente não incluíam a maternidade, o foco estava em construir uma carreira profissional consolidada, que a princípio não incluía filhos. Mas a perda do pai fez com que algumas coisas se modificassem. A primeira gestação foi muito desejada mas foi um período difícil, com enjoos e desconfortos frequentes, que eram amenizados pelo sentimento de realização trazido pela expectativa da chegada da filha. Já a segunda gestação aconteceu sem planejamento, mas ocorreu sem intercorrências, enquanto Karen exercia com tranquilidade suas atividades profissionais, embora não tivesse muito apoio do marido na época.

A falta de rede de apoio na criação das filhas foi algo que dificultou a conciliação dos papéis durante um longo período. A situação melhorou depois de seu ingresso no serviço público, com carga horária semanal de 30 horas, que permitia que as meninas ficassem menos tempo na escola e dependessem menos de auxílios externos. Na fala

de Karen, “a maternidade e o trabalho trazem muitos conflitos”, desde a reflexão quanto ao sentido do trabalho, até aos motivos que levam às escolhas relacionadas às filhas, para que possam ter uma vida melhor.

A maternidade trouxe para Karen a força e a coragem para romper com antigos padrões, vividos por ela desde a infância e repetidos no casamento que não estava indo bem. Foi nas filhas que Karen buscou inspiração e apoio para reestruturar sua vida e a vida da família, estabelecendo uma relação mais próxima do que entendia como sendo a mais adequada. Também, a maternidade possibilitou uma visão mais empática e compreensiva em relação aos outros, especialmente a outras mulheres. Ainda, as habilidades de ser multitarefa foram certamente desenvolvidas nesse percurso de matinar e atuar profissionalmente, embora Karen diga que, apesar de útil, talvez nem chegue a ser um aspecto totalmente positivo em função do aumento das demandas que surgem disso.

Entre os desafios da conciliação de vida profissional e maternidade estão a ideia de que não há mais possibilidade de centrar a atenção total ao trabalho, pois de uma forma ou outra as responsabilidades e preocupações com as filhas estarão presentes. Ao mesmo tempo, a falta de rede de apoio e a visão das organizações exigindo entrega intensa por parte das profissionais, sem considerar a realidade da maternidade, prejudicam a atuação destas mulheres. Em resumo, na percepção de Karen, “a maternidade e a família nem sempre casam com os ideias do mundo do trabalho”.

5.1.12 Laura

Laura tem 32 anos, é bacharel em Administração, cursa especialização e atua no setor administrativo de um empresa privada. Laura é casada e tem dois filhos, um menino de 5 anos e um menino de 12 anos. Seu ingresso no mercado de trabalho ocorreu aos 17 anos, em uma vaga temporária, seguindo por diferentes atuações de trabalho no comércio.

Pelas experiências iniciais, Laura percebeu que a área de vendas no comércio não lhe agradava, e surgiu a oportunidade de atuar no setor administrativo de uma empresa. Desta posição surgiram outros empregos, a partir disso sempre na área administrativa das organizações, até permanecer por 8 anos em uma escola de ensino

profissionalizante, no setor administrativo e de qualidade, período em que Laura também cursou sua graduação. Recentemente, Laura solicitou seu desligamento e assumiu um novo trabalho, em uma instituição privada, em que tem a carga horária de trabalho reduzida.

A maternidade não foi planejada na vida de Laura. O primeiro filho nasceu aos 20 anos, com uma rede de apoio mais consolidada e uma gestação tranquila. Já a gravidez do segundo filho, além de ter sido descoberta por acaso em meio a uma cirurgia para solucionar uma questão de saúde, ocorreu com algumas intercorrências. A partir do 5º mês apareceram alguns problemas, que levaram a uma transferência de Laura com urgência para a capital do estado e o nascimento do bebê aos 6 meses de gestação.

Após o nascimento, o bebê permaneceu por algumas semanas na Unidade de Terapia Intensiva (UTI) neonatal no hospital na capital, o que exigiu o apoio de familiares e amigos, pois o filho mais velho permaneceu na cidade de origem, onde o pai dos meninos precisou retornar ao trabalho, indo até a capital sempre que possível, enquanto a mãe permanecia próxima ao bebê. Somado a isso, com uma semana após o parto, Laura teve um problema de saúde e precisou ser internada em outro hospital, o que abalou mais seu emocional. Depois de 38 dias de internação na UTI neonatal, o bebê recebeu alta e a família pode retornar para sua casa.

Laura afirma que retornar ao trabalho depois do nascimento dos filhos foi algo natural, no primeiro filho por ter a família próxima, no segundo, pela decisão dos sogros de se mudarem para a cidade em que a família mora, no intuito de auxiliar nos cuidados do neto que havia nascido prematuro. Por outro lado, a chegada do segundo filho fez com que Laura percebesse algumas questões que seriam inaceitáveis no trabalho mas que são relevadas em função da prioridade dada para o sustento dos filhos. Laura também relata que sentiu falta de acolhimento e compreensão no retorno ao trabalho, o que refletiu inclusive em avaliações de seu desempenho realizadas pelos superiores, que esperavam que a profissional deixasse a maternidade afastada dos aspectos laborais.

Esta realidade foi conduzindo Laura para uma análise de suas necessidades individuais, profissionais e maternas, o que levou ao pedido de demissão na empresa em que estava há 8 anos, e à busca por uma oportunidade que tomasse menos tempo de seu dia e que permitisse maior convívio com os filhos. Em sua fala, Laura ressalta a importância do autocuidado, da busca pelo equilíbrio e pela saúde mental, assim

como do resgate de seu tempo como pessoa, além de mãe e profissional. A maternidade deixou Laura mais forte, persistente e confiante, mais focada em buscar aquilo que realmente vale a pena para ela e sua família.

5.1.13 Milena

Milena tem 30 anos, é estudante de Gastronomia e empreendedora na área de confeitaria e doceria, tem um filho de 2 anos e é casada. Seu início no trabalho foi como promotora de eventos em uma empresa produtora de eventos. Milena ingressou na faculdade, cursando os semestres iniciais de dois diferentes cursos de graduação, e neste período teve experiências de estágio em duas empresas, antes de optar pelo trancamento da matrícula, deixando o curso sem conclusão.

Quando recém casada, Milena mudou-se de cidade com o marido para abrir uma empresa do casal e de um sócio de capital. Nesta empresa, Milena realizava a gestão administrativa e dos funcionários, enquanto o marido ocupava-se da coordenação da operacionalização. A empresa, que tinha duas unidades, apresentou algumas dificuldades e o casal decidiu fechar a unidade local e mudou-se para a região metropolitana do estado para gerenciar a outra unidade. Lá as dificuldades aumentaram e a decisão foi por encerrar a empresa e retornar à cidade natal.

Nesse período de crise na empresa Milena estava grávida, retornando para perto da família com 7 meses de gestação. Nesta volta, o casal foi morar junto aos pais de Milena, onde permaneceram por algum tempo. Como alternativa de renda, depois do nascimento do filho, Milena resolveu iniciar a produção de doces artesanais e pães caseiros para vender, enquanto o marido trabalhava fora. Aos poucos, Milena começou a produção de brigadeiros, que o marido levava para oferecer aos colegas de trabalho. Os resultados positivos desta iniciativa levaram à especialização, com realização de cursos na área e a decisão de cursar Gastronomia no futuro.

A gestação do filho foi planejada e desejada e aconteceu sem intercorrências. Milena seguiu trabalhando até os 7 meses de gestação, quando o casal resolveu encerrar as atividades da empresa, e relata que sentia apenas um cansaço maior e sono mais frequentes, naturais da gestação. Após o nascimento, Milena permaneceu dedicando-se aos cuidados do filho, com o auxílio do marido e de seus pais, até

reiniciar os movimentos de trabalho em casa, na produção dos alimentos, de forma lenta, como fonte de renda extra e ocupação para seus dias.

Em seguida Milena decidiu retornar à faculdade que havia trancado na época em que casou, um curso de Administração noturno, mas acabou por desistir novamente alguns meses depois. O foco passou a ser dado para as atividades desenvolvidas na produção de doces, além da maternidade. De acordo com Milena, o trabalho é fonte de realização e de autoestima, assim como um momento em que ela pode se desligar um pouco de suas responsabilidades maternas se dedicando às tarefas laborais.

O plano de Milena, na época, envolvia procurar um emprego quando o filho completasse um ano de idade e concluir o curso de Administração, mas analisando melhor, ela entendeu que poderia manter o trabalho de confeitaria em casa, permitindo conciliar sua paixão pela gastronomia e permanecendo próxima do filho. O negócio em confeitaria tomou forma e foi se consolidando durante os primeiros meses de pandemia, em 2020, mesmo sem a realização de eventos e festas, em função das restrições e do isolamento social. Milena buscou mais cursos de confeitaria e de marketing de redes sociais, para expandir seus produtos e melhorar suas vendas.

A pandemia, que possibilitou o crescimento do empreendimento e a mudança de residência, com a família indo morar próximo aos sogros de Milena, trouxe, por outro lado, o desemprego do marido. Após alguns meses sem encontrar recolocação, no momento mais difícil da crise provocada pelo vírus, o casal buscou mais uma alternativa de renda, oferecendo refeições para os almoços de domingo, no sistema de busca e *delivery*. Milena fazia as compras, realizava a maior parte da preparação dos pratos principais e acompanhamentos, e o marido era responsável por assar as carnes. Por alguns meses o negócio funcionou com envolvimento intenso de Milena na organização, divulgação, atendimento aos clientes, produção e entrega de seus produtos de confeitaria e dos almoços de domingo, até que o marido conseguiu um novo emprego e o casal deixou de oferecer as refeições de final de semana.

Milena fala que a maternidade modificou completamente a sua visão da vida e das prioridades, assim como a tornou mais persistente e confiante, alguém que não desiste facilmente do que quer e com isso tem oportunidade de ser exemplo positivo para o filho. Desde a chegada do filho, as escolhas são feitas pensando primeiramente no bem-estar do menino, e isso inclui as questões relacionadas ao trabalho. Foi nesse sentido que a escolha pelo empreendedorismo em casa aconteceu e tem se mantido

até o momento, considerando o potencial de flexibilização das tarefas, intercalando as atividades do trabalho e da maternidade. Milena atualmente também está cursando Gastronomia, o curso que sempre sonhou em fazer.

5.1.14 Natália

Natália tem 32 anos, é bacharel em Administração, com Mestrado e Doutorado em andamento também em Administração. Atua como assistente em administração em uma instituição de ensino superior federal, como servidora pública federal efetiva. Natália é casada e tem duas filhas, uma menina de 2 meses e uma menina de 7 anos. A vida profissional de Natália está diretamente relacionada ao seu percurso acadêmico, pela realização de estágios durante a faculdade e atuação junto a projetos e pesquisas, e foi durante a realização do mestrado que esta mulher profissional prestou concursos públicos em sua área e foi aprovada para o cargo de assistente em administração.

A maternidade sempre esteve nos planos de Natália, desde a infância. Casada desde antes de ingressar no mestrado, junto do marido, decidiu ter a primeira filha quando já estava atuando na instituição federal em que trabalha. Alguns anos depois, preparou-se para os processos seletivos para cursar o doutorado, ingressando no curso na mesma instituição em que havia cursado o mestrado. Foi durante o doutorado que Natália engravidou e teve a segunda filha, antecipando os planos que estavam sendo feitos para depois da conclusão do curso.

Natália relata que, em seu entendimento, não há como isolar vida pessoal de vida profissional, e que os filhos têm tanta importância em sua vida quanto o trabalho, o que significa que sua realização como pessoa está baseada justamente na conciliação destes papéis, sendo uma mulher profissional e mãe. E na história de Natália é possível perceber esses dois aspectos ocorrendo de forma concomitante e complementar.

As gestações foram tranquilas e Natália seguiu desempenhando suas atividades profissionais sem dificuldades. A segunda gestação, por ter ocorrido durante a pandemia, foi vivida com a realização de trabalho remoto, em casa, mas com uma sobrecarga de trabalho importante, pelo tipo de atividade administrativa desenvolvida pela profissional. Ainda, Natália estava envolvida com os estudos de

doutorado, a realização da pesquisa e a elaboração da tese, representando claramente o desafio real da tripla jornada da mulher.

Natália relembra que o pós parto da primeira filha foi um período mais solitário, em que sentia falta do trabalho e do movimento. A sensação de certa forma se repete na licença maternidade da segunda filha, em meio às restrições provocadas pela pandemia, o afastamento do convívio e do trabalho, mas desta vez com a presença constante do marido, que está em atividades remotas, em casa, e da filha mais velha, com aulas on-line. O retorno ao trabalho após o nascimento da primeira filha foi tranquilo, mas Natália se preocupa com o retorno após a atual licença, pois o setor em que trabalha está passando por mudanças e isso vem gerando um pouco de angústia.

Apesar da ligação intensa com o trabalho, Natália reconhece que a maternidade modificou sua forma de ver o mundo, com o foco sendo maior para a família a partir do nascimento da primeira filha. De certa forma, a maternidade proporcionou uma melhoria na maneira de se organizar no tempo e no trabalho, passando a otimizar as tarefas. O papel na família também mudou, Natália fala sobre a mãe ter o papel central na família, que tudo remete a ela, desde as coisas mais simples às mais complexas.

Em suas palavras, “a mãe que sabe tudo, onde guardou as coisas, o que cuida, qual é o horário, que aula a filha tem hoje, qual é o material”, que tudo isso fica centrado nesta mulher, o protagonismo é dela, o que muitas vezes nem é reconhecido, ou é notado apenas quando a mãe não está presente. Isso gera uma sobrecarga nesta mulher. A maternidade também trouxe uma sensibilidade maior à Natália, inclusive uma visão mais clara sobre tudo o que a mãe dela passou com os filhos, e sobre o que ela pretende deixar para as filhas. Ainda, provocou a mudança clara de prioridades, sendo agora tudo muito centrado nas necessidades das filhas, e a tornou mais resiliente, organizada e com maior capacidade de adaptação.

5.1.15 Olívia

Olívia tem 39 anos, é formada em Comunicação Social - Relações Públicas com especialização em Marketing e Recursos Humanos. Olívia atua como

empreendedora, em um negócio de marketing digital para as redes sociais, é divorciada e tem um filho de 4 anos.

Logo após a graduação, enquanto cursava especialização, Olívia se preparou para participar de processos seletivos de um cargo efetivo no Exército Brasileiro (EB), um plano que fazia parte de sua vida desde criança. Nessa época, surgiu a oportunidade de participar da seleção para um cargo temporário no Exército Brasileiro, na área de Comunicação Social, com curso preparatório e vaga em sua cidade natal. Aprovada, Olívia ingressou na vaga temporária, em que permaneceu como Chefe da Seção de Comunicação Social de uma unidade do EB por mais de 8 anos.

Nos últimos meses de contrato, Olívia descobriu que estava grávida. Quando o período de 8 anos de trabalho terminou, Olívia seguiu vinculada ao Exército mas sem exercer nenhuma atividade. Passado o nascimento do filho, ainda desfrutou dos 6 meses de licença maternidade, para enfim ser desligada da instituição. Depois disso, permaneceu dedicando-se aos cuidados do filho até que ele estivesse com 1 ano e 4 meses, quando decidiu buscar uma nova colocação no mercado de trabalho.

Em seguida surgiu uma vaga para analista de marketing em uma empresa regional, o segundo cargo em hierarquia na área de comunicação da organização, com requisitos que Olívia atendia plenamente. Assim que enviou o currículo, Olívia foi chamada para participar do processo seletivo constituído por várias etapas. Entre cerca de 30 candidatos, homens e mulheres, a maioria graduandos, Olívia percebeu que era uma das candidatas mais bem preparadas.

Durante a entrevista, a profissional que conduzia o processo concentrou as perguntas na situação familiar de Olívia: a existência do filho, sua idade, se ele já caminhava, se frequentava a escola, com quem ficaria durante o período de trabalho da mãe, quem mais se responsabilizava pelos cuidados dele, e se ela era mãe solteira. Os questionamentos foram recebidos com estranheza, mas Olívia respondeu a tudo. Depois, em conversa com outras candidatas que não eram mães, percebeu que a vida pessoal e familiar destas candidatas não havia sido questionada.

Essa experiência, em que sequer obteve retorno sobre o resultado do processo seletivo, trouxe frustração à Olívia, que percebeu o quanto sua situação profissional poderia ser afetada pela condição de mulher e mãe. Foi a partir disto que Olívia começou a desenhar um negócio, voltado a fortalecer outras mulheres utilizando suas competências profissionais. O primeiro movimento foi a promoção de um evento de networking para mulheres empreendedoras, com baixo custo, na cidade.

Do primeiro evento surgiu o desenvolvimento de um curso sobre comunicação e marketing em redes sociais e a realização de novos eventos de networking presenciais. Com a pandemia, o negócio ganhou mais espaço no ambiente virtual, foi se consolidando e conquistando novas clientes distribuídas em diferentes cidades e estados, inclusive no exterior. Olívia teve uma sócia, também graduada em Relações Públicas, por um período, voltando a atuar sozinha posteriormente, como permanece até o momento.

Quanto à maternidade, Olívia é muito clara: a certeza era que ela não queria ter filhos e não seria mãe. Não havia interesse nem vontade de ter filhos, isso não fazia parte de seus planos. Entretanto, o então marido gostaria de ter filhos e, em um período de troca de método contraceptivo, Olívia descobriu que estava grávida. A gestação foi um período complicado, pois Olívia sentiu enjoos e náusea durante os 9 meses, até o nascimento do filho. Apesar disso, a chegada do bebê foi irresistível e mudou para sempre a vida de Olívia. Naquele momento, nascia a mãe daquele filho, o amor incondicional e a felicidade, segundo Olívia.

Hoje Olívia pensa completamente diferente a respeito da maternidade, entende que a experiência de ser mãe a mudou por completo, e diz que, se pudesse, recomendaria a todas as mulheres, pois só a maternidade é capaz de ensinar sobre o verdadeiro amor. Ainda, a maternidade modificou a percepção de Olívia quanto ao sentido do trabalho e o significado da realização profissional.

Desde que decidiu empreender, Olívia trabalha em casa e, em função da pandemia, as atividades laborais, familiares e domésticas passaram a se misturar mais ainda, com o filho em casa, sem aulas presenciais. Essa realidade fez com que a maternidade afetasse o trabalho, pois muitas vezes é necessário interromper algum compromisso com cliente ou reunião virtual para atender ao filho pequeno. Da mesma forma, o trabalho traz um peso ao exercício de sua maternidade, com a presença constante da culpa por se dedicar ao trabalho em momentos que gostaria de poder atender exclusivamente ao filho.

Olívia reconhece que a maternidade a levou a trabalhar com algo que a satisfaz, impactando e contribuindo com a melhoria da vida de outras mulheres empreendedoras, muitas delas também mães. A maternidade ampliou sua visão de mundo, a fez mais autoconfiante, mais corajosa, mais realizada e feliz dentro e fora do trabalho.

5.1.16 Priscila

Priscila tem 48 anos, é graduada em Desenho Industrial, com especialização em comércio pela internet, atua como prestadora de serviço para uma agência de publicidade em meio período e empreende na mesma área no restante do tempo. Priscila é casada e tem dois filhos, um menino de 11 anos e uma menina de 13 anos.

A carreira de Priscila iniciou aos 22 anos, como funcionária em um *bureau* de impressão, depois trabalhando em jornais e agências de publicidade. Depois do nascimento da filha mais velha e do retorno antecipado da licença maternidade, Priscila foi demitida da agência de publicidade em que trabalhava quando a filha tinha 8 meses, iniciando o trabalho por conta própria, de casa. Após o nascimento do segundo filho, foi indicada para atuar em um cargo de confiança na área de publicidade e propaganda junto à prefeitura municipal, permanecendo por 9 meses, até ser desligada por questões políticas.

Priscila voltou a trabalhar remotamente por alguns anos, até conseguir um emprego em uma agência de publicidade na cidade, em que ficou por 2 anos, quando decidiu voltar a trabalhar de casa. Nos últimos anos, Priscila trabalha de forma remota para uma agência de publicidade de outra cidade, inicialmente com carga de 40 horas semanais, o que foi reduzido a 20 horas por semana em decorrência da pandemia. Conjuntamente, desenvolve trabalhos de forma autônoma, prestando serviços de design gráfico. Sobre sua trajetória no trabalho, Priscila resume: “minha vida sempre foi assim, tentar trabalhar fora e administrar a casa, tentar trabalhar fora e administrar a casa...”

Falando sobre a realidade do trabalho das mulheres, especialmente as mães, Priscila afirma que “o mercado de trabalho é muito cruel com quem é mãe”. Segundo ela, as exigências são muitas e intensas, mas não há contrapartida em termos de estrutura ou de condições que permitam a conciliação adequada dos papéis. Essa realidade é colocada em prática inclusive por empresárias mulheres, que agem com preconceito e pressionam outras mulheres. Mas na visão de Priscila, os filhos são a maior prioridade.

A maternidade sempre esteve nos planos de vida de Priscila, que planejou com o marido a chegada dos dois filhos. Na primeira gravidez, a pressão do trabalho levou a alguns problemas, e aos 7 meses de gestação Priscila precisou se afastar e fazer repouso até o nascimento da filha. Na segunda, teve diabetes gestacional e passou

por um período de 10 dias de internação hospitalar. Essas alterações físicas acabaram dificultando a realização das atividades laborais, em função do sono e cansaço.

Após o nascimento da filha mais velha, Priscila foi pressionada pela empresa a retornar da licença maternidade antes de cumprir seu período completamente. As lembranças são de momentos de nenhum acolhimento, de muita pressão e de receio de perder o trabalho, o que a deixou sem alternativa a não ser retornar, como estava sendo esperado pela empresa. O retorno ao trabalho foi marcado pelo sentimento de não querer estar de volta, mas Priscila contou com o suporte do marido, da mãe e da sogra, que auxiliavam nos cuidados da filha. O segundo filho nasceu enquanto Priscila trabalhava em casa, o que foi positivo, pois apesar das demandas do trabalho, pode dar atenção especial às questões de saúde do filho, que nasceu com fenda palatina.

Na visão de Priscila, a maternidade trouxe o fortalecimento dos laços familiares, especialmente com o marido, e a reafirmação das capacidades individuais. Pessoalmente, a maternidade proporcionou mais coragem, a transformou em uma pessoa melhor. Um aspecto importante na história de Priscila é que sua maternidade está baseada em romper um ciclo desagradável trazido de sua criação e proporcionar aos filhos aquilo que ela não recebeu dos pais, em termos de apoio, carinho e educação, por isso Priscila declara que a maternidade é sua missão de vida.

Mesmo trabalhando de forma remota, em casa, Priscila relata as dificuldades de conciliar a vida laboral e a maternidade, pois gostaria de ter mais tempo para dedicar-se às questões dos filhos. Priscila finaliza dizendo que a maternidade proporcionou a ela mais coragem, maturidade, um maior grau de autoridade no desempenho do trabalho, além de aumentar sua criatividade, pois seus filhos são enorme fonte de inspiração.

5.1.17 Queila

Queila tem 39 anos, é formada em Comunicação Social - Relações Públicas, com especialização e Mestrado na área. Atualmente divide-se entre o trabalho na empresa da família e a transição de carreira feita recentemente, atuando como *coach* de mulheres. Queila é casada e tem dois filhos, um menino de 4 anos e uma menina de 9 anos.

A trajetória profissional de Queila iniciou após a graduação, especialização e mestrado. A partir do relacionamento com o marido, Queila passou a fazer parte da gestão da empresa familiar já existente, criada pelos pais do marido, em que permanece há 15 anos. Por um longo período a dedicação à empresa foi intensa, atuando na área de comunicação e expansão dos negócios, mas questões familiares e pessoais levaram Queila a repensar algumas escolhas, que culminaram em um movimento de afastar-se um pouco da empresa, dedicar-se mais ao autoconhecimento, ao papel de mãe e se redescobrir como mulher.

Esse processo levou ao que ela denomina transição de carreira, alcançada depois de realizar formações específicas, tornando-se *coach* de outras mulheres, oferecendo um serviço de apoio que leva à conexão com a chamada “energia feminina”, muitas vezes perdida no percurso cotidiano e na estrutura cultural vivenciada. Assim, Queila passou a atender mulheres, oferecer cursos e realizar eventos voltados a estas mulheres.

A maternidade ocorreu seguindo o que parecia o curso natural da vida, como consequência do namoro e casamento. A chegada da primeira filha trouxe algumas dificuldades no relacionamento conjugal, em função das mudanças na rotina e no peso sentido por Queila na condução da vida familiar. Aos poucos a situação se estabilizou e o casal passou a planejar a gestação do segundo filho. As duas gestações passaram sem dificuldades, com Queila trabalhando normalmente durante os dois períodos.

Após o nascimento dos filhos, Queila foi aos poucos retornando ao trabalho junto à empresa da família. Não houve a preocupação em cumprir exatamente o período de licença maternidade de 4 meses, mas Queila observava a necessidade dos filhos e da empresa e procurava atender da melhor maneira. Desde antes da chegada da primeira filha, Queila conta com o auxílio de uma funcionária em casa, que a amparou e deu suporte para o exercício da maternidade e para as atividades de trabalho.

Mesmo com este apoio, Queila recorda que o retorno ao trabalho, especialmente depois da primeira filha, foi doloroso, pois existia o sentimento de que deveria permanecer em casa com a bebê, enquanto atendia as demandas da empresa. Houve também a dificuldade em focar em algumas tarefas laborais, como se a atenção completa não fosse possível naquele momento.

A maternidade trouxe algumas mudanças na vida de Queila, não só nos aspectos relacionados ao trabalho, mas na vida pessoal e na relação com sua família de origem. Muitos aspectos do relacionamento na infância foram ressignificados, e escolhas em termos da criação dos filhos foram feitas de maneira diferente do que seus pais haviam feito. Ainda, Queila refere-se à melhoria de sua capacidade de administrar o tempo, as tarefas e a tomada de decisões. Também relata que hoje o foco está plenamente centrado na família.

Queila finaliza seu relato refletindo sobre a conciliação da maternidade e da vida profissional como algo necessário para as mulheres de sua geração. Ela indica ter um entendimento de que as mulheres possuem as competências para conduzir uma carreira além de lidar com os aspectos familiares e domésticos, e sua prática leva a uma maior realização como ser humano, como mulher, tanto pela independência financeira quanto pelas questões sociais relacionadas.

5.1.18 Rafaela

Rafaela tem 46 anos, tem formação em Administração de Empresas e atualmente está cursando graduação em Psicologia. Atua na área de recursos humanos na iniciativa privada. Rafaela é divorciada e tem dois filhos, um menino de 15 anos e um menino de 21 anos.

A carreira de Rafaela iniciou aos 17 anos, como atendente em uma videolocadora. Após ingressar na faculdade de administração, Rafaela participou de um processo seletivo para a área de recursos humanos e passou a atuar como *trainee* em uma empresa, onde permaneceu por 7 anos. Seu desligamento desta empresa ocorreu justamente no retorno da licença maternidade após o nascimento de seu primeiro filho. Logo em seguida Rafaela conseguiu ingressar como temporária na área de recursos humanos em uma outra empresa, sendo efetivada posteriormente.

Alguns anos depois, Rafaela fez parte do projeto de criação de um centro de serviços compartilhados do grupo empresarial, onde permanece até o momento. Esta unidade atende cerca de 20 mil funcionários de 14 empresas que fazem parte do grupo, prestando serviços na área de recursos humanos, financeira, compras, jurídico, contabilidade e fiscal.

A maternidade não foi planejada por Rafaela, nas duas gestações a notícia a pegou de surpresa, a primeira vez com um ano de casada, e a segunda com 5 meses após a realização de uma cirurgia bariátrica. Apesar de não planejados, Rafaela é grata pelas surpresas, pois afirma que se dependesse de uma decisão e de um planejamento, talvez não tivesse os filhos.

A primeira gestação foi um tanto conturbada em termos emocionais, com ganho de peso em excesso e algumas questões familiares que afetaram Rafaela. Analisando este período, Rafaela acredita que tenha tido depressão pós parto, embora na época não tenha procurado atendimento médico e nem diagnóstico. Já a segunda gestação ocorreu de forma mais tranquila, em um momento de perda de peso posterior à cirurgia bariátrica.

O retorno ao trabalho foi tranquilo nos dois momentos, sem maiores preocupações quanto à necessidade de voltar ao ambiente laboral. A surpresa veio com o desligamento da empresa em que atuava após a licença maternidade do primeiro filho, o que deixou Rafaela apreensiva quanto ao risco de ocorrer o mesmo no retorno depois de ter o segundo filho. Entretanto, a empresa em que trabalha tem um histórico de preocupação e acolhimento com seus profissionais, e Rafaela encontrou a flexibilidade necessária em seu retorno ao trabalho.

Para Rafaela, a maternidade proporciona à mulher o desenvolvimento de maior flexibilidade, adaptabilidade e resiliência, mais empatia e sensibilidade, menos julgamento, acompanhada de maior responsabilidade. Nesse contexto, Rafaela descreve o “equilíbrio de vários pratinhos”, em referência à técnica circense de equilíbrio de prato chinês, representando a vida das mulheres que precisam, ao mesmo tempo, equilibrar vida pessoal, profissional e familiar, especialmente após a chegada dos filhos.

5.1.19 Sofia

Sofia tem 38 anos, é bacharel em Comunicação Social - Jornalismo, com especialização em Marketing e Gestão de Pessoas, e Mestrado em Patrimônio Cultural. Atua como diretora de comunicação de uma instituição de ensino superior privada. Sofia é casada e tem um filho de 16 anos.

Aos 8 anos, Sofia já vendia chocolates na escola, feitos pela mãe, depois produzia e vendia pulseiras de miçangas para os colegas. Sofia seguiu vendendo lingerie, roupas e cosméticos, sempre tendo uma alternativa de renda, mesmo que informalmente. Após iniciar a faculdade, manteve a atividade de venda de lingerie e passou a realizar estágio extracurricular remunerado em sua área de formação.

Graduada, Sofia seguiu trabalhando na área, primeiro como efetiva na organização não governamental onde realizava estágio, depois em uma instituição de educação básica e ensino superior, onde passou por diferentes cargos na área de comunicação até liderar a equipe, permanecendo por 11 anos neste vínculo. Recentemente, Sofia é diretora de comunicação de outra instituição de ensino superior.

Sofia conta que desde sua infância foi educada para ter uma estrutura familiar tradicional, com casamento e filhos, mas que sua avó, que participou ativamente de sua criação, sempre reforçou a importância da mulher ter uma profissão. Quando cursava o terceiro semestre da faculdade de jornalismo, Sofia descobriu que estava grávida, precisando conciliar os estudos de graduação e o trabalho com a maternidade. Sobre isso, nas palavras de Sofia: “eu fui sempre engrenando, a minha carreira profissional, eu construí sempre sendo mãe”.

Quando engravidou, Sofia havia ingressado recentemente em um estágio bastante desejado, em um jornal impresso da cidade, na época o mais importante da região. Em função das atividades que deveria desenvolver e da condição de gestante, precisou abrir mão desta oportunidade, dedicando-se às atividades de estágio na faculdade em que cursava, que exigiam menos de sua condição física e de sua disponibilidade plena, quando comparado com o que o estágio na empresa jornalística solicitava.

A gestação do filho foi bastante turbulenta, pois Sofia teve toxoplasmose durante a gravidez e ainda desenvolveu diabetes gestacional, o que exigiu um acompanhamento médico muito mais frequente do que o pré-natal normal e resultou em seu afastamento das atividades acadêmicas e laborais aos 8 meses de gestação. Nesta época, quem a apoiava era o marido, pois o casal não tinha família na cidade. O período após o nascimento do filho foi de muitas descobertas, de reconhecimento desta mãe e de seu bebê.

Sofia retornou à faculdade e aos estágios quando o filho tinha 5 meses, deixando o menino um turno na escola e tendo suporte do marido, de uma comadre e

de vizinhas para o cuidado com o bebê no restante do tempo. Uma das lembranças da época está relacionada à mudança de realidade, em que Sofia, aos 22 anos, precisava assistir as aulas no turno da noite na faculdade e retornar imediatamente para casa, para seu filho, enquanto o restante de sua turma aproveitava a juventude e os momentos de lazer típicos da fase de graduação. Essa responsabilidade pesava em alguns momentos, fazendo Sofia refletir sobre sua nova realidade.

A maternidade fez com que Sofia precisasse se posicionar mais perante a família, especialmente quanto às escolhas na educação do filho. Sofia reconhece que a chegada do filho também modificou seu percurso profissional, pois nem todas as vagas de trabalho eram viáveis para uma mulher que precisava conciliar a atividade laboral com a maternidade. Enquanto os colegas de profissão deixavam a cidade, aproveitando as melhores oportunidades em outras localidades, Sofia sabia que precisava tomar suas decisões considerando sua condição de mãe. Além dos desafios, Sofia reconhece que a maternidade proporcionou a ela a característica de ser mais paciente, com as pessoas e os acontecimentos.

5.1.20 Teresa

Teresa tem 45 anos, é graduada em Ciências Contábeis com especialização na área, mas nunca atuou profissionalmente em sua área de formação, é casada e tem dois filhos, um menino de 12 anos e um menino de 15 anos. Nascida em uma cidade do interior, aos 17 anos Teresa mudou-se para uma cidade maior, onde passou a se preparar para o vestibular. Nesta época, prestou um concurso público para o cargo de auxiliar administrativo na universidade federal e, aprovada e nomeada, ingressou como servidora pública federal na instituição de ensino superior.

A trajetória profissional de Teresa tem sido toda desenvolvida como auxiliar administrativo na instituição pública, há 26 anos. Depois de ingressar no serviço público, lotada junto ao Hospital Universitário, Teresa cursou um ano de graduação em uma faculdade privada, na área de computação, mas desistiu desta formação e decidiu prestar vestibular na federal para Ciências Contábeis, considerando que poderia dar andamento à formação anterior, pois tinha ensino técnico em contabilidade, além de trabalhar durante o dia e estudar à noite.

Após a graduação, Teresa cursou uma especialização na área de Contábeis, também na universidade, já grávida de seu primeiro filho. No dia em que entregou o trabalho final do curso, com 34 semanas de gestação, seu filho nasceu prematuramente. Com o início de sua trajetória como mãe, Teresa percebeu que o trabalho no hospital, na área radiológica, não estava mais fazendo bem, pois ela se percebeu mais sensível e não conseguia manter o distanciamento das situações vivenciadas pelos pacientes. Então surgiu a oportunidade de trabalhar junto ao Cartório Eleitoral, em um pedido da Justiça Eleitoral de cedência de servidor da universidade para o trabalho administrativo.

Alguns anos mais tarde, com a chegada do segundo filho, Teresa se viu responsável pela casa, pelos dois filhos, pelo trabalho e pela administração da parte financeira e burocrática do negócio do marido, que trabalha como caminhoneiro e que viaja com frequência, permanecendo assim até o momento. A sobrecarga de tarefas e responsabilidades a impediu de continuar nos estudos como gostaria, inclusive em um plano de cursar o mestrado.

Em meio a problemas de saúde na família e a perda do pai, o filho mais novo de Teresa, aos 6 meses de idade, foi diagnosticado com invaginação intestinal, precisando realizar três cirurgias em um período de 64 dias internado na UTI pediátrica, passando por septicemia e falência renal. Nesse período, o marido de Teresa estava a trabalho em outro estado, com dificuldades de comunicação, e ela precisou de auxílio de familiares, pois o filho mais velho tinha apenas 4 anos.

O bebê se recuperou e teve alta hospitalar, seguindo por um período em tratamento de saúde. Em função disso, Teresa permaneceu com o filho, afastada do trabalho, até que o menino completasse 1 ano e 3 meses. Nos anos seguintes, Teresa precisou lidar com várias outras questões de saúde com seus filhos, marido e outros familiares. Segundo Teresa, essas questões são as mais desafiadoras em sua vida de mulher profissional pós maternidade.

5.1.21 Úrsula

Úrsula tem 41 anos, é formada em Pedagogia e atua como empreendedora em um ateliê de artesanato. Úrsula é casada e tem dois filhos, um menino de 8 anos e um de 19 anos. Sua trajetória profissional iniciou no segundo ano da faculdade,

quando começou como bolsista na universidade em que estudava e fazia estágio em um espaço de recreação em um shopping da cidade.

No último ano da faculdade, Úrsula engravidou de seu primeiro filho, que nasceu 2 meses depois de sua formatura. Ela e o filho permaneceram morando com seus pais, contando com o apoio deles, do pai de seu filho e dos avós paternos. Durante o primeiro ano do filho, Úrsula dedicou-se aos cuidados do filho, e nos dois anos seguintes voltou a estudar, realizando uma especialização em Gestão Escolar, com o suporte de seus pais.

Concluindo a especialização, Úrsula ingressou em uma escola de educação infantil, em que permaneceu por alguns meses. Na sequência, foi indicada para assumir uma turma de educação infantil em outra escola de educação básica, atuando como professora por 4 anos nessa instituição. Paralelamente, Úrsula realizava uma atividade temporária todos os verões junto a um departamento da universidade federal, auxiliando no ingresso de novos alunos.

Ao ser desligada da escola em que atuou, Úrsula permaneceu na atividade temporária na instituição de ensino superior, em alguns momentos como bolsista, outros como prestadora terceirizada de serviços. Após um processo de seleção, Úrsula passou a ter vínculo empregatício no setor em que atuava e iniciou um relacionamento com um colega, que atuava em uma chefia do setor. O namoro evoluiu para o casamento e Úrsula engravidou de seu segundo filho.

A gestação foi bastante conturbada, impedindo que ela desempenhasse plenamente suas atividades profissionais, sendo afastada do trabalho em vários momentos. O filho nasceu, Úrsula cumpriu seu período de licença maternidade e ao retornar ao trabalho encontrou um ambiente laboral adverso. A nova chefia não queria sua permanência no setor, encaminhando-a para prestar serviço em outro departamento, em que historicamente havia dificuldade de relacionamento com o chefe.

Ao mesmo tempo, o contexto familiar havia mudado: Úrsula morava com o marido, seu filho mais velho e o filho recém-nascido, e agora recebia na residência o enteado mais novo, na época um adolescente, e a mãe, que havia se divorciado do pai de Úrsula. Analisando todos esses aspectos familiares e a dificuldade do retorno ao trabalho, Úrsula e o marido resolveram que ela pediria seu desligamento da universidade, dedicando-se ao cuidado da casa e da família.

Com essa nova configuração de vida e família, a mãe de Úrsula a convidou para produzir algumas peças artesanais, inicialmente como lazer, uma forma de ocupar o tempo e relaxar. Essas peças começaram a ser vendidas, a demanda aumentou, o negócio foi formalizado e se consolidou como um empreendimento entre mãe e filha. O ateliê de artesanato tem mais de 4 anos de atividades, produzindo peças de decoração e materiais pedagógicos em materiais diversos, sendo parte importante da renda familiar.

Úrsula relata que apesar de cada membro da família compreender seu papel no desenvolvimento das atividades, inclusive domésticas, a atribuição maior de tomada de decisões é sempre dela. Nas palavras de Úrsula, “ser mãe é ser gestora da família”, mas acumular todas as responsabilidades e preocupações é algo que cansa, que desgasta, mesmo que seja também motivo de realização por ver que tudo vai bem. Esse entendimento é justamente o reconhecimento da sobrecarga de responsabilidades e afazeres no cotidiano da mulher profissional pós maternidade.

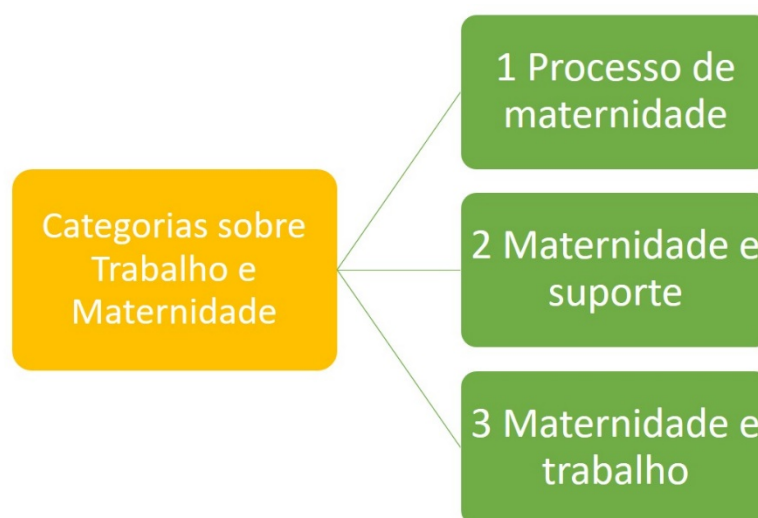
Com a caracterização e a apresentação de cada uma das 21 participantes do Estudo 2, algumas considerações são possíveis e necessárias. O intuito não está em analisar trajetórias de vida individualmente, nem generalizar a realidade das mulheres profissionais a partir de apenas 21 relatos, mas de qualquer forma é importante considerar que muitos pontos em comum surgem em jornadas tão distintas, e isso merece atenção e análise na próxima subseção, antes de prosseguir para o estudo da autoliderança.

A pesquisa mostra que, entre as mulheres entrevistadas, existem as que se envolveram com o trabalho desde a infância ou adolescência, evoluindo em suas carreiras gradualmente, assim como as que passaram por um percurso de ensino formal, a conclusão do ensino superior e de especialização ou mestrado, para então ingressarem no mercado de trabalho. Essa diferença, em senso comum, poderia levar ao enfrentamento de condições também distintas em relação ao universo laboral, imaginando que as mulheres com formação privilegiada inicial tivessem maior facilidade ou menor dificuldade em suas vinculações com o trabalho e na conciliação da maternidade. Entretanto, não é isso que o estudo dos 21 casos demonstra.

5.2 TRABALHO E MATERNIDADE PARA AS MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE

A partir da caracterização das mulheres profissionais pós maternidade entrevistadas para este estudo, busca-se nesta etapa da pesquisa identificar os aspectos sobre trabalho e maternidade. As informações foram levantadas no segundo bloco de questões do roteiro de entrevista, sendo o tema dividido em três categorias de análise, conforme indica a Figura 10.

Figura 10 – Categorias de análise sobre trabalho e maternidade



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A seguir são apresentados os resultados por categoria de análise (Figura 10), relativo ao trabalho e maternidade, pela percepção das mulheres profissionais pós maternidade entrevistadas no Estudo 2.

5.2.1 O processo de maternidade

Cada uma das entrevistadas relatou suas escolhas e experiências individuais no processo de maternidade, sendo que suas histórias foram apresentadas de forma sucinta nas subseções anteriores (5.1 e suas subdivisões), pela descrição individualizada da trajetória de trabalho e maternidade das 21 mulheres participantes, como parte da caracterização das mesmas. Assim, neste momento, são explorados

os dados específicos sobre o processo de maternidade de forma conjunta, demonstrando os achados mais relevantes da aplicação desta etapa de pesquisa.

A categoria processo de maternidade buscou identificar como a maternidade se apresentou na vida das mulheres participantes da pesquisa, se houve planejamento e desejo consciente de se tornarem mães. Também questionou sobre o processo de gestação, o período de pós parto e de licença maternidade, assim como as possíveis mudanças no relacionamento com a família, a vida pessoal e o trabalho em função da maternidade.

No Quadro 16 apresenta-se uma síntese sobre como a maternidade se apresentou a essas mulheres.

Quadro 16 – Síntese sobre como a maternidade se apresentou

Maternidade, planos e ocorrência da maternidade	
Escolha da maternidade	Sempre esteve nos planos, desde a infância.
	Planos de ser mãe, certeza de que teria filhos.
	Vontade do cônjuge/companheiro, ajustado entre o casal.
	De surpresa/de susto.
	Só passou a ser considerada após a confirmação da gestação.
	Passou a ser considerada após o casamento.
	Como curso natural da vida.
	Mudanças na vida fizeram querer ser mãe.
	Certeza de que não queria ser mãe, que não teria filhos.
Momento em que chega	Na adolescência.
	Durante a faculdade.
	No início da carreira.
	Tardiamente.
	Em relacionamento recente.
	Em relacionamento consolidado.
Planejamento	Sem planejamento.
	Desejada e planejada.
	Muito desejada mas com dificuldades, necessitando tratamento/acompanhamento médico especializado

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por se tratar de 21 mulheres profissionais pós maternidade distintas, cada uma com sua trajetória e história de vida, era esperado que as participantes tivessem experiências distintas em relação à maternidade, como indicam as informações do Quadro 16. As diferentes perspectivas aparecem desde a reflexão sobre a escolha clara da maternidade ou pela simples ocorrência da descoberta da gestação na vida dessas mulheres. Enquanto algumas mulheres descrevem-se como predestinadas a serem mães, visualizando e desejando isso em suas vidas desde a infância, com planos e expectativas para a chegada deste momento em suas vidas, outras foram

surpreendidas pela gestação e passaram a lidar com essa condição a partir da confirmação da gravidez.

Importante salientar que a própria inserção das mulheres no mercado de trabalho modificou algumas questões culturais quanto à cobrança em relação à maternidade na trajetória feminina, embora isso ainda aconteça em alguns casos. Mas entre as participantes foi percebido que, além de se apresentar como sonho pelo curso natural da vida de uma mulher, a ideia da maternidade também foi construída com o passar do tempo, pelo relacionamento e pela vontade do cônjuge/companheiro ou por mudanças em circunstâncias de vida e de família. Algumas mulheres ainda afirmaram ter uma decisão prévia bem definida de que não teriam filhos, mas acabaram modificando essa decisão ou foram surpreendidas pela gestação e com isso tornaram-se mães.

Segundo Rocha-Coutinho (2009), as mulheres das últimas décadas têm cada vez mais liberdade para escolher se querem ser mães ou não, pois não há mais a obrigatoriedade social e cultural que era atribuída às mulheres em tempos passados. Entretanto, o desafio passa a ser encaixar a maternidade nas vidas dessas mulheres que, além de desejarem ter um filho, prezam pela manutenção de suas individualidades e pela construção de uma carreira bem sucedida.

Outro aspecto analisado foi o período de vida em que a maternidade se apresentou a essas mulheres. Mais uma vez, o percurso individual sobressai nas respostas, com entrevistadas que iniciaram na maternidade entre os 15 anos e mais de 35 anos, ou seja, desde a adolescência até a maternidade tardia. Há uma variação em relação ao momento da trajetória profissional em que a maternidade se apresenta, ocorrendo ainda na época de estudo básico, para algumas, durante a faculdade, no início de carreira, até em momentos de carreira estável profissionalmente, para outras. Ainda, em termos de relacionamento, há casos em que a gestação foi confirmada logo no início de um relacionamento amoroso, enquanto outras ocorreram depois de um período de relacionamento mais longo e consolidado.

Conforme Tavares e Barbosa (2015), a mulher contemporânea quer ser, cada vez mais, a protagonista e a responsável por construir sua própria história, sem necessariamente se submeter a roteiros e papéis pré-determinados social e culturalmente. Isso pode ser visto nas diferentes trajetórias e momentos em que a maternidade chega para as mulheres entrevistadas.

As participantes ainda dividem-se em gestações planejadas e desejadas, incluindo algumas mulheres com dificuldades no percurso até a confirmação da gravidez, passando por tratamentos de saúde e acompanhamento especializado para se tornarem mães, até situações em que não houve planejamento algum, em que não havia a intenção da maternidade, mas que com a materialidade da gestação isso passou a fazer parte do desejo e dos planos.

Sobre o período de gestação, pós parto e licença maternidade, os principais aspectos levantados são demonstrados no Quadro 17.

Quadro 17 – Síntese sobre a gestação, o pós parto e a licença maternidade

Gestação, pós parto e licença maternidade
Gestação, pós parto e licença maternidade ocorreram de forma tranquila, sem intercorrências.
Gestação difícil, incluindo ganho de peso e dificuldades emocionais.
Gestação de risco, período em repouso e cuidados especiais.
Gestação com dificuldade em saúde, em função de condições de saúde pré-existentes.
Complicações na recuperação/pós parto.
Dificuldades emocionais e depressão pós parto.
Sentimento de solidão, sentindo falta do trabalho e do movimento.
Nascimento do filho prematuramente, com internação do filho recém-nascido.
Licença maternidade vivida plenamente.
Dificuldades de relacionamento com o cônjuge/companheiro.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 17 indica que também os percursos de gestação, pós parto e licença maternidade são distintos e únicos para cada mulher participante. Alguns aspectos foram destacados nesta síntese, com o objetivo de ressaltar as diferenças existentes nos processos individuais e familiares. Entre as mulheres entrevistadas, há as que passaram por uma gestação tranquila, sem intercorrências, mas também existem as que relataram dificuldades físicas, em função de condições pré-existentes de saúde, de ganho de peso e de enjoos frequentes, assim como importantes dificuldades emocionais, incluindo o sentimento de falta de amparo e apoio.

Após o nascimento do filho, algumas mulheres relataram complicações relacionadas ao pós parto, especialmente no caso de parto cesáreo, além de mais algumas dificuldades emocionais, incluindo depressão pós parto. Em um caso específico, o nascimento prematuro do filho, com um longo período de internação hospitalar em Unidade de Tratamento Intensivo, trouxe angústia e preocupação para a entrevistada.

As questões emocionais e de relacionamento foram as que mais afloraram neste momento da pesquisa, tanto vinculadas à própria mulher, agora mãe, quanto envolvendo o cônjuge/companheiro. Foram frequentes as explicações sobre dificuldades neste sentido, em um período de transformações intensas da rotina familiar, mudanças no corpo e nos sentimentos das mulheres, além de incertezas em relação ao futuro, principalmente os problemas de relacionamento com o cônjuge/companheiro.

Ainda, houve relatos de sentimentos de solidão no pós parto e na licença maternidade, alguma dificuldade em se reconhecer no novo papel, sentindo falta do trabalho e da mulher que existia antes do nascimento do filho. Por outro lado, foram frequentes os registros de um período de licença maternidade vivida plenamente entre mãe e filho, as descobertas emocionantes da mãe nascida junto do filho recém chegado, a emoção e os bons sentimentos vivenciados na dedicação plena ao novo membro da família.

Finalizando esta categoria de análise sobre o processo de maternidade, no Quadro 18 são apresentadas as principais mudanças que o período de primeiras experiências como mãe provocou na vida das mulheres participantes.

Quadro 18 – Síntese sobre as mudanças

Mudanças percebidas no início da maternidade
Revisão de escolhas e do propósito de vida relacionado à família e ao trabalho. (+)
Mudança de hábitos individuais e familiares. (+)
Mudança de percepção quanto ao seu próprio papel como mulher, agora mãe. (+)
Melhor relacionamento com o cônjuge/companheiro. (+)
Mudança nos papéis familiares. (=)
Sensação de peso das novas responsabilidades. (-)
Preocupação e receio de não dar conta de todos os papéis. (-)
Mudança no comportamento do cônjuge/companheiro, que demonstrou dificuldade em se adaptar à nova realidade. (-)
Dificuldades no casamento. (-)
Dissolução do casamento. (-)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os aspectos trazidos à ênfase no Quadro 18 permeiam as falas das mulheres desde a apresentação individual em subseções anteriores, até a descrição de como a maternidade se apresentou e de como foi o período de gestação, pós parto e licença maternidade, representados em síntese nos Quadros 16 e 17. As mudanças identificadas em decorrência da maternidade surgiram em diferentes momentos na

vida das mulheres entrevistadas, por isso aqui a opção foi por sintetizar e comentar alguns dos pontos compartilhados por estas profissionais. As mudanças foram classificadas como positivas, neutras ou negativas, por meio dos sinais (+), (=) e (-) ao final das afirmações, de acordo com a maneira que foram descritas pelas participantes.

Assim, entre as mudanças proporcionadas pela maternidade consideradas positivas na vida destas mulheres estão um chamado à revisão de crenças, de escolhas e, inclusive, do propósito de vida, tanto pessoal quanto no trabalho, algo como uma nova visão, um novo olhar sobre as coisas, pessoas e desejos. Esse aspecto relaciona-se à modificação na percepção de si mesma, como mulher, mãe, esposa, filha, profissional, e todos os outros papéis conciliados por estas pesquisadas. Ainda como positivo estão as mudanças em hábitos individuais e familiares, de saúde, alimentação, qualidade de vida, para melhor atender as necessidades de um filho na nova estrutura familiar, e a melhora no relacionamento com o cônjuge/companheiro, depois da chegada do filho.

A mudança percebida na ocupação de papéis na família foi entendida como neutra, pois nas falas das mulheres houve o entendimento tanto de ganho, em que a entrevistada afirmou sentir que após a maternidade passou a ser validada, tendo seu valor e credibilidade reconhecida como mãe, adulta, mulher responsável, e também como perda, em função do afastamento da família de origem, sentindo uma certa diminuição em sua importância como filha em relação aos seus pais. De qualquer forma, as mulheres relatam que houve adaptação a esses novos papéis e o reconhecimento de que esta mudança de *status* é natural na configuração familiar.

Já as mudanças percebidas como negativas estão vinculadas a dois aspectos: à pressão das novas responsabilidades e ao relacionamento conjugal. No primeiro caso, as mulheres entrevistadas referem-se ao receio de não serem capazes de cumprir o que passa a ser esperado delas como mães, de não “darem conta de tudo”, sentindo o peso das novas responsabilidades e a pressão e cobrança que a maternidade traz às suas vidas. Esse aspecto é tão frequente nas entrevistas que será explorado em subseção futura nesta tese.

O outro ponto negativo, do relacionamento com o cônjuge/companheiro, aparece com certa frequência na história das participantes. Em casos extremos, as dificuldades enfrentadas levaram à dissolução do casamento. O reconhecimento de que a maternidade modifica interna e externamente estas mulheres e sua vida é nítido,

mas o impacto trazido na vida dos cônjuges parece surpreender as entrevistadas, causando dificuldades no relacionamento e frustração nestas mães que esperavam apoio e responsabilidade compartilhada, o que acaba relacionando-se à próxima categoria, sobre maternidade e suporte, discutida a seguir.

5.2.2 Maternidade e suporte

A categoria referente à maternidade e suporte procurou identificar aspectos relacionados à existência ou não de rede de apoio durante o período de gestação e após o nascimento, especialmente para o retorno ao trabalho. No Quadro 19 são apresentadas as principais informações sobre rede de apoio e suporte.

Quadro 19 – Síntese sobre rede de apoio e suporte

Rede de apoio e suporte	
Rede de apoio presente	Apoio do marido.
	Apoio de familiares, como pais, sogros, cunhadas e filhos.
	Apoio de empregada doméstica ou babá.
	Acolhimento e suporte no retorno ao trabalho.
Sem rede de apoio	Falta total de apoio.
	Apoio raro, com restrições, apenas para situações de trabalho.
	Falta de acolhimento no retorno ao trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Quadro 19 demonstra, mais uma vez, as diferentes realidades vivenciadas pelas mulheres profissionais pós maternidade, algumas delas com rede de apoio presente, outras tantas sem uma estrutura que permita a divisão de tarefas e o alívio da sobrecarga pelo acúmulo de responsabilidades. Nesta etapa da pesquisa, as mulheres dividiram-se entre as que declararam a existência de uma rede de apoio presente e disponível, e as que não a possuem. Entre as que relatam sua presença, há a descrição de uma rede formada essencialmente pelo cônjuge/companheiro, que pode ser acompanhada de familiares como pais, sogros, cunhadas e filhos mais velhos, e poucas participantes contam com o auxílio de uma babá ou empregada doméstica.

As mulheres que indicam a falta de rede de apoio afirmam precisar assumir todas as responsabilidades da criação do(s) filho(s) e do trabalho plenamente, sem

auxílio ou suporte, além de algumas que informam um auxílio raro, esporádico, apenas para circunstâncias que tenham relação com compromissos de trabalho. Essa realidade reforça o peso e a sobrecarga dessas mulheres, que não encontram apoio em suas jornadas extenuantes.

Ainda sobre esta categoria, as mulheres responderam quanto ao suporte encontrado para o retorno ao trabalho, no próprio ambiente laboral. De forma geral, as mulheres que demonstraram ter encontrado apoio da chefia e de colegas no trabalho foram aquelas vinculadas a instituições públicas, municipais, estaduais ou federais. Nestas organizações, as mulheres contam que foram recebidas com acolhimento, respeito e carinho, com ajustes em horários de trabalho e tarefas, quando necessário.

Já as funcionárias de iniciativa privada e as empreendedoras indicaram a falta de acolhimento, seja por um retorno sem cuidado ou preparo, seja pela realização de cobranças e pressão ainda maior após a licença maternidade, incluindo as trabalhadoras que foram demitidas assim que o período de estabilidade pós licença definido pela legislação foi encerrado.

Como afirmam Beltrame e Donelli (2012) e Loureiro, Costa e Freitas (2012), são os pontos de apoio e suporte que possibilitam o retorno ao trabalho e a conciliação saudável da carreira e da maternidade na vida das mulheres. Por este motivo, uma rede de apoio presente e consolidada é considerada um ponto essencial e facilitador na vida dessas mulheres, enquanto a falta de tal rede é uma das mais frequentes dificuldades citadas pelas pesquisadas, como será discutido mais adiante nesta tese.

5.2.3 Maternidade e trabalho

Para a categoria de análise maternidade e trabalho, as entrevistadas foram questionadas sobre suas trajetórias profissionais, do ingresso no mercado de trabalho até os dias atuais, o exercício das atividades profissionais durante a gestação e como foi o retorno ao trabalho depois de ser mãe. Também perguntou-se sobre possíveis dificuldades encontradas na atuação profissional, após os filhos, assim como dificuldades que possam ter surgido na maternidade em função da vida e da atuação de mulher profissional. Ainda, foi solicitado que indicassem pontos positivos, em caso de existirem, decorrentes da maternidade em relação à carreira e à profissão.

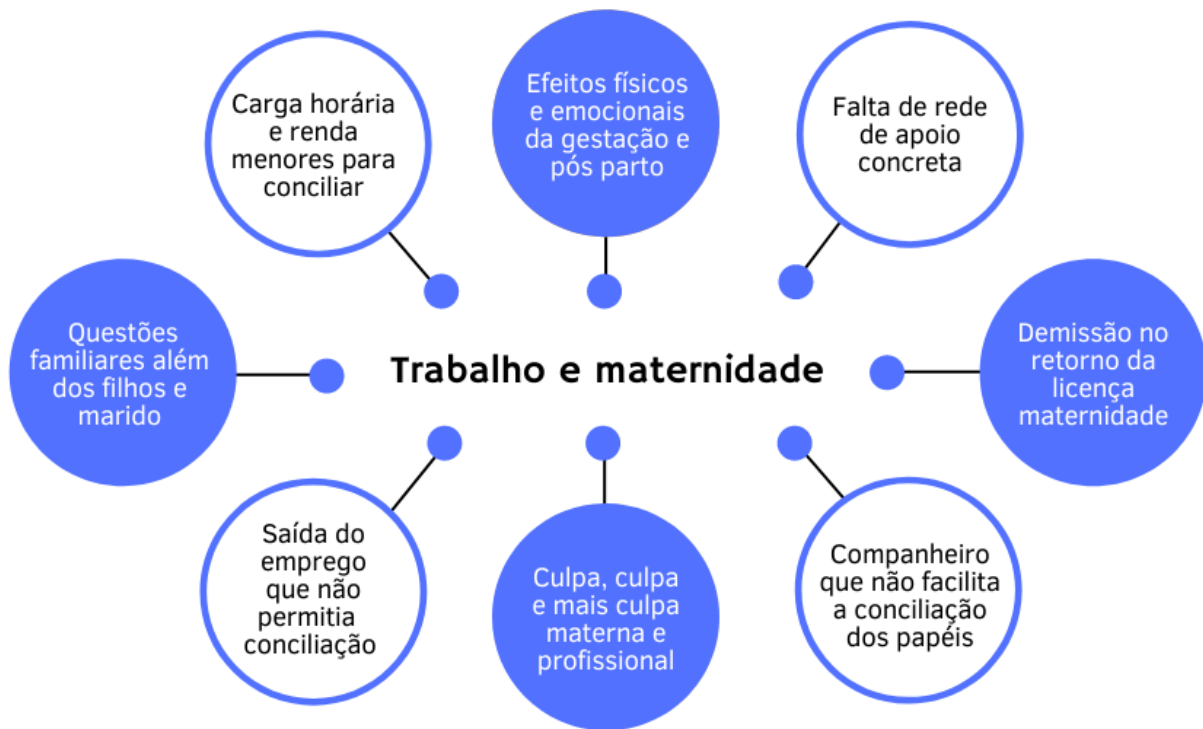
Na apresentação e caracterização das 21 mulheres profissionais pós maternidade participantes da pesquisa, na seção 5.1, as trajetórias individuais foram descritas, identificando as principais situações vivenciadas e relacionando também a maternidade. Enquanto algumas entrevistadas tiveram a oportunidade de estudar e de atuar profissionalmente antes da maternidade, outras tiveram seu ingresso no mercado de trabalho acompanhado da chegada dos filhos, e mais algumas iniciaram pelo exercício da maternidade, para então buscarem atuação e qualificação profissional.

Independentemente do percurso desenvolvido, todas as mulheres demonstraram a necessidade e a prática de ajustes e mudanças em seus planos de vida no percurso envolvendo maternidade e trabalho, trabalho e maternidade. Como condição natural, os acontecimentos exigiram posicionamento e mudança no planejamento de suas carreiras, em alguns casos incluindo situações em que foi preciso abrir mão de sonhos e do trabalho exercido.

Nas trajetórias das mulheres pesquisadas, o trabalho durante a gestação ocorreu com normalidade, na maioria dos casos. Exceções ocorreram quando a gestação trouxe algum tipo de influência em questões físicas e de saúde das profissionais. Já o retorno ao trabalho, depois da licença maternidade, de forma geral ocorreu sem maiores alterações quanto às tarefas a serem realizadas, mas constituiu-se como um período carregado de dúvidas e incertezas, especialmente para as mulheres vinculadas à iniciativa privada e para as empreendedoras.

Como forma de sistematizar as percepções das participantes, na Figura 11 são apresentados alguns dos pontos de dificuldade em comum encontrados na trajetória dessas mulheres profissionais pós maternidade. Os aspectos demonstrados foram percebidos em muitas das histórias das mulheres entrevistadas. Não houve a pretensão de mensurar a presença desses fatores, mas sim de identificar e analisar a existência pela repetição desses aspectos nas diferentes trajetórias profissionais e maternas.

Figura 11 – Pontos de dificuldade comuns nas trajetórias das mulheres entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Observando a Figura 11, inicialmente, não há como negar a existência de efeitos físicos e emocionais provenientes do processo de gestação e de pós parto na vida das mulheres, seja pela sensação de maior cansaço e sono, seja pelos medos vivenciados durante esse período em relação ao desenvolvimento do bebê e o receio da perda do trabalho, além dos aspectos psicológicos naturais. Em muitos relatos, as mulheres demonstraram preocupação com o quanto esses aspectos poderiam afetar seus desempenhos e a própria manutenção dos empregos, no caso de funcionárias da iniciativa privada.

De acordo com Tavares e Barbosa (2015), o cansaço físico e emocional frequentemente relatado é resultado da rotina exaustiva, da realização, por conta própria, de inúmeras funções ao mesmo tempo, sem que seja adequadamente valorizada e amparada. Ainda segundo as autoras, as mulheres encontram pouco tempo disponível para cuidarem de si mesmas, de sua saúde, o que impacta e gera mais problemas físicos e emocionais, decorrente da consciência da falta do autocuidado, somada à dificuldade em atender às demandas laborais, a autocobrança quanto à entrega e envolvimento com os filhos e a sensação de frustração por não conseguir atender a tudo como.

A falta de uma rede de apoio concreta é outro ponto comum entre as mulheres entrevistadas, muitas vezes atribuída à distância do restante da família. Entretanto, mesmo as que têm familiares por perto relataram dificuldade em conseguir apoio e suporte com os filhos, inclusive para desempenharem suas atividades laborais. Chama a atenção que praticamente não há referências aos padrinhos e madrinhas das crianças participando desse apoio, nem de amigos do casal que sejam presentes no convívio e suporte.

Vieira e Amaral (2013) ressaltam que as mulheres permanecem exercendo a conciliação de suas atividades por meio de mecanismos que possibilitem externalizar as atividades domésticas principalmente para outras mulheres, seja uma familiar, uma funcionária, uma amiga. Incluem nessa conciliação a importância do apoio do marido, o que reforça a ideia de que a responsabilidade permanece sendo da mulher, que precisa de auxílio do companheiro para “dar conta” de suas atribuições naturais.

O próximo ponto refere-se à concretização de um dos receios das mulheres profissionais que trabalham na iniciativa privada: a demissão no retorno da licença maternidade. Embora este estudo não tenha preocupação quantitativa, é relevante registrar que 6 das 21 entrevistadas passou pelo desligamento em seus empregos logo depois de cumprido o período de estabilidade definido pela legislação trabalhista. Esse aspecto reforça a precariedade em termos de estrutura e suporte às mulheres profissionais que escolhem a maternidade, seja por parte das empresas, seja em relação às políticas públicas que deveriam oferecer melhores condições para mães e bebês.

Ceribeli e Silva (2017) afirmam que a árdua jornada de trabalho enfrentada pelas mulheres no retorno da licença-maternidade é fator que motiva, muitas vezes, a deixar a carreira de lado para se dedicar exclusivamente à maternidade. Para que isso aconteça, há concordância e apoio de familiares e do marido/cônjuge, mas isto não elimina a presença frequente de cobranças e críticas, além de questionamentos sobre o retorno ao trabalho, o que resulta em desgastes emocionais. Como afirma Rocha-Coutinho (2009), a maternidade com frequência implica em redefinições e redesenho de objetivos profissionais para as mulheres, o que acaba por limitar a atuação de muitas delas, em função da forma como ainda é estruturada na sociedade.

O retrato da falta de preparo como sociedade para permitir que estas mulheres profissionais exerçam suas atividades laborais e a maternidade conjuntamente é reforçado pelo próximo ponto comum entre muitas das entrevistadas, a falta de

suporte do próprio marido/companheiro/pai da criança. De forma geral, Ceribeli e Silva (2017) indicam que mesmo com auxílio do marido/cônjuge nas atividades domésticas e nos cuidados com os filhos, as mulheres continuam percebendo a divisão como não adequada, não justa, de tarefas, com sobrecarga nas responsabilidades das mães e profissionais.

Uma das participantes chegou a relatar que no primeiro ano de vida de seu filho pensou várias vezes em terminar o relacionamento com o marido, pois ao invés dele auxiliar nos cuidados da casa e da criança, dando suporte para que ela também trabalhasse, o marido era um peso maior nas tarefas domésticas e nas cobranças. Na análise desta mulher, entre ter que “carregar” bebê e marido, seria mais fácil seguir uma vida em que fosse responsável “apenas” pelo bebê.

O ponto comum mais frequente entre as mulheres entrevistadas talvez seja também o mais exposto na fala das mulheres no dia a dia da maternidade, a manifestação da culpa. A cobrança interna e externa para ser uma profissional bem sucedida, além de ser uma mãe presente, amorosa e com filhos bem educados, leva ao sentimento de culpa, a sensação de não “dar conta” de tudo, de uma das partes, ou até de nenhuma das partes adequadamente. Esta é a representação da culpa por escolher se dedicar ao trabalho, deixando o filho aos cuidados de outra pessoa, somada à culpa por escolher acompanhar o filho em suas necessidades, enquanto o trabalho fica em segundo plano ou deixa de ser a prioridade máxima.

Ditos populares referem que “ao nascer uma mãe, nasce a culpa”, e algumas das entrevistadas fizeram a menção desta frase, como forma de justificar algo que não está sob seu controle. A intenção de conciliar trabalho e maternidade parece não atingir um ponto de equilíbrio satisfatório para muitas dessas mulheres, restando sempre o entendimento de que um lado fica, invariavelmente, desatendido. Uma das entrevistadas usa outra expressão popular para explicar a busca constante pela conciliação: “isso é como um cobertor curto, tapa um, destapa o outro”.

De acordo com Reis, Mota-Santos e Teixeira (2020), em um estudo realizado com mulheres executivas que deixaram suas carreiras para dedicarem-se aos filhos, entre os principais motivos estava justamente o sentimento de culpa decorrente da impossibilidade de conciliarem a vida profissional com a vida pessoal e familiar.

Segundo Vieira e Amaral (2013), o condicionamento social e a estrutura psicológica leva a mulher que opta pela atuação no mercado de trabalho, não dedicando-se exclusivamente à vida familiar e doméstica, a sofrer um sentimento de

culpa. Por outro lado, quando a escolha é por se realizar como mulher em seu papel tradicional de esposa e mãe, sem atuação em trabalho formal, o sentimento de fracasso é que aparece. Assim, a busca pela conciliação dos dois mundos, do trabalho e da maternidade, é permeada de tensões e conflitos, incluindo a culpa.

Nesse processo de tentar conciliar, aparece outro ponto em comum, a opção por deixar o emprego que não permitia a conciliação da vida profissional com a maternidade. Importante ressaltar que isso aconteceu não apenas entre as entrevistadas com vínculos na iniciativa privada, mas também em situações em que as mulheres abriram mão de suas posições como servidoras públicas por não conseguirem conciliar as atividades com as necessidades dos filhos e as responsabilidades advindas da maternidade.

Em geral, as mulheres não descreveram essas escolhas com tristeza, aparentemente conseguem encontrar sentido nisso, mas é possível perceber que chegaram a um ponto em que não poderiam permanecer no trabalho, e que a escolha natural e esperada, seja na visão individual, na perspectiva de casal ou da sociedade, era fazer a escolha pelos filhos. De acordo com Reis, Mota-Santos e Teixeira (2020), as mulheres encontram satisfação na conciliação de trabalho e cuidados com os filhos, entretanto, as demandas do trabalho muitas vezes levam ao abandono ou afastamento temporário da carreira.

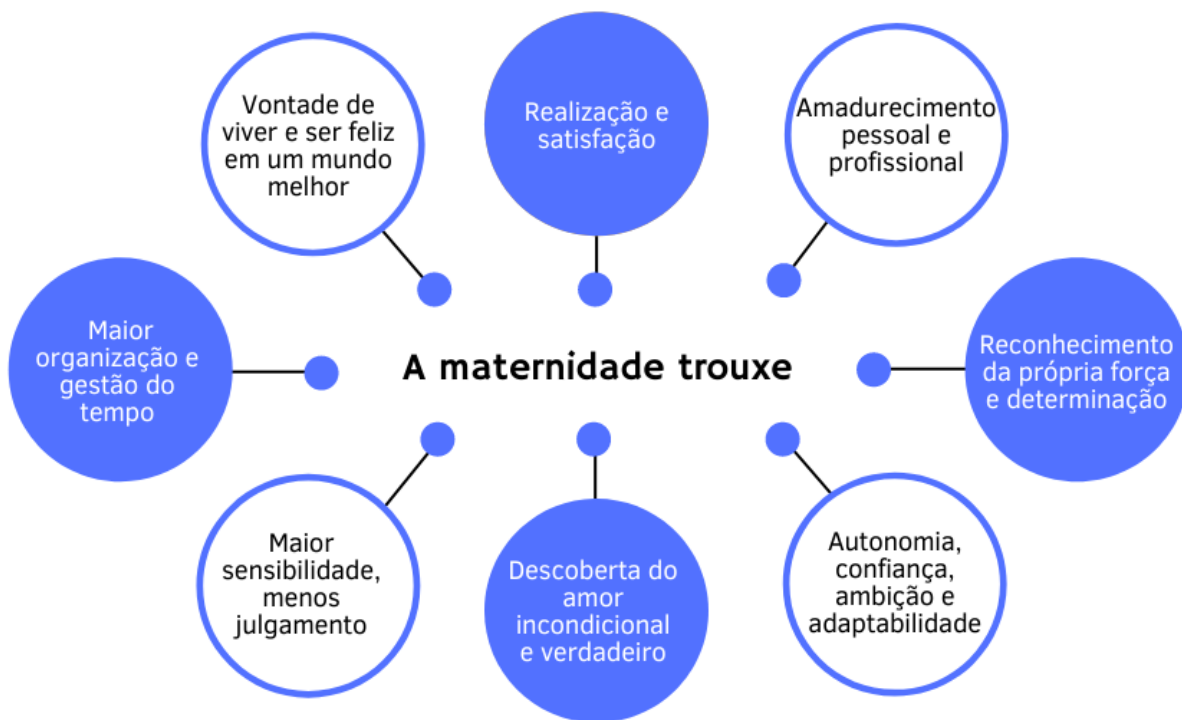
Além disso, em inúmeros momentos as mulheres entrevistadas relataram a interferência de questões de suas famílias de origem, envolvendo pais, irmãos, sogros, cunhadas, em suas buscas por conciliar trabalho e maternidade. Segundo as participantes, existe uma sobrecarga quanto à necessidade de tomada de decisões que é depositada nelas, que além de conduzirem as famílias que criaram, precisam se responsabilizar pela família em sentido mais amplo, o que exige esforço e cuidado também.

Finalmente, é comum o aspecto de que as mulheres profissionais participantes tenham optado por reduzir carga horária de trabalho ou buscado empregos de jornada de trabalho reduzida, para conseguirem uma melhor conciliação de suas atividades e responsabilidades com a maternidade. Acontece que em trabalhos de carga horária menor, seja no serviço público, na iniciativa privada ou no empreendedorismo, essas mulheres reduzem também suas fontes de renda, assim como o potencial de crescimento e melhores condições financeiras de vida. Isso acarreta uma maior

dependência dos maridos ou pais dos filhos para a manutenção do padrão de vida, o que acaba por exercer mais um ponto de pressão nessas mulheres.

Por outro lado, é reconhecível na fala destas mulheres que a maternidade oportunizou uma série de mudanças positivas, que influenciaram suas vidas pessoais e profissionais, simultaneamente. Esses aspectos estão demonstrados na Figura 12.

Figura 12 – Aspectos positivos trazidos pela maternidade segundo as mulheres entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A Figura 12 representa o que foi relatado pelas entrevistadas, permitindo uma melhor visualização. Ao analisar esses aspectos, parece que estão todos interligados de alguma maneira, como uma forma de contar a história dessas mulheres, pelo ângulo positivo, os ganhos proporcionados pela busca constante da conciliação entre vida profissional e maternidade. Assim, as mulheres reconhecem a realização e a satisfação provenientes da maternidade, inclusive no que diz respeito aos compromissos laborais.

É como se a maternidade promovesse, nessas mulheres, a mudança das lentes usadas para ver o mundo, incluindo as dificuldades na família e no trabalho. Esta percepção de realização e satisfação provavelmente está relacionada ao

amadurecimento pessoal e profissional apontado por muitas. Ser mãe trouxe maior responsabilidade, mudou o papel dessas mulheres perante a família e a sociedade, o que acaba também por relacionar-se ao aspecto de reconhecimento da própria força e determinação.

As mulheres contam sobre o quanto se sentem mais importantes, mais consideradas e validadas pelas pessoas ao redor depois de assumir a posição de mães, responsáveis maiores por outros seres humanos. Algumas chegam a dizer que sentiram que se tornaram adultas e capazes perante a família apenas depois da chegada do primeiro filho. Nesse sentido, as mulheres declaram que desenvolveram maior autonomia e confiança após a maternidade, que se perceberam mais ambiciosas, buscando novas oportunidades e crescimento, assim como aprenderam a ser mais adaptáveis às condições de vida e trabalho que se apresentam a elas.

Outro aspecto importante trazido pelas mulheres entrevistadas está na chamada descoberta do amor incondicional e verdadeiro. A ideia de que somente após o nascimento de um filho é que conheceram o significado real do amor em suas vidas. Segundo essas mulheres, a maternidade trouxe a possibilidade de um olhar mais sensível sobre a realidade e as pessoas ao redor, tanto na família quanto no trabalho. Também, que perceberam que conseguem ver o mundo com menos julgamento, diferente de antes de serem mães. Conseguem ser mais empáticas, entender o lugar do outro e não julgar tanto, pois passaram a ver as coisas de outra forma.

O desenvolvimento de uma maior capacidade para organização das atividades e tarefas, além de uma melhor gestão do tempo também foram apontados como pontos positivos resultantes das experiências pós maternidade. Esses aspectos contribuem diretamente na atuação profissional, pois essa melhor forma de organização e gerenciamento é que permitem o atendimento às demandas do trabalho e da maternidade, na busca constante pela conciliação.

Finalmente, as mulheres afirmam que a maternidade contribui em suas existências em muitos sentidos, ampliando a vontade de viver e de ser feliz, assim como de buscar construir um mundo melhor para os filhos. Algumas das mulheres afirmam veementemente que são pessoas diferentes após a chegada dos filhos, que a maternidade é o marco maior de suas vidas, dividindo o seu percurso de vida como de uma pessoa antes dos filhos e uma nova pessoa depois.

Em seu estudo, Rocha-Coutinho (2009) identificou o trabalho como essencial na vida de mulheres profissionais pós maternidade pesquisadas, que deliberadamente desejavam e providenciavam condições para que fosse possível conciliar suas carreiras profissionais com a maternidade. Apesar de algumas restrições, especialmente de mobilidade, as mulheres pesquisadas afirmaram que a maternidade melhorou suas atuações como profissionais, mais responsáveis e comprometidas com o trabalho.

Fiorin, Oliveira e Dias (2014), como parte dos resultados de uma pesquisa com profissionais indicam que as mulheres compreendem o trabalho como fonte de satisfação e de reconhecimento social, mas não excluem a maternidade como parte da realização pessoal. Nessa relação entre trabalho e maternidade, as mulheres reconhecem que a maternidade permanece sendo um possível empecilho em suas trajetórias e crescimento profissional, pois frequentemente implica em mudança ou renúncia de planos feitos anteriormente para a carreira sem filhos.

Analisando as entrevistas, entende-se também que não é possível contar sobre a trajetória de trabalho dessas mulheres profissionais sem envolver a maternidade. Em seus relatos, de forma geral, os pontos de referência das narrativas estão vinculados aos eventos associados à gestação e à maternidade. E mesmo aquelas que não pretendiam ser mães demonstram que a chegada dos filhos trouxe uma série de aspectos positivos às suas vidas, mesmo que talvez enfrentem maiores desafios em função disso.

Cabe reforçar, ainda, a reconhecida dificuldade em encontrar uma medida adequada ou impor algum limite ao tempo dedicado ao trabalho em detrimento das outras responsabilidades, ou às atividades vinculadas à casa e aos filhos, prejudicando o desempenho no trabalho, principalmente nos últimos dois anos, em decorrência da pandemia, quando vida profissional e pessoal se misturaram intensamente.

Ao mesmo tempo, essas mulheres parecem buscar reconhecer constantemente o benefício de permanecerem próximas aos filhos, mesmo que isso traga maior pressão para o cumprimento das tarefas em tempo menor, que custe suas horas de sono, de descanso ou de lazer. Esse consiste no relato maior sobre a vida da mulher profissional pós maternidade: a busca infinita pelo equilíbrio das necessidades de dois mundos distintos, o do trabalho e o da maternidade, acreditando

sempre que isso é possível, colocando sua energia nesse objetivo, sentindo a culpa e a realização, simultaneamente, todos os dias.

5.3 ESTRATÉGIAS DE AUTOLIDERANÇA NAS VIVÊNCIAS DAS MULHERES PROFISSIONAIS PÓS MATERNIDADE

Nesta etapa da pesquisa objetiva-se compreender de que forma a autoliderança se manifesta e qual o papel das características da autoliderança nas vivências de trabalho das mulheres pesquisadas. As informações foram levantadas no terceiro bloco de questões do roteiro de entrevista, com foco especial nas três categorias de estratégias de autoliderança e suas nove dimensões constitutivas.

Importante ressaltar que não foram apresentados às entrevistadas os conceitos ou a estrutura de categorias e dimensões de autoliderança. O intuito da pesquisa voltou-se a identificar o uso das estratégias, por isso optou-se por não conceituar nem elaborar maiores explicações sobre o tema. As perguntas então foram feitas tentando fazê-las imaginarem situações cotidianas de trabalho, mas sem esclarecer ou explicar a que dimensão ou a que categoria a situação se referia. Na Figura 13 apresenta-se as categorias de análise sobre estratégias de autoliderança.

Figura 13 – Categorias de análise sobre estratégias de autoliderança



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A partir das categorias de análise, destacadas na Figura 13, são explanados e discutidos os resultados de cada uma das categorias de autoliderança investigadas. Considerando que os dados foram coletados por meio de entrevistas, optou-se por apresentar alguns relatos das participantes, com o intuito de identificar e demonstrar os usos das estratégias estudadas.

5.3.1 Manifestação de estratégias de padrões de pensamento construtivo

A primeira categoria de autoliderança, de estratégias de padrões de pensamento construtivo, é formada pelas dimensões visualização de sucesso no desempenho (VSD), diálogo interno (DI) e avaliação de crenças (AC). Esta categoria, também chamada de autoliderança de pensamento, combinam imagens e ensaios mentais de superação de situações difíceis no trabalho com a prática de conversa interna e avaliação e modificação de crenças individuais para que a pessoa consiga resultados positivos, aumento no desempenho e alcance de realização (NECK; MANZ, 1992; NECK; MANZ, 1996; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

Para identificar a utilização das estratégias de visualização de sucesso no desempenho, as mulheres foram questionadas sobre terem costume ou não de visualizarem antecipadamente alguma atividade laboral desafiadora ou importante, por meio da imaginação ou do ensaio mental, para preparar para o bom desempenho na ação real. No Quadro 20 apresenta-se algumas das falas das entrevistadas sobre isso.

Quadro 20 – Utilização da estratégia de visualização de sucesso no desempenho

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Alice	“Eu ensaio mil vezes.”
Camila	“Eu fico muito ansiosa com algumas coisas, às vezes eu sonho que estou fazendo...”
Giovana	“Eu já vou imaginando na hora de dormir ou a gente está ali sentada brincando, já tô pensando como é que vai ser.”
Júlia	“Eu vou treinando , mentalizando assim como é que eu vou fazer, como é que eu vou resolver, se eu tenho que ter uma conversa para resolver alguma coisa, eu procuro anotar os pontos que eu quero me fazer comunicar, para ter bem clareza.”
Karen	“O tempo inteiro imagino os cenários possíveis, é bem isso, né, ensaiando todas as respostas dessa situação [...] eu tenho essa tendência de ensaiar antes para prever e tentar minimizar os problemas.”
Teresa	“Se eu sei o que precisa ser feito eu já vou programando .”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como percebe-se pelo Quadro 20, as mulheres utilizam esta estratégia em seus cotidianos no trabalho. Há uma preocupação em resolverem situações por completo, sem deixar margem para dúvidas. Além disso, citam características como serem minuciosas, preocupadas com o bem estar de outras pessoas e com a solução dos problemas no trabalho. Algumas creditam o ensaio mental à ansiedade, outras a uma forma de planejamento, em que se preparam para todas as possibilidades de desfecho, já prevendo as alternativas viáveis.

Outras, no entanto, afirmam que não fazem uso dessa estratégia, preferindo lidar com a realidade que se apresenta na situação enquanto se desenvolve, seguindo sua intuição e escolhendo o caminho conforme o que for surgindo. Como declara Daniela: “Eu não costumo me ver realizando não, vou muito na intuição e vou desenhando o caminho conforme os problemas vão surgindo, criando as estratégias.” Algumas das mulheres afirmam que essa situação ocorre especialmente depois de serem mães, deixando de lado parte do ensaio e do planejamento, passando a viver a realidade quando for o momento.

Sobre o uso do diálogo interno, o Quadro 21 apresenta alguns dos relatos das participantes.

Quadro 21 – Utilização da estratégia de diálogo interno

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Daniela	“Eu faço diariamente, toda hora , que eu falo mais comigo do que com qualquer outra pessoa, eu falo muito alto comigo mesmo, com certeza, eu vou como se fosse outra pessoa falando comigo.”
Flávia	“Em todas as situações, tanto no lar para resolver minhas coisas em casa, eu converso comigo .”
Giovana	“Converso tanto em voz alta que às vezes o meu filho mais velho diz pra mim ‘mãe, tu tá falando com quem, tem alguém aí contigo, mãe?’ [...] sou eu falando comigo .”
Isadora	“Eu já levanto de manhã conversando comigo , o que eu tenho que fazer no dia, como é que eu vou fazer [...] então eu converso muito comigo, eu penso muito, eu discuto muito comigo, eu tenho esse tique, digamos assim, porque eu realmente passo o tempo inteiro pensando [...] eu fico matutando, eu fico pensando, eu coloco os prós e os contra.”
Karen	“No trabalho e na vida pessoal, em tudo, eu fico falando também, né, fico tentando prever, acho que é muito de minimizar riscos e dores de cabeça, fico me questionando e nem sempre isso é positivo [...] às vezes eu fico me conversando, me culpando de coisas que eu deixei de fazer [...] mas a conversa interna é diária.”
Sofia	“Eu faço isso sim, eu tenho um bom tempo no trânsito todo dia [...] então esse meu tempo do trânsito eu venho fazendo as minhas conversas assim e às vezes eu até fico imaginando o que as pessoas devem pensar, que essa daí deve ser louca porque daí eu sei que faço careta [...] eu tenho sim esse costume ou quando eu tomo banho também [...] e aí ali eu sinto também fazendo essas articulações mentais comigo mesma e me organizando mentalmente.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Com base na mesma ideia de uma situação desafiadora ou problemática no trabalho foi perguntado às entrevistadas se colocam em prática algum tipo de conversa consigo mesma, seja de forma mental ou em voz alta, na tentativa de organizar sua ação para superar o que deve ser resolvido. Os relatos do Quadro 21 são apenas alguns dos exemplos dados pelas mulheres entrevistadas. Para as participantes, a conversa mental ou em voz alta está presente no dia a dia de profissional e mãe, como alternativa que permite a organização das ideias, da tarefa e da rotina em seus afazeres, além de contribuir com a tomada de decisão. Chama a atenção a frequência da utilização do diálogo interno, como algo constante e necessário para organizar ações e pensamentos destas mulheres.

Entretanto, de acordo com algumas, a prática nem sempre acontece em sentido positivo, mas sim em forma de discussão e autocobrança. O tom do diálogo interno, nestes casos, é de crítica e cobrança, apontando falhas e questionando escolhas feitas. Ao invés de colaborar com o desempenho, essa característica da conversa interna pode desestimular e ser mais uma fonte de pressão na vida dessas mulheres.

Em relação à estratégia de avaliação de crenças, as mulheres foram questionadas sobre terem consciência, ou não, de que seus pensamentos, crenças e pressupostos embasam ativamente suas percepções e ações no cotidiano da maternidade e do trabalho. Também sobre avaliarem ou não a veracidade de suas próprias crenças, buscando identificar se essas crenças e pressupostos facilitam ou dificultam sua atuação no trabalho e como mãe. Alguns dos relatos são apresentados no Quadro 22.

Quadro 22 – Utilização da estratégia de avaliação de crenças

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Camila	“Eu acho que eu consigo identificar, reconhecer [...] coisas que às vezes eu digo para mim que eu sei que não vão me levar para frente, eu olho para ela e digo ‘eu sei que não deveria tá pensando isso’, ‘porque que eu tô pensando isso’, questiono.”
Daniela	“Eu acho que essas minhas crenças, muitas delas já sofreram alguns ajustes enfim pela própria maturidade, por a gente enfim estudar.”
Giovana	“Teve muito abandono de crença ao longo do caminho [...] abandonei as coisas que acreditei, que achei importante”
Isadora	“Se pegar a Isadora que teve lá atrás, né, era totalmente diferente a visão [...] então eu acredito que a minha visão de mundo, aquilo que eu recebi do meu pai e da minha mãe, muitas vezes eu questionei , não, mas isso não tá certo.”
Karen	“Tenho sim a consciência [...] tem muitas crenças que limitam muitas ações, que têm limitado muitas ações sim, que vem ali de trás, então muitas vezes me saboto por conta de questionamento, de julgamentos que foram sendo construídos [...] eu tive que romper para seguir em frente [...] porque quando você tem a consciência você consegue identificar quando essas crenças estão ali te perturbando um pouco

	mais do que deveriam, né, e aí é escolher obviamente deixar que elas te direcionem ou você expulsar elas e tentar outro caminho.”
Olívia	“Eu tenho a plena consciência de que tudo, trabalho, vida, relacionamento, enfim tudo, né, tem a ver com as vivências, as experiências, as crenças.”
Priscila	“Até um tempo atrás as crenças que vinham vindo elas me travavam para algumas coisas e no momento que eu decidi, principalmente com a maternidade, mudar as escolhas, eu tenho mudado a prática no trabalho também [...] eu fui travada, tudo que eu acreditava, por tudo que me fizeram acreditar que não tinha capacidade, que era dependente, e a partir do momento que eu descobri que não, que eu posso mudar, eu venho descobrindo lentamente, as coisas estão melhorando, eu tenho melhorado minha prática no trabalho, com coragem, atitude.”
Rafaela	“A terapia fez eu ter a tomada de consciência do quanto eu tinha crenças limitantes e crenças que vieram dos meus pais, dos pais dos meus pais, as pessoas que frequentaram minha família [...] meus filhos falam hoje para mim ‘mãe, você fazia isso e isso, e hoje você não faz mais, mãe, você mudou muito’ [...] a gente tem que abandonar, eu acho que é meio difícil mas eu substitui muita coisa.”
Sofia	“A forma como vejo o mundo me deixa e deixa tudo muito mais leve, muito mais entendível, com base nisso que eu consigo articular então esses dois papéis de mãe e de profissional.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os registros do Quadro 22 mostram não apenas a consciência de que as crenças e pressupostos norteiam suas vivências no trabalho e na vida como um todo, como indicam a prática da avaliação de crenças, estratégia de autoliderança, por situações que levaram essas mulheres a ponderar sobre a utilidade e veracidade das crenças e pressupostos existentes. Isso significa que avaliam e procuram identificar o que precisa ser modificado em suas vidas.

As entrevistadas citaram as experiências de vida, a maturidade, os problemas passados e superados, os processos de autoconhecimento, em alguns casos por meio de psicoterapia, como alguns dos aspectos que contribuem para a atual capacidade de avaliar e modificar suas próprias crenças. Demonstraram, em suas falas, o reconhecimento de que suas crenças e pressupostos estão baseados inicialmente na visão de mundo de suas famílias de origem, especialmente de seus pais.

A referência às crenças e formas de ver o mundo de suas mães foi feita com frequência nas entrevistas. Algumas das participantes declaram inspirarem-se claramente nos valores e crenças de suas mães, assim como nas práticas em relação à criação dos filhos, sobre o papel da mulher na família e casamento, e também no trabalho. Essas mulheres afirmam ter a mãe como espelho, sendo a referência do que gostariam de ser em suas trajetórias.

Por outro lado, uma parte significativa das mulheres entrevistadas fez referência ao exemplo de suas mães de forma negativa, afirmando que as crenças e

valores recebidos e vivenciados na infância e na formação como pessoa levaram a sofrimento e dificuldades em suas atuações profissionais e em seus relacionamentos. Nesses casos, as mulheres relataram terem crescido ouvindo sobre o quanto não eram capazes, o quanto a vida era difícil, e que deveriam buscar quem as sustentassem e proporcionasse segurança, pois não seriam autossuficientes sozinhas.

O relato sobre as crenças herdadas da figura materna reforçam o papel e a responsabilidade dessas mulheres profissionais pós maternidade, pois hoje são elas que servem de referência para as crenças e pressupostos de seus filhos, para o momento atual e para a vida adulta, no futuro. Ainda, reiteram o entendimento tradicional de que as mulheres, as mães, é que são as maiores responsáveis pela criação dos filhos, restando aos pais com papéis secundários, de coadjuvantes no processo de formação desses indivíduos.

Como apontado pelas mulheres em seus relatos trazidos ao Quadro 24, as crenças disfuncionais precisaram ser avaliadas, revistas e substituídas na idade adulta, para que essas mulheres pudessem acessar suas capacidades, suas autonomias individuais e, a partir disso, trilharem melhores caminhos. Em muitos casos, a maternidade foi a “virada de chave” dessas mulheres, quando perceberam a importância do papel que exercem perante seus filhos e a sociedade.

De forma geral, foi possível identificar a utilização das estratégias de padrões de pensamento construtivo por parte das mulheres profissionais pós maternidade participantes das entrevistas. O uso da autoliderança de pensamento, por meio de ensaios mentais e conversa interna colaboram com a superação dos desafios no ambiente de trabalho, com a resolução de problemas e permitem melhores desempenhos. Também, a análise das próprias crenças e a modificação, quando necessário, contribuem para melhores resultados e a realização dessas mulheres.

Cabe ressaltar que a pesquisa quantitativa, apresentada anteriormente, havia demonstrado o uso das estratégias de padrões de pensamento construtivo pelas mulheres profissionais pós maternidade, com alto uso de estratégias de diálogo interno (DI) e uso moderado de estratégias de visualização de sucesso no desempenho (VSD) e de avaliação de crenças (AC). De forma conjunta, as etapas quantitativa e qualitativa indicam a importante prática das estratégias de padrões de pensamento construtivo pelas mulheres profissionais pós maternidade.

5.3.2 Manifestação de estratégias focadas em comportamento

A segunda categoria, de estratégias focadas em comportamento, é formada pelas dimensões estabelecimento de metas próprias (EMP), autorrecompensa (AUR), autopunição (AUP), auto-observação (AUO) e autoalertas (AUA). A categoria relaciona a consciência individual com os comportamentos praticados, permitindo a análise, por parte de quem utiliza, sobre práticas desenvolvidas, escolhas realizadas e comparação entre comportamentos esperados e existentes, em busca de melhores resultados (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; NECK; HOUGHTON, 2006; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015).

Inicialmente, as mulheres foram perguntadas sobre a prática do estabelecimento de metas específicas para o próprio desempenho como forma de organização. No Quadro 23 demonstra-se parte dos relatos obtidos.

Quadro 23 – Utilização da estratégia de estabelecimento de metas próprias

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Estela	“Tem sim as metas [...] aqui na loja eu estabeleço mais as minhas metas que outras situações, né, mas eu vou sim, estabeleço metas até para poder ter aquele objetivo, né, o final do dia 30, dia 31, eu saber o quanto eu alcancei ou não.”
Giovana	“Eu vou estabelecendo metas que antes era um pouco mais longas e agora vencer o dia já é uma maratona.”
Karen	“Eu já sei dentro da semana quais as capacitações que a gente vai trabalhar, dentro do mês, a gente tem uma coisa de curto, médio, longo prazo, mas no meu planejamento eu faço semanalmente ainda [...] geralmente na segunda-feira é o dia que eu pego o vejo tudo que vai acontecer na semana.”
Milena	“Vou marcando por dia da semana o que eu faço ali, coisas que eu posso ir antecipando, coisas que eu tenho que fazer no dia.”
Natália	“No trabalho a gente tem prazo , né, eu procuro sempre deixar bem destacado para ir me organizando e agilizando muitas coisas, não deixar para última hora.”
Olívia	“Eu coloco metas [...] mas raramente elas seguem aquilo que eu estabeleci, né, na verdade depende do filho, depende do cachorro, depende da mãe, agora depende de uma série de fatores, né, mas antigamente [...] eu chegava todo dia com todas as metas batidas, hoje chegam a ter dias que a gente não bate nenhuma meta [...] mas também aprendi a lidar que depois de ser mãe o planejamento é algo que ou dá ou não dá, ok, vou em frente, amanhã a gente vê.”
Priscila	“Eu sempre sei o que tem que ser feito no dia porque eu tenho horários, eu sou disciplinada em relação ao horário, então organizar a rotina do dia, já tenho organizada a rotina agora que as crianças são maiores é mais fácil também.”
Queila	“Eu gosto de uma disciplina [...] então eu gosto de antecipar, até na minha cozinha, no azulejo todo escrito, o planejamento da semana, tipo assim: almoço de segunda, almoço de terça, o que tem no congelador, o que que tem de fruta, se vai estragar eu coloco frutas para consumir, essas coisas, eu procuro me organizar dessa forma.”
Rafaela	“Independente do <i>home office</i> eu sempre tive metas pessoais , eu estabeleço no caderno ou mentalmente que eu preciso terminar determinada atividade naquele dia [...] eu tenho um padrão de raciocínio, eu tenho que seguir aqueles aí eu tenho que voltar para reorganizar, eu confesso que eu tenho mais metas no trabalho, do trabalho, mas eu consigo assim organizar.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Quadro 23 apresenta-se algumas das respostas obtidas, especialmente aquelas que indicam mais claramente a utilização de metas. As mulheres apontam o uso de metas estabelecidas para seus afazeres semanais e mensais, assim como o acompanhamento do desempenho alcançado, em comparação com o esperado ou desejado.

A utilização da estratégia estabelecimento de metas próprias é confirmada, além dos relatos apresentados, pelas falas de todas as entrevistadas, que de uma forma ou de outra referem-se a algum tipo de organização sistemática de suas rotinas, com o planejamento das atividades do dia, da semana, do mês. A organização e o planejamento envolvem as atividades profissionais, com os compromissos e responsabilidades do trabalho, e os afazeres domésticos e maternos, com ênfase nos relacionados às atribuições com os filhos.

O período de pandemia em que a pesquisa foi realizada reforçou a necessidade dessas mulheres de planejarem suas tarefas e organizarem a atuação conciliada de trabalho e maternidade, muitas vezes requerendo mais auxílio externo ou indicando uma falta maior de uma rede de apoio que permitisse o alcance do que foi planejado para cada novo dia.

Houve, nesse sentido, uma série de relatos quanto à maior presença da autocobrança e do sentimento negativo provenientes do não cumprimento das metas estabelecidas por elas mesmas, mesmo reconhecendo as dificuldades existentes e a possibilidade de rearranjar as tarefas. Por outro lado, algumas mulheres demonstraram que a pandemia contribuiu para que diminuíssem o grau de cobrança, que flexibilizassem as expectativas geradas sobre seus próprios desempenhos, como forma de manter a saúde mental.

A seguir foram questionadas sobre como agem com elas mesmas quando percebem o alcance de desempenhos positivos, a realização de um objetivo importante ou a conclusão de uma tarefa complexa, buscando identificar a utilização da estratégia de autorrecompensa em seu cotidiano. O Quadro 24 contém alguns dos relatos obtidos.

Quadro 24 – Utilização da estratégia de autorrecompensa

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Alice	“As formas que eu me premio , assim eu fico realizada, assistir um filme em família, comer pipoca em família, ou dizer assim ‘graças a Deus consegui fazer o que tinha de prioridade de hoje’, daí eu digo vamos passear, vai todo mundo, a gente joga futebol, joga bola os quatro [...] a forma de eu me premiar é desligando o computador.”
Betina	“Consigo cumprir as metas ali na sexta-feira, daí já vou pro final de semana bem <i>light</i> , de presente. Ou às vezes cumpro antes, no caso na sexta já me dou uma folga .”
Daniela	“A gente costuma fazer alguma janta legal [...] a gente gosta de viajar então a gente quando pode vai para um lugar, né, uma cabana alguma coisa assim para poder descansar e fazer uma coisa diferente [...] mas eu também tenho o meu momento [...] então eu gosto de tomar o meu chimarrão às vezes quieta, fazendo uma coisa que eu gostaria, sei lá, vendo alguma coisa na internet, vendo algum vídeo que eu achei interessante.”
Estela	“ Comemoro! [...] Eu digo ‘nossa, a gente vendeu bem hoje, vamos chegar em casa hoje, vamos tomar uma cerveja’, pode ser segunda-feira, pode ser terça, sabe, vamos pedir uma pizza, vamos pedir um xis, sabe eu comemoro de alguma maneira, eu vou comemorar, né, e eu gosto de comemorar no dia que eu conquistei, se não, não vale mais.”
Flávia	“Meu modo de recompensar é tá em casa, adoro brincar com a cachorrada, também de trabalhar na horta, plantando, as minhas flores, os meus chás, gosto dessas coisas, muito natural, meu modo de me recompensar talvez seja esse [...] e um livro, gosto muito de um livro, é o meu modo de me recompensar.”
Giovana	“Eu consigo assistir um filme [...] é a minha recompensa agora na quarentena, em tempos normais, eu saio bastante pra tomar café com amiga [...] quando as coisas são mais tranquilas ainda eu leio.”
Karen	“Acho que é importante celebrar pequenas conquistas , pequenas realizações, pequenas metas também, né, também aprendi no decorrer do período que criar metas muito gigantescas elas se tornam muito inalcançáveis, muito difíceis e desmotivadoras, então por isso que eu aprendi a fazer as mesmas tarefas da semana, porque na segunda-feira tudo deu muito certo, ótimo então o que que eu vou fazer, sei lá qualquer coisa, vou comer um chocolate, vou amanhã começar a trabalhar mais tarde porque eu consegui dar conta [...] então acho que a autorrecompensa é importante e faço isso com as meninas também, quando elas conseguem terminar a atividade da semana antes, “ah, que bom, então vamos fazer alguma coisa, vamos dar um rolê ali, andar de skate aqui na frente, eu acho que é importante.”
Laura	“Dependendo do que seja sim, aí eu levanto, dou um grito, dou um pulinho , alguma coisa [...] mas a sensação de eu conseguir cumprir todas aquelas metas que foram estabelecidas para aquele dia para mim já é muito gratificante então já me dá uma sensação de prazer enorme conseguir cumprir o que eu tinha planejado para aquele dia.”
Milena	“Eu abro um vinho, eu faço uma coisa diferente para comer, me dá mais trabalho, né, não tem problema, ou vamos sair para comer.”
Priscila	“A minha recompensa é jardinar, eu gosto de jardinar, eu me dou uma plantinha de presente.”
Rafaela	“Só quando é uma coisa grande, um projeto grande, uma coisa desafiadora, aí normalmente sim, aí eu me premio com comida, com doce [...] e tenho com os meninos também, assim, quando tem algo que eles fazem assim que é algo que chama mais atenção a gente sempre faz alguma coisa, comemoro, saímos para comer alguma coisa diferente, a gente faz isso.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Quadro 24 demonstra-se algumas das manifestações de utilização da estratégia de autorrecompensa pelas mulheres pesquisadas. Chama a atenção a escolha frequente de recompensas vinculadas à família, não direcionadas especificamente para a mulher e suas conquistas. Esse achado reforça a ideia de que a maternidade e o vínculo familiar, culturalmente e também em termos de comportamento, assumem lugar de prioridade para muitas dessas mulheres.

A autorrecompensa, como forma de valorizar e premiar o próprio bom rendimento, o alcance de desempenho superior ou a superação de um desafio, inicialmente estaria voltada ao indivíduo, mas nos relatos aparecem as refeições, programas e passeios em família. Há referência a um tempo de folga do trabalho, mas muitas vezes também sendo destinado ao convívio familiar, especialmente com os filhos.

Vale ressaltar que uma parcela significativa de mulheres participantes afirmam não colocar em prática nenhuma ação, gesto ou movimento de autorreconhecimento quando superam adversidades ou conquistam seus objetivos, sejam pequenos ou de maior complexidade. Algumas delas, inclusive, demonstraram surpresa ao serem questionadas sobre isso, relatando que nunca sequer haviam pensado nessa possibilidade.

Complementarmente, foi perguntado às mulheres sobre como elas se sentem e como agem quando percebem que o próprio desempenho não corresponde ao esperado por si ou pelos outros, no intuito de verificar a presença da estratégia de autopunição em seu contexto de trabalho. No Quadro 25 são demonstrados alguns dos relatos obtidos.

Quadro 25 – Utilização da estratégia de autopunição

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Flávia	“Eu me questiono bastante , muito, mas isso não dura muito tempo não, eu não dou muito tempo para isso, eu não acredito muito que vai adiantar alguma coisa, que vai solucionar alguma coisa tu tá te punindo ou tu tá machucando, me cobro, às vezes eu tenho o meu maior algoz... os outros eu permito errar, mas eu é um pouco mais difícil lidar, eu me cobro bastante quando erro alguma coisa [...] esse puxão de orelha em mim mesmo, às vezes eu tô me cobrando muito, me puno muito, me cobro muito.”
Isadora	“Eu fico pensando por que não deu certo , onde é que eu erreí, né, e aí eu fico me martirizando até dar certo [...] geralmente eu tento fazer com que as coisas deem certo, agora quando não dá realmente eu fico muito chateada, eu fico muito sentida porque às vezes eu coloco expectativa também.”
Júlia	“Me sinto frustrada , sentindo assim, né, pesada às vezes.”
Karen	“A punição é o próprio julgamento sobre o não conseguir, você fica se questionando por que que você conseguiu, por que você enrolou, o que que você falhou, então volta a conversa interna negativa, né, julgando, questionando e culpando, isso já é

	acho que a punição, é claro que tem de semana, tem dias que você não tá legal, você não consegue se concentrar e sei lá por que, mas nem por isso eu acabo sendo flexível comigo, né, fico julgando muito.”
Olívia	“Vou me fechar, às vezes eu fico brava comigo sim, isso eu fico, entendeu, mas aí não passa de uma discussão aqui dentro [...] dar umas argumentada comigo e tal mas não passa disso [...] autocobrança que não é saudável ainda, mas assim, se for comparar com antes, eu melhorei mais de 90% com certeza, e ainda não é saudável, para tu ter noção de como era antes, era uma coisa assim de sofrer com autocobrança meses, de chorar, de não dormir, agora não.”
Priscila	“Fico umas horas triste, chateada , e depois bola para frente, vida que segue.”
Queila	“Às vezes eu fico um pouco irritada , sabe assim, às vezes eu me cobro, eu quero ter o controle, mas tá bem, já tô consciente que eu não tenho controle, né, na verdade de tudo imprevistos acontecem.”
Rafaela	“Tem não , antigamente tinha, hoje não tem não, hoje eu planejo pra ver se dá certo na próxima.”
Sofia	“Hoje é um banho quente e vida que segue pra reorganizar e conseguir resolver assim que possível [...] já foi diferente eu já fiquei meio me torturando , virando madrugada pensando, eu acordando de madrugada procurando soluções, então já foi bem diferente, eu já gastei muita energia tentando antecipar uma resolução e hoje já não é mais assim.”
Teresa	“Eu fico furiosa e daí quem tá perto de mim já vai ouvir também [...] é uma frustração.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Enquanto a autorrecompensa foi vista até com surpresa por algumas das entrevistas, a autopunição é entendida por todas as participantes como prática recorrente, atual ou antiga em suas trajetórias profissionais. O Quadro 25 mostra algumas das formas de aplicação da autopunição, que envolvem questionamentos, autocobrança, reflexão sobre a situação vivenciada, frustração e irritação.

As mulheres, em muitos casos, demonstram que exageram nessas ações, aplicando de forma negativa e depreciadora a avaliação de seus desempenhos. Entre os comentários, há relatos sobre a cobrança levar ao adoecimento, com crises de estresse e de ansiedade, ocorrência de gastrite e manifestação de episódios alérgicos, o que reforça o caráter negativo da aplicação excessiva desta estratégia.

Entretanto, algumas participantes indicam o uso destas formas de punição como tentativa de compreender onde erraram, quais os motivos de não alcançarem os objetivos esperados, buscando encontrar novas soluções para o futuro, algo como aprender com seus próprios erros. Também há indicação de alguns usos mais amenos, de mulheres que reconhecem que aprenderam a se cobrar menos, que hoje permitem-se alcançar resultados nem sempre perfeitos.

Um exemplo está no relato de Estela, que afirma: “eu não me coloco de castigo porque eu chego em casa e eu tenho que brincar com o filho, eu tenho que olhar a mochila dele”, ou seja, precisa estar inteira e bem para seguir com as tarefas da

maternidade, após o trabalho. Estela continua: “eu paro para pensar mais antes de dormir [...] penso como que eu tenho que agir no outro dia [...] mas eu não fico me punindo, chorando, até porque a gente tem filho pequeno, né, a gente tem que se permitir errar.”

Ainda na categoria das estratégias focadas em comportamento, a utilização da estratégia de auto-observação foi investigada por meio de um questionamento sobre como cada mulher realiza o acompanhamento de seu próprio desempenho no trabalho e na maternidade. Os principais relatos são demonstrados no Quadro 26.

Quadro 26 – Utilização da estratégia de auto-observação

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Betina	“Como maternidade através do comportamento [...] porque às vezes a gente sabe, né, quando eles querem mais atenção. E o trabalho eu acho que quando tá bem é quando aparece clientes novos por meio de indicação, eu acho que é dessa forma, tu vê que teu reflexo está bem, porque a gente cresce é por meio de indicação.”
Daniela	“Da maternidade o meu feedback vem da filha, assim ela que vai me dando os toques, dizendo ‘ai, mãe isso não foi legal’, ela diz quando não é legal tanto pra mim quanto pro pai dela. Do trabalho acho que muito, a empresa que eu trabalho é muito legal, muito aberta, eu tenho <i>feedback</i> diário, quando tem que melhorar alguma coisa eles falam e eles são super tranquilos assim para ouvir também, então eu diariamente tenho assim um parecer, sabe, de como que tão indo as coisas, enfim, e os <i>feedbacks</i> são muitos, sempre muito construtivos e sempre para o trabalho não para a pessoa.”
Flávia	“Eu consigo medir dessa forma: se eu conseguir organizar, se fechei o caixa e não precisei sair correndo, consegui fechar ali os clientes que tenho para fechar e minha mesa está organizada, é o modo visual de ver as coisas [...] também do <i>feedback</i> do meu gestor [...] Na maternidade é quase a mesma linha, gerou uma retração de um lado, gerou um resmungo do outro, já fico observando [...] às vezes eu fico só analisando, sento e pergunto, porque eu não deixo acumular também tarefa aqui tanto fisicamente como emocionalmente eu não acumulo tarefa, se tem algum problema eu analiso, levo o tempo que for preciso para analisar, posso levar um dia inteiro para analisar, dois dias, uma semana, eu vou analisar primeiro, mas não vou deixar ele se estender demais.”
Giovana	“Eu tenho tido um bom feedback nos trabalhos dos alunos e isso tem me deixado muito feliz e na maternidade acho que é meio diário se ver qualquer pequena conquista desse filhos, é uma alegria.”
Isadora	“Na maternidade quando eu vejo que eu perdi o controle sobre certos aspectos da vida dele, principalmente da escola [...] em relação ao trabalho principalmente lá na psicopedagogia eu vou te dizer assim ó, eu me sinto muito frustrada quando eu sinto que alguma coisa não tá legal, quando eu perco um paciente, porque geralmente aquele paciente vai embora, a mãe vai embora porque em algum momento eu não atendi a expectativa dela ou então eu não consegui ajudar naquilo que ela veio buscar.”
Júlia	“O próprio comportamento do filho , ele agora tem verbalizado [...] ‘eu quero fazer tal coisa’, eu procuro ter uma escuta atenta assim às necessidades, às demandas dele [...] no profissional tento dar conta dos prazos, né, a gente tem média [...] na aula também, tipo a gente tem que dar conta, tem que estar com a aula pronta e preparada.”
Karen	“No trabalho é mais fácil quando você tem a planilha para as atividades que você tem que fazer, conseguir fazer tudo, conseguiu superar um pouquinho, aí você fica ok [...] na maternidade é um pouco mais complicado, né, que a gente não planilha,

	é feito sempre no julgamento, o que eu tento ver é o quanto tempo tenho tido para elas, então eu acho que esse é o sucesso, é medido para mim ter tempo para elas.”
Natália	“Os prazos eu consigo atender, daí vem bastante demanda assim de estágio de aluno, mas eu vou conseguir atender, às vezes atrasa um pouco, daí eu fico também preocupada se eu tô trazendo muita documentação, mas é que meu volume de trabalho ali no início do semestre é maior, então o indicador é atendendo dentro dos prazos no trabalho [...] na maternidade que é mais difícil porque não tem muito, parece que é uma coisa tão importante, mas ao mesmo tempo, né, como é que eu vou medir [...] ter os filhos sempre em volta da gente nos faz felizes, enfim, mas a gente se cobra muito, né, e se compara às vezes com outras mães, eu acho isso que acaba dificultando o nosso caminho.”
Olívia	“Eu ligo em primeiro lugar ao retorno financeiro , né, em segundo lugar e de forma bem mais subjetiva [...] eu vejo a questão da diferença na vida das pessoas, sabe, e isso é uma coisa assim que eu realmente acho que o meu negócio é proporcionar para as gurias, na questão das parcerias, da rede de contatos, de uma rede de contatos realmente qualificado [...] na maternidade ele tá saudável, ele tá bem cuidado, bem lindo, bem gordo, bem lustroso [risos] mas assim as necessidades básicas dele eu sei que eu atendo, tá tudo ok com quatro anos, né [...] eu acho que eu sou uma boa mãe.”
Priscila	“Na maternidade como as crianças se comportam , assim se entende criança [...] deixou de fazer tal coisa, tá mal na escola ou tá muito triste, comportamental, né [...] no trabalho, como lida com criatividade [...] eu acho mais assim questão de resultado, não ter conseguido fazer algo, o resultado esperado.”
Rafaela	“No trabalho, eu gosto de anotar as coisas que eu aprendo de diferente no dia, então eu já tinha esse hábito antes e depois que eu comecei a trabalhar fazendo curso eu descobri que isso é uma prática que se faz mesmo para você ter esse jeito de consegui ver realmente o seu conhecimento. A outra é, assim, a percepção que os outros têm relação ao meu trabalho, sou uma pessoa que tem uma referência de conhecimento, de responsabilidade, as pessoas confiam no que eu falo [...] também eu sempre recebo <i>feedback</i> positivo [...] é bom você saber como o outro te vê, eu brinco que é o perfume que eu deixo nos lugares, então por enquanto meu perfume está agradável. Agora com os meninos é quando a coisa começa a ficar mais... irritados, intolerantes, quando já tem briga, rusga, eu já percebo que a gente tem que sentar e conversar.”
Sofia	“Eu acho que eu me pauto muito pelos resultados , então, maternidade, né, eu vejo os resultados, por exemplo, pelas notas, comportamento dele da interação dele em família, e no trabalho eu vejo essa questão dos resultados, no trabalho muito com números, né, números estão satisfatórios, a relação de trabalho institucional do grupo tá rolando, tá fluindo.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Quadro 26 indica a utilização clara e frequente da estratégia de auto-observação, tanto nas atividades relacionadas ao trabalho quanto aos compromissos e responsabilidades vinculados à maternidade. Segundo os relatos, a estratégia é mais facilmente reconhecida quando aplicada em aspectos relacionados ao trabalho, em que os indicativos de desempenho e resultado são mais nítidos.

A auto-observação é colocada em prática no trabalho por meio da identificação de que as atividades estão sendo realizadas dentro dos prazos, nos *feedbacks* de superiores, na chegada de novos ou na perda de clientes, no acompanhamento das planilhas de planejamento e no retorno financeiro obtido. Isso mostra que são muitos

os indicadores de desempenho, frequentemente atrelados ao planejamento e às metas estabelecidas para o trabalho.

As mulheres afirmam que a auto-observação na maternidade, embora seja de extrema importância, exige maior atenção, pois é realizada por meio de critérios de sucesso mais subjetivos. De forma geral, o desempenho na maternidade é avaliado em função do comportamento dos filhos, da manifestação de alguma insatisfação por parte das crianças, pelo desempenho deles nas atividades e na escola, assim como pela quantidade e qualidade do tempo passado com os filhos.

A última estratégia focada em comportamento, a de autoalertas, foi investigada solicitando que as mulheres descrevessem as alternativas ou diferentes formas que utilizam para “dar conta” da sua atuação profissional e da maternidade ao mesmo tempo, fazendo com que o que precisa ser feito seja realmente feito. No Quadro 27 apresenta-se alguns dos relatos obtidos.

Quadro 27 – Utilização da estratégia de autoalertas

Entrevistada	Relato de utilização da estratégia
Daniela	“ Organizar o horário [...] eu planejar de acordo com a agenda da semana.”
Estela	“A estratégia que eu uso é a organização sim, mental, né.”
Flávia	“A minha maior ferramenta são os bilhetinhos , meus rascunhos [...] eu não deixo acumular muito não, não deixo acumular muito os processos, eu não deixo se estender demais.”
Giovana	“Manter uma rotina , se manter em uma rotina.”
Karen	“Uma lista do que eu tenho que fazer do trabalho”
Laura	“Qualquer coisa eu tenho que anotar , então se eu tenho que ir no centro, eu no domingo eu faço anotações na agenda, hoje eu tenho que fazer isso, isso, isso e aquilo, e no trabalho na agenda lá, todos os dias, e aí depois eu vou riscando.”
Milena	“Eu tenho a minha agenda que eu anoto todos os pedidos e tenho um <i>planner</i> semanal que é um quadrinho que eu vou anotando os pedidos ali.”
Rafaela	“Sempre fui muito organizada mentalmente pra tudo [...] eu sou uma pessoa que consigo me organizar mentalmente, eu acho que isso facilita.”
Sofia	“No trabalho eu tenho agenda , sempre me organizei com agenda e com todas as minhas atividades previamente agendadas, o que eu tenho em casa para resolver então eu insiro na agenda do trabalho, né, acaba sendo o meu norte.”
Teresa	“Eu tenho o celular e a minha agenda”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os resultados demonstrados no Quadro 27 indicam a utilização da estratégia de autoalertas com base na organização das atividades, o apontamento das tarefas em bilhetes, listas e agendas, em papel ou em aplicativos, além da manutenção de uma rotina que permite identificar adequadamente o que deve ser feito e quando. Aparentemente, pelas respostas das mulheres, o uso dos autoalertas não é tão consciente entre as participantes, pois as respostas foram bastante simples.

Entretanto, no relato de suas rotinas, da conciliação de vida profissional e da maternidade, foi possível identificar, já em questões anteriores, o uso frequente de ferramentas e mecanismos de autoalertas no dia a dia dessas mulheres. As participantes apontam que desde o planejamento de suas atividades já existe a utilização de elementos concretos que permitem a autossugestão, a criação de alertas ou dicas que reforçam o estímulo para a realização das atividades necessárias.

Analisando, de forma mais ampla, é possível identificar a utilização de toda a categoria de estratégias de autoliderança focadas em comportamento por parte das mulheres profissionais pós maternidade entrevistadas. Em maior ou menor grau, as participantes compreendem e relatam a prática das estratégias, estabelecendo suas próprias metas, de maneira a organizar a rotina de conciliação de trabalho e maternidade, utilizando o autoajuste pelo reconhecimento de suas conquistas e de seus fracassos, reforçados por meio de autorrecompensa e de autopunição.

Também, praticam a auto-observação, pela ampliação da consciência individual, o que permite identificar seus próprios comportamentos e desempenhos, possibilitando assim diminuir os comportamentos indesejados, reforçar os esperados e então obter melhores resultados. Adicionalmente, fazem uso dos autoalertas, como forma de reforçar a própria lembrança para a realização das tarefas importantes, de uma maneira concreta. Desta forma, é possível afirmar que as estratégias focadas em comportamento fazem parte do cotidiano e da vivência dessas mulheres profissionais, impactando e dando suporte às suas ações e resultados.

Retomando os resultados obtidos na etapa de pesquisa quantitativa, as estratégias focadas em comportamento alcançaram escores moderados para as dimensões de estabelecimento de metas próprias (EMP) e autorrecompensa (AUR), e escores altos para autopunição (AUP), auto-observação (AUO) e autoalertas (AUA). A análise conjunta das fases quantitativa e qualitativa indica o uso frequente e significativo das estratégias focadas em comportamento pelas mulheres profissionais pós maternidade.

5.3.3 Manifestação de estratégias para recompensas naturais

Já a terceira categoria, de estratégias para recompensas naturais, é formada por uma dimensão única de foco em recompensas naturais (FRN). A utilização desta

categoria envolve considerar os aspectos agradáveis do trabalho, dando maior valor às características positivas que possam ser identificadas como naturalmente gratificantes. Compreende assim a escolha por perceber mais ativamente o que pode ser positivo e recompensador, deixando de lado, em menor nível de percepção, aqueles que sejam desagradáveis (HOUGHTON; NECK, 2002; NECK; HOUGHTON, 2006; LONG; ALIFIAH; KOWANG; CHING, 2015; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015).

Buscando entender se as mulheres entrevistadas percebem e valorizam as recompensas naturais, ou não, relacionadas ao trabalho, foi solicitado que apontassem aspectos que facilitam e aspectos que dificultam a conciliação da vida profissional e da maternidade, procurando verificar se as mulheres identificam com facilidade os componentes agradáveis na conciliação de seus papéis. No Quadro 28 estão os principais relatos sobre aspectos que facilitam a conciliação.

Quadro 28 – Aspectos que facilitam a conciliação

Entrevistada	Relato
Betina	“O que facilita muito, muito mesmo, é a internet , né, que é uma mão na roda pra gente, a minha mãe facilita muito, às vezes eu preciso de um auxílio, ela vai lá fica com a minha filha.”
Daniela	“ O pai dela é super presente.”
Estela	“O que facilita é a rede de apoio , tem as pessoas para te ajudar com a criança mesmo, sabe, de tu não estar sozinha, de ter um pai que carregue ele.”
Giovana	“O que facilita é a rede de apoio que me deixa muito tranquila, assim, muito feliz.”
Isadora	“Hoje eu te digo a senhora amada tecnologia , porque hoje a gente tem WhatsApp, né, então a gente se viu obrigado a dar um celular para o filho [...] como eu digo, assim, eu acho que eu acertei muito quando eu conheci o meu marido porque ele é um cara extremamente família, é um cara parceiro cúmplice, ele pega junto comigo.”
Karen	“Que a gente se fortalece com essas coisas todas de alguma maneira e quando a gente encontra pares , né, a gente se fortalece, então acho que nosso olhar se torna um pouco, não sei, mas observar também a vida do outro, talvez sair um pouco da nossa bolha, enxerga isso, que a gente não tá sozinha, acho que a gente se torna um pouquinho mais humana, talvez.”
Laura	“Para mim facilita muito ter meu planejamento , então isso é uma coisa que para mim eu consigo me organizar melhor e fazer com que as coisas andem dentro daquilo que foi programado.”
Natália	“ A rede de apoio , que cuida da casa, talvez está mais direcionada para a família. No trabalho [...] eu acho que talvez ter um ambiente de trabalho com os colegas ali que te ajudam, né, poderia usar uma palavra ali que colabora, você pode contar [...] e o papel do pai dividindo tarefas também facilita.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Quadro 28 expressa que as mulheres percebem a presença da rede de apoio, familiar ou não, como um dos maiores facilitadores no processo de conciliação de vida profissional e maternidade. Outro fator importante é a tecnologia disponível,

que contribui positivamente tanto para o trabalho quanto para a maternidade. Importância também é dada à presença de um companheiro/marido participativo na criação dos filhos e nos afazeres domésticos.

Entre os aspectos facilitadores estão também a existência de um ambiente de trabalho com colegas que colaboram e auxiliam, e uma rede de apoio de outras mulheres que compreendem a realidade da conciliação enfrentada diariamente pelas profissionais mães. Percebe-se que todos os aspectos indicados fazem referência à presença de pessoas que participem e colaborem com a divisão de tarefas, diminuindo a carga de responsabilidades e atividades das mulheres.

Complementarmente, foi solicitado às participantes que indicassem aspectos que dificultam a conciliação da maternidade e trabalho. Os resultados são apresentados no Quadro 29.

Quadro 29 – Aspectos que dificultam a conciliação

Entrevistada	Relato
Betina	“O que me dificulta, deixa eu ver, é assim ter que parar para ir no banheiro, atender ela às vezes.”
Daniela	“ A falta de uma rede de apoio. ”
Estela	“O que dificulta é um pouco emocional , às vezes sabe, eu não tá muito no colégio, eu pensar nisso, às vezes eu tenho umas ‘nóias’ assim.”
Giovana	“Eu acho que dificulta esses juízos morais. ”
Isadora	“São essas coisas, essas preocupações realmente que às vezes me atrapalho, que na realidade podem não tá acontecendo, mas que acabam sendo uma sabotagem para o pensamento da gente, né, no sentido de que tá tudo bem, mas que tu parece começa a enxergar coisa onde não tem [...] às vezes sinto não tá sendo uma boa mãe, né, mas é nesses momentos assim que a gente procura ter um diálogo mais aberto possível.”
Júlia	“Na verdade dar conta da vida de outro que depende muito de tua dependência , depois vai diminuindo, mas agora depende muito de ti, né, então isso acho que são uns grandes desafios [...] eu tive que fazer escolhas e abrir mão de certas coisas.”
Karen	“Eu acho que o que realmente atrapalha é essa necessidade da gente dar conta de tudo , a gente não vai dar conta, não tem como dar conta [...] a gente acha que sabe ser multitarefas, a gente tem que fazer muitas coisas ao mesmo tempo [...] a gente se propõe a fazer, né, tem gente que opta por não fazer tudo ao mesmo tempo então eu acho que os papéis se misturam o tempo inteiro, atrapalha muito, né, você nunca é você, não consegue desligar a chavinha, falar agora eu sou profissional, eu vou chegar no trabalho e vou esquecer minha vida lá fora[...] e quando você sair do trabalho você não desliga a chave e fala não tem mais nada do trabalho, agora eu sou só mãe, a mãe maravilhosa, perfeita, amorosa, os papéis sempre vão estar interligados então isso dificulta muito e daí quando a gente fala isso é difícil achar o que facilita.”
Natália	“ O tempo , né, eu poderia dizer isso, no meu caso eu acho que a família estar distante também dificulta um pouco.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O Quadro 29 manifesta que a mesma rede de apoio que facilita, constitui-se como fator de dificuldade quando não existe na rotina das mulheres. Mas os fatores que mais aparecem nesta reflexão são os relacionados ao emocional das mulheres, às preocupações e aos medos que acompanham a maternidade, além do julgamento sentido em relação às suas escolhas.

Chama a atenção que a “obrigação de dar conta” de tudo é um aspecto citado com frequência por essas mulheres como um fator que dificulta a atuação. Essa condição traz mais pressão, fazendo com que as mulheres não consigam ter um tempo para si mesmas, mantendo-se constantemente alertas com os compromissos profissionais e maternos.

A partir das respostas obtidas e demonstradas nos Quadros 28 e 29, foi solicitado que as mulheres profissionais participantes do estudo identificassem o que pesa mais na busca por conciliação de trabalho e maternidade, se os aspectos que facilitam ou os que dificultam sua atuação. A intenção do questionamento está voltada a identificar se as mulheres conseguem moldar as próprias percepções para que não haja concentração excessiva em aspectos negativos das atividades. Os resultados são apresentados no Quadro 30.

Quadro 30 – O que mais pesa na conciliação

Entrevistada	Relato
Betina	“Com certeza tem mais coisas positiva , claro [...] tem mais o positivo, tem mais gratificante do que o peso mesmo, é mais gratificante, mais positivo.”
Camila	“Acho que os meus filhos eu teria com certeza, mas talvez se eu tivesse hoje zero filho, se tivesse que escolher... essa reflexão eu nunca fiz, se eu escolheria mesmo assim conciliar maternidade com trabalho [...] eu invejo um pouco meus colegas que não têm filhos, mas [...] eu não me arrependo de ter tido, então acho que foi bom conciliar, mas acho que se eu fosse pender para mais um lado [...] talvez para mim fosse mais importante o profissional. ”
Daniela	“O que sobressai são as dificuldades [...] eu ficaria muito mais tranquila para trabalhar se eu tivesse uma rede de apoio [...] eu trabalharia melhor, eu me concentraria melhor se eu tivesse, por exemplo, uma avó, uma tia que pudesse ficar com ela enquanto eu tiver as reuniões mais importantes, principalmente, e hoje não tem, eu tenho que dar conta com ela em casa, com certeza então são as desvantagens.”
Giovana	“Tem mais dificuldade , com certeza, é muito difícil, eu sei que eu sou uma mãe cheia de privilégios, eu nunca esqueço isso [...] eu tenho privilégios em todos os sentidos [...] nunca me preocupei de ter que faltar qualquer coisa básica que eles precisavam [...] mas ao mesmo, né, nunca mais a nossa vida é a mesma, uma noite de sono nunca mais é tão tranquila, então eu acho que a gente tem muito mais dificuldades.”
Helena	“Dificuldade, tenho mais dificuldades. ”
Isadora	“Eu acho que tem mais coisas para facilitar hoje [...] atualmente como eu estou, na situação que eu tô, tem mais para facilitar.”
Júlia	“É tudo dificuldades , tudo é mais difícil”

Karen	“Pensando em mercado de trabalho como é desenhado hoje, tirando as minhas facilidades e meu privilégio ali no trabalho, mas em linhas gerais eu acho que os fatores que dificultam são ainda um pouco mais pesados para as mulheres , eu enxergo dessa forma, né, eu acho que isso exige muito mais sem se dar as condições necessárias para as mulheres se desenvolverem mais profissionalmente, eu não sei qual seria também o formato ideal, né, mas eu acho que não é a maneira como está sendo realizado no contexto existente.”
Priscila	Eu acho que fica difícil mensurar assim porque são períodos [...] que as coisas são mais tranquilas [...] e que as coisas estão mais complicadas [...] mas eu acho que não posso dizer assim que aqui tem dificuldade, não, eu acho que não tinha que colocar na balança dificuldade não. ”
Sofia	“Eu não sei se eu conseguiria avaliar, sabe, eu acho que eu teria que pensar mais porque eu acho que eu fui conciliando tudo que hoje eu não consigo avaliar o que dificulta, o que que pesa, o que facilita, sabe, acho que eu fui costurando uma rotina pra não ficar pesada e dar conta legal.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados do Quadro 30 revelam um certa dificuldade entre as mulheres em identificar se há mais fatores que facilitam ou mais fatores que dificultam a conciliação da vida profissional com a maternidade. Algumas das participantes indicam claramente a percepção de que há mais aspectos positivos, apesar das dificuldades e dos desafios enfrentados. Esse posicionamento indica a valorização das recompensas naturais das tarefas e responsabilidades assumidas.

Por outro lado, muitos relatos reforçam a presença de mais dificuldades, relacionadas aos aspectos indicados no Quadro 29. Ainda, algumas das entrevistadas afirmam não conseguir avaliar claramente se a atuação como mulheres profissionais pós maternidade apresenta mais aspectos positivos ou negativos, seja por reconhecerem que existem momentos mais difíceis e outros mais fáceis de superar, seja por não terem o costume de avaliar a realidade, simplesmente a vivendo da melhor forma possível.

Entre as três categorias de autoliderança, a de estratégia para recompensas naturais é a que se apresenta com menor clareza nas falas das mulheres entrevistadas. Por outro lado, no decorrer das entrevistas foi possível identificar, em muitos momentos, a valorização de aspectos positivos encontrados nos percursos como mulheres profissionais pós maternidade.

Relembrando os resultados da pesquisa quantitativa, o uso das estratégias para recompensas naturais, pela dimensão foco em recompensas naturais (FRN), apresentou escore de alta utilização pelas participantes. Quando reunidos os resultados das etapas quantitativa e qualitativa, percebe-se também o uso da estratégia para recompensas naturais, junto às demais categorias de autoliderança,

indicando a manifestação da autoliderança como importante prática utilizada pelas mulheres profissionais brasileiras pós maternidade.

A seguir são explorados os aspectos finais das entrevistas, envolvendo a percepção sobre a conciliação da vida profissional com a maternidade e o impacto que a pandemia trouxe a essas mulheres nos últimos dois anos, em suas atuações conciliadas.

5.4 A CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E DA MATERNIDADE NOS DIAS ATUAIS

Além da investigação sobre a utilização de estratégias de autoliderança nas práticas das mulheres profissionais pós maternidade participantes do estudo, entendeu-se adequado procurar compreender de que forma a busca pela conciliação das realidades do trabalho e da maternidade vêm ocorrendo nos últimos dois anos, em função do contexto pandêmico vivido. Para tanto, foi definida a categoria de análise demonstrada na Figura 14.

Figura 14 – Categoria de análise sobre conciliação da vida profissional e da maternidade



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

A categoria demonstrada na Figura 14 foi investigada partindo de dois questionamentos formulados, o primeiro sobre o sentimento de ser uma profissional e mãe na atualidade, e o segundo sobre as mudanças provocadas pela pandemia. Assim, foi solicitado às participantes que explanassem sobre como se sentem conciliando vida profissional e maternidade nos dias atuais. Os principais relatos são apresentados no Quadro 31.

Quadro 31 – Como as mulheres se sentem conciliando vida profissional e maternidade

Entrevistada	Relato
Camila	“Acho que hoje eu me sinto uma mãe melhor e acho que também foi bastante importante para tornar quem eu sou, e profissional também vejo uma super evolução e acho que se eu for pensar mesmo, uma coisa sempre ajudou a outra, sabe, porque a Camila só mãe não era feliz, então por mais que a casa tava mais limpa, que os filhos estavam mais seguros, eles tinham uma mãe mais infeliz, e no profissional também [...] o fato de ser mãe é como se fosse o universo paralelo, né, então ele me tira daquele masculino de ação, de meta, de não sei o que, e me traz uma vontade de ter plantas, cachorros e viajar com a família [...] no final a balança fica equilibrada.”
Daniela	“ Me sinto cansada assim porque é muito difícil, apesar de gostar muito de trabalhar, eu gosto muito de ser mãe, o dia chegar no final e a gente tá morta com farofa, né, então cansada, exausta, louca pra pandemia acabar e tudo voltar o que era antes.”
Estela	“Eu me sinto bem aliviada em poder trabalhar e pagar um tratamento bom pro meu filho, como ele é autista grau 3, ele necessita de várias terapias, e a gente sabe bem o quanto isso custa dinheiro, custa caro, então eu me sinto bem aliviada em poder trabalhar e proporcionar isso para ele, para ele ser um pouco independente, né, então eu me sinto até com a consciência tranquila, porque talvez se ele ficasse muito comigo talvez ele não iria ter a independência que ele tem.”
Giovana	“ O bêbado e a equilibrista numa corda bamba [...] porque assim como a gente tá bem, a qualquer momento a gente desaba, né, porque a qualquer momento uma gripezinha [...] é uma corda bamba, assim como tá tudo bem, dali a pouco desmorona tudo dentro de casa.”
Isadora	“Nesta medida do possível é uma sensação legal porque eu tive um hiato na minha vida de tudo isso, eu tive eu fiquei 10 anos só sendo a mãe, né, e a professora, então hoje eu me sinto muito realizada na minha profissão, me sinto realizada como mãe.”
Júlia	“ Me sinto exausta! Tem dia que eu me sinto escrava da minha vida.”
Karen	“Sinceramente, em uma frase, constantemente cansada, precisando de férias , mas férias de verdade, não só férias do trabalho [...] eu sei que não vai acontecer mas é isso, a sensação de que não existe uma folga e é muito cansativo, não que a gente deixe de amar os filhos, mas é muito exaustivo, muito.”
Laura	“Eu ser mãe e ser trabalhadora é muito gratificante , a gente vai à luta mesmo [...] eu me vejo muito mais responsável, muito mais madura depois que eu tive os guris.”
Milena	“Hoje eu me sinto realizada profissionalmente e como mãe.”
Natália	“Eu atribuo, assim, muita importância da questão de ser mãe, sempre foi um sonho, né, a maternidade, e ao mesmo tempo profissional [...] a conciliação atual eu acho que ela é satisfatória .”
Olívia	“Agradeço pela benção de ser mãe do meu filho, né, levando em consideração aquela ideia de não ser mãe, mas eu me sinto sim vencedora , sabe, de estar me virando sozinha [...] mesmo com todas as dificuldades que eu atravesso.”
Priscila	“Sinceramente, eu gostaria de exercer só a maternidade , não sentiria falta de trabalho porque minha realização são eles.”
Queila	“Tem horas que eu me sinto bem forte , sabe, ‘ai, que bom que eu existo’, sabe, que eu faço diferença na vida das crianças e na casa e no casamento [...] tem horas que eu me sinto um pouco cansada, irritada , sabe, tipo ‘nossa, mas tudo depende de mim’.”
Rafaela	“Eu gostaria de ter sido mãe com o conhecimento que eu tenho hoje, com a maturidade que eu tenho hoje, que eu acho que a gente teria evitado muitos traumas que pai e mãe acabam causando mesmo sem querer, porque a gente não é perfeito, a gente faz as coisas achando que vai acertar [...] eu não me imagino sem filhos , pra mim é uma vida totalmente vazia para viver.”
Sofia	“Eu me sinto muito bem , eu me avalio de uma forma, assim, muito positiva, sabe, porque eu consigo ser a profissional que eu sempre quis ser e ao mesmo tempo eu consigo ser mãe e uma mãe presente, uma mãe que tá constante na vida do filho [...] não tem como eu construir só o profissional e deixar o materno de lado ou construção materna e deixar o profissional de lado, daí seria uma frustração [...] existem os dois pilares assim muito juntinhos que é o que me sustentam.”
Úrsula	“ Realizada , porém de vez em quando cansada de dar conta.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os relatos do Quadro 31 demonstram a amplitude de sentimentos relacionados à conciliação dos papéis de mãe e profissional desempenhados pelas mulheres participantes. Pelos dados apresentados até aqui, era esperado e compreensível que as entrevistadas tivessem percepções diferentes, pois falavam de suas próprias vivências e perspectivas, que são contextos únicos, tanto em termos de estrutura familiar e rede de apoio, quanto em relação às crenças e pressupostos que estas mulheres carregam sobre o que significa ser mãe e o que entendem sobre ser uma profissional.

Algumas mulheres foram claras e objetivas em dizer que estão realizadas, que a condição atual proporciona a realização profissional e materna, que é gratificante poder exercer esses papéis e que são gratas por terem essa oportunidade. Outras mulheres relataram o quanto um papel complementa o outro, dando exemplos de como o trabalho melhorou sua forma de ser mãe ou de como a maternidade modificou sua maneira de ver e agir no trabalho.

Entretanto, os relatos negativos também estão presentes nos resultados, com mulheres se autodeclarando irritadas, cansadas, exaustas, vivendo em uma corda bamba, precisando de férias de tudo, de verdade. Mais uma vez, as falas reforçaram as condições reais encontradas por essas mulheres para o exercício profissional e da maternidade simultaneamente: uma complexa busca por equilíbrio, sem a rede de apoio e o auxílio necessário, com sobrecarga de responsabilidades e de tarefas, com pressão interna e externa por suas escolhas e não escolhas.

Para representar visualmente as falas destas mulheres, na Figura 15 apresenta-se uma nuvem de palavras, elaboradas por meio de um software, a partir das respostas das participantes.

mulher é transportada a um mundo onde existe apenas realização, carinho e amor incondicional. Nesse cenário, a presença das dúvidas, dos medos, dos riscos, das dificuldades da maternidade é completamente minimizada, o que acaba por contrastar com a realidade, que exige atenção, firmeza, decisões complexas e escolhas difíceis.

Do outro lado estão as conquistas das mulheres em relação à presença no mercado de trabalho, a busca por igualdade e equidade, a compreensão de que a mulher nos dias de hoje precisa construir e manter uma carreira sólida para ser considerada na sociedade. Um entendimento de que é o trabalho que faz a mulher ter valor, que é o trabalho que a define, sem muitas vezes considerar as necessidades biológicas e sociais da mulher, relacionadas à maternidade.

Essas visões dicotômicas exercem pressão nas mulheres, que muitas vezes fazem escolhas e renúncias em função do que entendem que devem fazer, não necessariamente por iniciativa própria. Isso leva a um ponto interessante de discussão que aparece em algumas falas das entrevistadas, sobre o “dar conta” de tudo. O Quadro 32 demonstra três recortes importantes a respeito desse assunto.

Quadro 32 – Sobre o “dar conta”

Entrevistada	Relato
Betina	“Na verdade eu não dou conta, ninguém dá conta de tudo, tem dias que a gente é uma super mãe, tem dia que a gente é uma super profissional, tem dias que a gente é uma super dona de casa, é assim, tem que estar com teu psicológico bem preparado para isso... dar conta de tudo num dia só ou daquela semana, então é mais ou menos por aí, eu acho que a gente tem que pensar, né, e é assim que eu penso, tem dias que nada flui, daí eu até me policio, não vamos parar, vamos dar atenção para uma coisa só, para fazer alguma coisa bem, é mais ou menos assim, é por aí que eu penso.”
Helena	“Depende do que é dar conta [...] o meu marido foi acostumado com a mãe dele e com outras esposas dando ponta de faxina, faxina de faxinão. Não dou conta não, mas eu não me culpo por isso, eu consigo ver outras coisas que sim, dou conta [...] a gente nunca fica sem roupa limpa porque eu dou conta, a gente não fica sem o alimento, não tá faltando nada, as crianças não ficam sem roupa, não ficam sem tênis porque eu tô sempre verificando aqui, então isso para mim também é dar conta, nós temos gato, cachorro e peixe, a família é grande, os bichinhos não ficam sem ração, a gata não fica sem areia porque eu dou conta de ver se tem, então eu chamo isso de dar conta, mas existe um conflito bem grande aqui porque o meu marido gostaria que eu faxinasse, que eu pegasse forro ou parede [...] e eu não faço isso, eu chamo alguém para fazer ou ele faz, ele se incomoda e faz, e faz bem feito, mas gostaria que eu fizesse, então para ele, se tu perguntasse para ele, ele vai te contar que não, que a Helena não dá conta e agora já foi inventar mais o empreendimento e aí não dá conta não. Mas eu fico feliz comigo... vou dando conta.”
Karen	“Eu não acho que eu dou conta, eu acho que ninguém dá conta do que tem que fazer, na verdade quem disse que dá conta na real não tá dando nada, né, mas eu acho que quando a gente consegue fazer o mínimo, já deu conta, as crianças são alimentadas, tomar um banho, sabe, tão vivas, tão com saúde, já é um dar conta, ainda que não para nós, né [...] eu sempre acho que eu poderia ter feito muito mais mesmo quando eu fiz uma lista do que eu tenho que fazer do trabalho [...] mas eu

	acho que poderia ter feito um pouco mais, por que que eu não fiz mais? [...] é uma autocobrança muito grande, eu tenho isso, então eu não consigo pegar e falar tranquilamente sentada que ‘nossa, dei conta de tudo’, eu dou conta não, eu não consigo enxergar esse dar conta na minha vida não.”
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

As explicações do Quadro 32 evidenciam como as mulheres avaliam sua conciliação, o quanto está atrelada ao que elas imaginam que deveriam fazer, o quanto de entrega deveriam ter, além de estar relacionada às expectativas externas, ao que é esperado delas como esposas, mães e profissionais. Nas falas é possível identificar a dificuldade em reconhecer o sucesso de seus feitos, ao mesmo tempo em que há entendimento de que fazem o que podem, com as ferramentas e estruturas que possuem. Este é mais um reflexo da presença constante da autocobrança na vida dessas mulheres.

Finalmente, como último questionamento das entrevistas realizadas, foi pedido a cada participante que descrevesse o que mudou em sua realidade de ser mulher profissional pós maternidade em função da pandemia. O Quadro 33 apresenta os principais relatos.

Quadro 33 – O que mudou na realidade de mulher profissional pós maternidade com a pandemia

Entrevistada	Relato
Estela	“Mudou muita coisa, em relação a trabalho e maternidade, como ótica é serviço essencial, nós ficamos fechados aqui 15 dias, graças a Deus, mas em contrapartida eu tive um filho o tempo inteiro em casa durante todo esse tempo, foi muito desafiador para nós [...] a única coisa é que sendo empreendedor e com a maternidade que nos facilita com os horários para ficar mais com os filhos, então durante a pandemia eu conseguia sair mais cedo, porque junto com meu pai eu sou proprietária aqui, mas se eu fosse funcionária, eu não sei, daí não ia dar, então era mais dizer o quanto é legal tu empreender, porque tu consegue jogar os horários.”
Isadora	“Com a pandemia na realidade o que veio foi a preocupação, até hoje eu tenho em relação à maternidade, a questão da janela de tempo deles, que eles estão perdendo, é isso que me preocupa e ele passou um ano todo dentro de casa só na frente do computador, só na frente do videogame [...] ele não sai para lado nenhum [...] houve coisas positivas, eu enxergo coisas positivas e não só em relação a trabalho, mas eu achei em relação à vida [...] eu acho que só não se modificou nessa pandemia quem não teve a sensibilidade [...] de enxergar o outro, de ver o quanto faz falta o convívio com as pessoas, o contato, o olho no olho, a questão de tu tá valorizando as pequenas coisas do dia a dia.”
Júlia	“A pandemia tornou maior ainda o desafio e a dificuldade, porque trabalhar em casa com criança é uma coisa muito complicada [...] a criança tinha uma rotina, tinha uma convivência social, daqui a pouco isso foi tirado dela, as crianças não organizam ações que nem a gente e aí eles reagem, o meu reagia, foi muito difícil.”
Karen	“No primeiro momento eu tive uma forte crise de perda de individualidade porque ainda que a gente não desligue o botãozinho da maternidade, quando vai presencialmente ao trabalho são algumas horas que você é você [...] isso foi a grande perda, eu acho, nesse momento pandêmico para quem tá trabalhando de <i>home office</i> , né, é que você não é em nenhum momento só você, você tá o tempo

	inteiro, abre a porta [...] criança entrando na reunião [...] eu sinto muita falta da minha individualidade que não tem aqui mas saber que elas estão bem e saber que eu tenho o privilégio de estar aqui, muita gente não tem essa escolha.”
Laura	“Essa pandemia foi uma testagem, né, uma loucura, de uma hora para outra encerrado dentro de casa tendo que se virar, é computador, é aula online, é atividade da escola, mas eu também acho que foi um momento que para mim como mãe, como profissional, pesou muito na decisão que eu tive um mês atrás, pesou mais ainda porque aí eu pude perceber que os guris precisavam de mais atenção [...] que eles precisavam mais da mãe do que o trabalho precisava de mim como profissional [...] foi um fator decisivo na minha vida de mãe e profissional para colocar na balança o que realmente é importante, o que pode esperar e o que tem que ser feito na hora.”
Milena	“Pra mim não mudou muito, eu já estava em casa, o que mudou foram os eventos, né, que o meu faturamento reduziu drasticamente.”
Natália	“Começou aquela loucura, né, de fechar a escola totalmente [...] teve toda essa questão de eu estar no doutorado, depois eu voltei a trabalhar e parece que a sobrecarga foi maior estando em casa [...] tem um filho ali passando na frente, pedindo, chamando para atender alguma coisa [...] na minha trajetória profissional eu acho que foi o momento mais tenso de acúmulo de cargo, nem tanto de trabalho como os emocionais [...] ter que conciliar de verdade o papel de mãe e profissional.”
Olívia	“No profissional mudou tudo, porque o atendimento antes já podia ser online mas 100% das mulheres queria presencial [...] como mãe, né, mudou eu acho que assim ó, a questão dele não tá tendo contato com outras crianças, de passar dois anos assim [...] como mulher eu sinto essa falta de ver as pessoas, de estar com as pessoas, de poder receber as pessoas, mas é aquilo, né, acho que diante de tanta coisa que tá acontecendo eu ainda vejo tudo e ainda agradeço, né [...] ao mesmo tempo que é cansativo, é estressante, também ainda sou abençoada e saio disso tudo me sentindo vencedora e agradecendo a Deus pela saúde, por tudo que eu tenho e principalmente pelas pessoas que eu tenho na minha vida, o saldo é realmente positivo, pena que não pode ser assim para todo mundo, né, mas enfim.”
Priscila	“A pandemia me trouxe muita preocupação econômica e a questão emocional das crianças, da família.”
Rafaela	“Pra mim é muito fácil em termos de maternidade e pandemia, pois os meus meninos já são grandes, então vou dizer que a pandemia me facilitou a minha vida, me proporcionou mais tempo com eles, a gente faz coisas que a gente não fazia.”
Sofia	“Meus primeiros meses de <i>home office</i> foi numa empresa que não me deu estrutura de trabalho, então eu não tinha horário e eu entendia que não tinha como eu limitar o horário para as pessoas, porque cada pessoa tinha sua rotina no seu horário com carga horária reduzida e a gente vivia um momento em que precisamos dar apoio uns aos outros, então isso foi bem difícil porque ao mesmo tempo eu precisei conciliar com a rotina de mãe que era um filho adolescente em casa tendo aula remota [...] mas esse tempo que eu fiquei em casa foi bom porque a gente voltou a almoçar juntos, a gente voltou a organizar a nossa rotina juntos, nós três, e aí também ajudou a eu escolher que quando passasse a pandemia eu não iria mais aceitar me submeter a uma condição de trabalho que não tinha regramento de horários ou de tempo com a família, então [...] isso me ajudou a amadurecer e a tomar algumas decisões que foram bem importantes para mim, e pra mim enquanto profissional, para mim o enquanto mãe.”

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

No Quadro 33 é possível identificar uma série de mudanças provocadas pela pandemia na vida das mulheres profissionais pós maternidade. Embora algumas delas já atuassem em *home office*, por estratégia consciente de conciliação do trabalho com a maternidade ou em função da escolha por empreender, trabalhando de casa, o período pandêmico fez com que a rotina se modificasse.

O início da pandemia no Brasil foi marcado por importantes restrições no convívio social, fechamento de empresas e escolas, mudança para o trabalho remoto, bem como para as aulas online em todos os níveis de educação. Isso significou a permanência de todos os membros das famílias dentro de suas residências, exercendo cada um suas atividades, profissionais e/ou de estudo, sem que houvesse um preparo anterior para isso, nem estrutura adequada.

Logicamente, as famílias precisaram dividir o espaço de descanso e lazer com os afazeres de trabalho e estudo de seus membros. A sala, a cozinha, o quarto, qualquer cômodo disponível passou a ser escritório para reuniões, espaço de trabalho ou sala de aula. Em muitos casos, como algumas mulheres relatam na pesquisa, houve a tentativa frustrada de trabalhar e acompanhar os filhos pequenos em aula remota ao mesmo tempo. Em outras situações, foi necessário recorrer às telas por muitas horas seguidas – televisão, *tablet* ou *smartphone* – para entreter os filhos no período de trabalho.

Se a separação entre vida laboral e vida doméstica, trabalho e maternidade, já ocorria com dificuldade anteriormente, com a pandemia as mulheres profissionais e mães enfrentaram desafios maiores e mais frequentes. Entre eles, a preocupação e a avaliação sobre a maternidade exercida, a culpa por estar em casa mas não poder dar atenção total aos filhos, o receio dos prejuízos que podem surgir em decorrência desse longo período das crianças afastadas da escola e do convívio com outras crianças, o medo do próprio vírus, a perda da renda, o risco do desemprego, a falta de estrutura e o aumento da cobrança profissional.

Outros dois aspectos merecem destaque nesse contexto. O primeiro é o relato sobre a perda da individualidade, pois essas mulheres – incluindo esta pesquisadora – passaram ao exercício simultâneo e sem limites de todos os seus afazeres de tripla jornada, trabalhando e estudando enquanto também cuidavam dos filhos, ou cuidando dos filhos enquanto também trabalhavam e estudavam. Essa confusão de papéis, sem limite para início e fim de uma atividade, sem horários definidos para o trabalho, que passou a ocupar todos os turnos do dia, gerou a ampliação de conflitos internos e familiares.

Esse aspecto leva ao segundo destaque, a parada para a reflexão, feita por muitas dessas mulheres que perceberam, em meio à busca pelo equilíbrio de seus papéis, a necessidade de avaliar suas prioridades, identificar o que era essencial e o que poderia ser modificado em suas jornadas complexas. Dessa avaliação surgiram

alternativas em meio à pandemia: mudança de emprego de duas das participantes das entrevistas, criação de novos negócios e fortalecimento de seus empreendimentos em pelo menos outras cinco mulheres entrevistadas.

Assim, ao encerrar a análise do Estudo 2, de caráter qualitativo, conclui-se a realização desta pesquisa de tese. Como reflexão final, apresenta-se a transcrição da fala de Karen, que ao concluir sua entrevista faz um convite a pensar sobre a realidade das mulheres profissionais pós maternidade no Brasil:

Eu acho que, não sei se faz sentido, mas eu fico pensando aqui, a grande dificuldade que a gente enfrenta como mãe e o mercado de trabalho é o fato de poucas líderes mulheres mães existirem, e aí com isso é muito difícil de mudar, né? Esse tipo de situação, eu imagino que muitas, muitas respostas são parecidas, pensando assim, né, na rede de pessoas com quem eu conversei e a gente vê que o mercado de trabalho ainda é muito masculino, ou quando tem uma mulher, ela se torna masculinizada no modo de agir e pensar para ser aceita, né? Então a gente vê isso em gestão pública, a gente vê em tudo, até mesmo na situação da pandemia, né? Os países que têm mulheres na liderança lidam de uma outra forma. Então acho que a gente tem um grande desafio pela frente, de ocupar esses espaços de liderança real, né, e materna, digamos assim, para mudar esse padrão (KAREN, 2021).

Nesta fala, alguns caminhos são possíveis de serem visualizados: a necessidade ainda presente de se pensar a conciliação da maternidade e do trabalho em termos de condições individuais e familiares, por meio de rede de apoio, mas principalmente em função de estruturas mais amplas e sólidas, por meio de políticas públicas e organizacionais, que permitam aliviar parte das pressões e da sobrecarga sofrida por estas mulheres. Assim, a conciliação da maternidade e do trabalho poderá deixar de ser apenas uma questão individual, para ter suporte e amparo mais adequados por parte da sociedade, como merece.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo apresenta-se as considerações finais desta tese, inicialmente retomando o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, bem como as escolhas quanto ao desenho dos estudos realizados. Posteriormente, retoma-se os principais achados, as relações e as contribuições percebidas neste trabalho sobre as mulheres profissionais e a autoliderança em suas vivências no trabalho. Ao final, são indicadas as limitações da pesquisa e apresentadas sugestões para estudos futuros.

Como abordado anteriormente, a despeito das evoluções sociais e culturais, as mulheres permanecem enfrentando uma série de dificuldades e de barreiras na busca de consolidação e ascensão em suas carreiras, especialmente aquelas profissionais que, além da trajetória profissional, escolhem dedicarem-se à família e à maternidade. A desigualdade persiste, mesmo no século XXI, diferenciando homens e mulheres em termos de condições de trabalho, salário, oportunidades de crescimento, assim como na distribuição de tarefas e responsabilidades perante a família (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2006; CABRERA, 2007; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; ANDRADE, 2012).

Assim, a mulher profissional pós maternidade divide seu tempo entre trabalho e família, exercendo múltiplos papéis que constituem um todo que congrega atividades laborais, os afazeres domésticos e os cuidados com os filhos, somados à necessidade premente de manter-se atualizada, o que compõe a complexidade da tripla jornada feminina (LOUREIRO; COSTA; FREITAS, 2012; FIORIN; OLIVEIRA; DIAS, 2014; REIS, 2015). Apesar do potencial de sobrecarga, a escolha pela conciliação persiste em função das possibilidades de independência e autonomia provenientes da dedicação profissional, e da realização e satisfação resultantes da combinação com a maternidade (ARANTES *et al.*, 2018).

A realidade da busca pela conciliação de trabalho e maternidade, repleta de desafios, conflitos e dificuldades, já reconhecida há décadas na literatura e na sociedade em geral, vem ganhando espaço de discussão maior em diferentes ambientes, incluindo o acadêmico, nos últimos dois anos, em função do contexto pandêmico vivenciado. A atenção voltou-se ao ambiente doméstico e familiar, que precisou ser adaptado em 2020 para receber as atividades laborais, no *home office*

inesperado dos adultos, e nas aulas remotas das crianças que tiveram as escolas fechadas. Este cenário ampliou a discussão quanto à sobrecarga das mulheres profissionais pós maternidade e a diferença entre os papéis tradicionalmente ocupados por elas, em comparação aos desempenhados pelos homens com filhos.

Este trabalho, que já vinha sendo desenhado antes do advento da pandemia, encontrou maior relevância com as mudanças ocorridas no mundo todo. A proposta de estudar a autoliderança como possível alternativa para a condução da vida profissional e pessoal, em uma abordagem centrada no desenvolvimento de estratégias cognitivas e comportamentais, pareceu acertada neste novo momento, em que os múltiplos papéis femininos ganharam maior espaço de discussão e análise.

A escolha pela temática da autoliderança resulta do potencial reconhecido de aprimoramento do desempenho individual e organizacional, além de indicações de que a utilização das estratégias de autoliderança por profissionais melhora e amplia o compromisso com as tarefas e com as metas (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020). A autoliderança é composta por três categorias distintas e complementares: estratégias focadas no comportamento, estratégias de recompensas naturais e estratégias de padrões de pensamento construtivo, sendo cada categoria composta por dimensões e fatores específicos (ANDERSON; PRUSSIA, 1997; PRUSSIA; ANDERSON; MANZ, 1998; HOUGHTON, 2000; HOUGHTON; NECK, 2002; DILIELLO; HOUGHTON, 2006; NECK; HOUGHTON, 2006; STEWART; COURTRIGHT; MANZ, 2011; FURTNER; RAUTHMANN; SACHSE, 2015; DIAS JUNIOR; SILVA, 2020).

Soma-se ao exposto a ausência de estudos sobre autoliderança junto a mulheres profissionais e mães, foco deste trabalho, assim como a indicação de autores da área quanto à necessidade de realização de novos estudos que considerassem contextos específicos, incluindo gênero. Desta conjunção de aspectos surgiu o objetivo geral desta tese, que propôs analisar de que maneira as mulheres profissionais pós maternidade brasileiras manifestam a utilização de estratégias de autoliderança, por meio de suas categorias e dimensões constitutivas, em suas vivências no trabalho.

Para que fosse possível atender ao objetivo geral, foram elaborados quatro objetivos específicos: 1. Investigar as propriedades psicométricas da escala RSLQ-Br, por meio da avaliação do modelo de mensuração do construto da autoliderança junto a mulheres profissionais pós maternidade brasileiras; 2. Identificar quais categorias e dimensões constitutivas da autoliderança têm maior incidência em

mulheres profissionais pós maternidade que estejam inseridas no trabalho; 3. Caracterizar as mulheres profissionais pós maternidade participantes em termos de suas trajetórias de trabalho e maternidade; e 4. Compreender de que forma a autoliderança se manifesta em mulheres profissionais pós maternidade e qual o papel das características da autoliderança na trajetória profissional dessas mulheres.

Da definição dos objetivos específicos resultou a organização da pesquisa em dois estudos complementares. O Estudo 1, de caráter quantitativo, constituiu na aplicação da escala RSLQ-Br (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020) junto a mulheres profissionais brasileiras pós maternidade. A pesquisa com 354 participantes por meio de uma *web survey* permitiu investigar as propriedades psicométricas da escala, atendendo ao primeiro objetivo específico.

Foi feita a avaliação do modelo de mensuração pela realização do teste de Alfa de Cronbach (α), para verificar a confiabilidade baseada nas intercorrelações das variáveis observadas, e do teste Confiabilidade Composta (ρ_c), para verificar as variáveis latentes em termos de seus vieses, ambos objetivando a verificação da consistência interna do modelo utilizado. Também buscou-se identificar a validade convergente do modelo, com base no cálculo da Variância Média Extraída (VME) e foi verificada a validade discriminante do modelo, pela aplicação de testes de cargas fatoriais cruzadas (CFC), critério Fornell-Larcker e critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT).

Atendidos os critérios de validade e confiabilidade do modelo, ainda como parte do Estudo 1, foi possível identificar as categorias e dimensões da autoliderança em termos de incidência nas 354 mulheres profissionais pós maternidade participantes, contemplando o segundo objetivo específico. Quanto à categoria estratégias de padrões de pensamento construtivo, a pesquisa demonstrou alto uso da dimensão Diálogo Interno (DI) e uso moderado das dimensões Visualização de Sucesso no Desempenho (VSD) e Avaliação de Crenças (AC).

Em relação à categoria estratégias focadas em comportamento, os resultados indicaram alto uso das dimensões Autopunição (AUP), Auto-observação (AUO) e Autoalertas (AUA), e uso moderado das dimensões Estabelecimento de Metas Próprias (EMP) e Autorrecompensa (AUR). Já quanto à categoria estratégias para recompensas naturais, o estudo mostrou alto uso da dimensão Foco em Recompensas Naturais (FRN). Quando observados os dados de forma conjunta e comparativa entre categorias, os resultados demonstram alto uso de estratégias

focadas em comportamento e de estratégias para recompensas naturais, e uso moderado de estratégias de padrões de pensamento construtivo.

Destacam-se as dimensões Autoalertas (AUA) e Auto-observação (AUO) como as que mais se manifestaram entre as 354 mulheres participantes. Estes resultados indicam os comportamentos presentes nas vivências cotidianas das mulheres profissionais pós maternidade brasileiras pesquisadas, em que o exercício de múltiplos papéis leva à utilização frequente de mecanismos que auxiliem na garantia do desempenho esperado, com bilhetes e outros instrumentos que alertem constantemente sobre o que precisa ser realizado. Essa utilização é acompanhada da observação incessante de suas próprias atividades e desempenhos alcançados, o que realimenta o sistema de alertas.

No outro extremo, a dimensão menos utilizada é a Autorrecompensa (AUR), seguida da Visualização de Sucesso no Desempenho (VSD), mas ainda assim com uso moderado, não havendo dimensão com resultado de baixa utilização na aplicação da escala. O uso dessas dimensões aponta para o costume não muito frequente de ações de autorrecompensa e da antecipação e visualização do desempenho, possivelmente relacionado aos aspectos reconhecidos de autocobrança vivenciados pelas profissionais e pelo acúmulo de atividades e atribuições, que não permitem maior utilização.

As conclusões obtidas pelo desenvolvimento e análise do Estudo 1, mais amplo e de natureza quantitativa, foram importantes para a interpretação da segunda etapa da pesquisa, que contribuiu para a compreensão e entendimento dos resultados do primeiro estudo. Assim, o Estudo 2, de caráter qualitativo, foi realizado por meio da aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a 21 mulheres profissionais pós maternidade, buscando caracterizar estas mulheres e compreender suas trajetórias de trabalho e de maternidade, do início da carreira aos dias atuais, atendendo ao terceiro objetivo específico.

Para tanto, foi aplicada a análise de conteúdo, com três categorias definidas *a priori*, sendo elas: processo de maternidade, maternidade e suporte, e maternidade e trabalho. A categoria processo de maternidade buscou identificar como a maternidade se apresentou na vida das mulheres participantes da pesquisa, com planejamento e desejo consciente de se tornarem mães ou não, sobre o processo de gestação, o período de pós parto e de licença maternidade, assim como as mudanças no relacionamento com a família, a vida pessoal e o trabalho em função da maternidade.

Apesar de cada uma das 21 mulheres participantes relatar sua trajetória individual e única quanto ao interesse pela maternidade, o momento em que ela chegou em sua vida e o planejamento ocorrido, foi possível identificar aspectos que foram pontos de pressão e dificuldade na conciliação do trabalho com o processo de maternidade e que merecem atenção: questões fisiológicas da gestação, questões emocionais e de relacionamento, mudança nos papéis, aumento da pressão e da cobrança, além do receio de não ser capaz de desempenhar seus papéis adequadamente. Por outro lado, houve uma série de relatos positivos quanto às mudanças na visão de mundo provocadas pela maternidade na vida dessas mulheres.

A categoria maternidade e suporte indicou dois extremos importantes: algumas mulheres com suas redes de apoio presentes e consolidadas, enquanto outro grupo de mulheres não conta com nenhum tipo de apoio para o exercício do trabalho e da maternidade; muitas mulheres sem suporte no ambiente organizacional para o retorno ao trabalho, enquanto algumas servidoras públicas relatando acolhimento e suporte para o retorno, por parte das instituições a que estavam vinculadas. O suporte e a rede de apoio mostraram-se importantes no percurso de fala das 21 entrevistadas em diferentes pontos das entrevistas, voltando a aparecer em outras categorias posteriores, inclusive nas de autoliderança.

Já a categoria maternidade e trabalho mostrou mais semelhanças entre as situações vivenciadas no trabalho pelas mulheres entrevistadas. A ênfase dos questionamentos foi dada às possíveis dificuldades encontradas na atuação profissional, após o nascimento dos filhos, as dificuldades que tenham surgido na maternidade em função da vida e da atuação de mulher profissional, além de pontos positivos da maternidade em relação à carreira e à profissão. Foi unânime o relato quanto à necessidade de adaptação e mudança de planos em suas trajetórias profissionais e carreiras em função da maternidade, o que demonstra que a partir da maternidade foram necessários ajustes mais amplos na vida das mulheres.

Outros pontos comum são relevantes na análise: no contexto do trabalho aparece a necessidade de reduzir carga horária e renda ou a saída do emprego, por falta de apoio que permitisse a manutenção da jornada anterior, assim como a demissão após o período de estabilidade previsto na legislação; no âmbito pessoal e familiar, a falta de rede de apoio, as dificuldades pela falta de suporte do cônjuge/companheiro, a sobrecarga de outras questões familiares e os efeitos emocionais. Em todos estes pontos, a culpa se sobrepõe, como aspecto presente e

comum, frequente na mente e na fala dessas mulheres, que apesar de compreenderem que não são as únicas responsáveis pela forma como conduzem trabalho e criação dos filhos, sentem que deveriam/poderiam ser melhores profissionais e melhores mães, e se cobram por isso.

Entretanto, apesar das dificuldades, cobranças internas e falta de apoio, as mulheres são enfáticas em enumerar o que ganharam com a chegada da maternidade em suas vidas pessoais e profissionais. As mulheres afirmam que a maternidade oportunizou, em termos práticos, maior organização e melhor gestão do tempo, o que tem sido útil na busca pela conciliação de tarefas e responsabilidades. Em um panorama mais amplo, as entrevistadas indicaram o aumento na autonomia, confiança, ambição e adaptabilidade percebida nelas mesmas, além do reconhecimento da própria capacidade e maior determinação em suas ações.

Ainda, relatam transformações em relação à visão de mundo, hoje mais sensível e com menos julgamentos, com maior vontade de viver e buscar a felicidade, melhorar o mundo para os seus filhos, o que vem acompanhado do que as mulheres traduzem como a descoberta do verdadeiro e incondicional amor. Combinando fatores, as mulheres descrevem a maternidade, somada às vivências de trabalho, como proporcionando amadurecimento pessoal e profissional, realização e satisfação.

Complementando o Estudo 2, foi analisada a utilização de estratégias de autoliderança em mulheres profissionais pós maternidade, no sentido de compreender a manifestação da autoliderança em suas vivências cotidianas e o papel da autoliderança em suas trajetórias profissionais pós maternidade, como forma de atender ao quarto objetivo específico deste trabalho. Para isso, foram definidas outras três categorias, *a priori*, para realização de análise de conteúdo, cada uma delas correspondendo às categorias de autoliderança pesquisadas no Estudo 1.

A primeira categoria, de estratégias de padrões de pensamento construtivo, demonstrou a utilização de ensaio e treino mental de situações futuras por parte das mulheres, como parte da dimensão visualização de sucesso no desempenho (VSD), e o uso frequente de conversa mental e em voz alta, identificando o uso do diálogo interno (DI). Também foi percebido o uso da avaliação de crenças (AC), tanto como reprodução daquilo que aprenderam e faz parte de seus valores e pressupostos vindos da origem familiar, como na tomada de consciência e análise das crenças que as limitavam, sendo substituídos por outras mais adequadas e positivas para suas vidas.

Na segunda categoria, de estratégias focadas em comportamento, as 21 entrevistadas demonstraram a prática de ações relacionadas ao estabelecimento de metas próprias (EMP), com a definição e acompanhamento de seus objetivos e metas tanto para o trabalho quanto para a maternidade. Foi relatado o uso de recursos que permitem mensurar e identificar os resultados alcançados na maternidade e no trabalho, especialmente pelo *feedback* reconhecido em suas atividades, correspondendo à auto-observação (AUO), e a utilização frequente e constante de alternativas que auxiliem a lembrar dos compromissos, das atividades e do que precisa ser feito nos diversos papéis, correspondendo aos autoalertas (AUA).

Foram percebidas a utilização de autorrecompensa (AUR) e de autopunição (AUP) por parte das mulheres entrevistadas, embora em proporções distintas. A autopunição é reconhecida pelo uso amplo entre as mulheres, com uma variação de grau de punição, segundo as respostas obtidas, podendo ser um simples pensamento momentâneo de chateação pelo desempenho não alcançado ou atividade não realizada, até discussões e análises próprias mais incisivas, acompanhadas do sentimento de grande frustração. Por outro lado, a autorrecompensa não se fez tão presente entre as entrevistadas, com algumas mulheres demonstrando surpresa ao ouvir sobre a possibilidade de recompensarem a si mesmas. Isso demonstra a maior facilidade em praticar a autocobrança e a avaliação negativa de seus próprios desempenhos, quando comparada à possibilidade de reconhecer positivamente suas conquistas, ainda mais as pequenas e cotidianas.

A terceira categoria, de estratégias para recompensas naturais, apareceu com menor clareza na fala das 21 mulheres profissionais pós maternidade entrevistadas. O uso da dimensão foco em recompensas naturais (FRN) foi pesquisada questionando sobre aspectos que facilitam e que dificultam a conciliação das atividades laborais e maternas, e as participantes descreveram a falta de aspectos que teriam o potencial de facilitar, e a presença de muitos fatores que contribuem para dificultar a tripla jornada feminina. Neste ponto fica claro o entendimento das mulheres quanto ao peso das diversas atribuições, a sobrecarga existente e a cobrança interna e externa que afetam suas vidas.

Uma categoria final, de conciliação da vida profissional e da maternidade nos dias atuais, foi utilizada para análise de conteúdo do Estudo 2, em que foram levantadas as percepções das 21 mulheres participantes sobre como sentem-se conciliando trabalho e maternidade, e sobre as mudanças que a pandemia dos últimos

2 anos provocaram em suas rotinas laborais e maternas. A conciliação foi descrita de diferentes formas pelas participantes, mas com ênfase em dois polos distintos: a realização e a exaustão. Enquanto algumas das mulheres descrevem a conciliação como fonte de satisfação e realização máxima, outras mais indicam que, mesmo com o sentimento positivo, o que prevalece atualmente é o cansaço, a sobrecarga, a exaustão.

A pandemia parece ter intensificado essa realidade, pois ampliou a carga de responsabilidade destas mulheres, que normalmente dividiam com a escola o tempo de atenção às crianças, e que neste período não tiveram essa possibilidade. Além disso, as atividades laborais precisaram ser realizadas em casa, em *home office*, eliminando as barreiras e os limites do compromisso profissional e do âmbito doméstico e familiar. As demandas, misturadas em um mesmo espaço, sem definições claras de tempo, acabaram por impor dificuldades maiores nesse período, em mulheres que também estavam sensibilizadas pelos riscos e ameaças do vírus, da crise econômica e do desemprego.

A realização do Estudo 2, de abordagem qualitativa, permitiu aprofundar o entendimento quanto aos aspectos identificados na aplicação da pesquisa quantitativa do Estudo 1. A utilização das estratégias de autoliderança, em função das três categorias e das nove dimensões associadas, pode ser visualizada nas duas etapas da pesquisa que reunidas compõem esta tese. É possível afirmar que as mulheres profissionais pós maternidade brasileiras fazem uso das estratégias de autoliderança na condução de suas trajetórias profissionais e pessoais, confirmando assim a aplicação da autoliderança como alternativa positiva que fortalece essas mulheres no enfrentamento de seus dilemas no contexto do trabalho.

Entretanto, ao concluir esta tese, faz-se necessário salientar alguns dos principais achados, especialmente aqueles que merecem atenção por parte das mulheres profissionais pós maternidade, suas famílias, organizações e sociedade, para que a conciliação de trabalho e maternidade possa ocorrer de forma mais harmônica, equilibrada e com menos pressão. Assim, o Quadro 34 indica pontos para reflexão e melhoria sobre a realidade de conciliar maternidade e trabalho.

Quadro 34 – Síntese dos principais aspectos – maternidade e trabalho

Sobre conciliar maternidade e trabalho
A sobrecarga de atribuições, tarefas e responsabilidades ligadas ao lar, aos filhos, ao trabalho e aos demais papéis desempenhados pelas mulheres interfere em todas as suas atividades e na saúde mental e física, refletindo também em falta de autocuidado.
A falta de apoio do companheiro/cônjuge/pai do(s) filho(s), assim como do restante da família e amigos permanece sendo um grande obstáculo para as mulheres.
O sentimento de culpa é frequente, tanto nas questões relacionadas aos filhos e ao ambiente doméstico quanto nas que se referem ao trabalho e na busca por qualificação profissional .
A combinação de sobrecarga, falta de apoio e da culpa resulta muitas vezes em difículdade de relacionamento na família, mais um aspecto a ser administrado por estas mulheres.
No trabalho, a falta de apoio e suporte, o risco de demissão no retorno da licença maternidade, a necessidade de ajuste de carga horária e a possível redução de salário, o receio de precisar deixar o emprego afetam o desempenho, as relações interpessoais e a saúde mental destas mulheres.
A sensação de obrigação de “dar conta” , na constante busca por ser a mãe que gostaria, a profissional competente, a mulher independente, bem cuidada e saudável, por conta própria, soma-se à difículdade de abrir mão de alguma das atribuições, muitas vezes monitorando e supervisionando diretamente os cuidados com os filhos e a casa que são delegados a outros membros da família. Apesar de sobrecarregada e com alto grau de cobrança, as mulheres nem sempre conseguem dividir as responsabilidades a ela atribuídas pela sociedade, cultural e socialmente, assim como por suas crenças pessoais, entendendo que, ao final, os compromissos são essencialmente delas e que outras pessoas apenas auxiliam.
Há, nessas mulheres, uma confusão de sentimentos : da exaustão à realização plena, da realização plena à exaustão. Os mesmos aspectos que as sobrecarregam são os motivos de sua realização e satisfação, seja na maternidade, seja no trabalho. O que muda, então, é a lente usada para observar a situação em determinado momento, valorizando os aspectos positivos ou reforçando os desafios e as dificuldades.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Estes aspectos, discutidos anteriormente e sintetizados no Quadro 34, merecem atenção para que seja possível diminuir os obstáculos e as dificuldades enfrentadas pelas mulheres profissionais pós maternidade em suas jornadas de trabalho e maternagem. Acredita-se que trazer esses pontos à discussão, incluindo a sobrecarga, o sentimento de culpa, a falta de apoio em diferentes contextos e a romantização desses aspectos é essencial para que as mulheres encontrem melhores condições de permanecerem atuando profissionalmente e como mães em suas escolhas familiares, em busca de satisfação e realização.

Já os aspectos para reflexão e melhoria sobre o uso das estratégias de autoliderança por estas mulheres são apresentados no Quadro 35.

Quadro 35 – Síntese dos principais aspectos – estratégias de autoliderança

Sobre o uso das estratégias de autoliderança
A sobrecarga de atividades não permite o uso mais efetivo da estratégia de Visualização de Sucesso no Desempenho , algumas mulheres atribuem não ter tempo em suas rotinas para antecipar situações.
O Diálogo Interno e seu uso constante nem sempre tem influência positiva, pode estar também relacionado à prática frequente de autocobrança.
Há dificuldade em modificar crenças e pressupostos que sejam limitantes, mesmo que já exista a consciência deles, por meio da Avaliação de Crenças .
Apesar de utilizarem o Estabelecimento de Metas Próprias , a necessidade de modificar as metas em meio a tantas atividades e responsabilidades resulta em sentimento de frustração e de incapacidade.
A Autorrecompensa é utilizada mais com a família ou com os filhos, do que como forma de recompensar a si mesma.
A Autopunição é mais frequente que o reconhecimento das conquistas, o que reforça a presença frequente da autocobrança. A punição, em forma de pensamento negativo, ocorre muitas vezes em excesso, sendo a punição desproporcional ao motivo da mesma.
A frequência da utilização de Auto-observação pode estar relacionada à autocobrança, assim como à sobrecarga de atividades e responsabilidades dessas mulheres.
O uso de Autoalertas , constante, mais uma vez indica a sobrecarga e a autocobrança, que exigem lembretes e indicações frequentes do que precisa ser feito e quando, tanto no contexto familiar quanto no laboral. As mulheres indicam a dificuldade em “desligarem-se” dos compromissos, dos afazeres e das listas de tarefas.
O Foco em Recompensas Naturais , positivo e necessário para seguir conciliando maternidade e trabalho, pode ser a alternativa para suportar a sobrecarga, mas exige cuidado para que esta carga excessiva não seja romantizada, na figura da super mulher, capaz de realizar o impossível, o irreal, que traz mais pressão para a vida dessas mulheres.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os pontos indicados no Quadro 35 não invalidam toda a utilização positiva das estratégias de autoliderança pelas mulheres profissionais pós maternidade, como demonstrada e discutida no transcurso desta tese. Mais do que isso, o intuito aqui está em indicar algumas aplicações que podem mascarar obstáculos e barreiras à conciliação da maternidade e do trabalho, trazendo-os à discussão, para que haja melhora nas condições de ação destas mulheres.

Assim, além da identificação, mensuração e compreensão do uso das estratégias de autoliderança por mulheres profissionais brasileiras pós maternidade em suas vivências de trabalho proporcionadas por este estudo, a pesquisa possibilitou reconhecer mais amplamente a realidade atual destas mulheres, permeada de dificuldades, falta de apoio e de reconhecimento. Esse contexto complexo e desafiador indica a necessidade ainda presente de maior reflexão e desenho de ações e políticas, organizacionais e públicas, que amparem as mulheres em suas escolhas pela maternidade, além do exercício profissional. As condições para que essas mulheres exerçam atividades laborais e maternas deve ser dada não apenas pelas famílias, mas pela sociedade em geral.

Ao finalizar este estudo, chega o momento de indicar as limitações desta pesquisa. Por ter sido realizada durante o período pandêmico, utilizando ferramentas online para a aplicação das etapas quantitativa e qualitativa, o perfil de mulheres pesquisadas não pode ser considerado representativo da mulher média brasileira, seja em termos de escolaridade, acesso à informação ou renda. De qualquer forma, entende-se que os achados do estudo sejam pertinentes e significativos, principalmente por indicarem um conjunto importante de dificuldades existente na conciliação do trabalho e da maternidade, mesmo em mulheres que podem contar com certo grau de estabilidade e estrutura familiar. Disso pressupõe-se que mulheres com menor escolaridade e renda possam se deparar com desafios ainda maiores em suas vivências, sendo necessário mais suporte e melhores condições para permanecerem no trabalho.

Desses aspectos decorrem sugestões de estudos futuros. Inicialmente sugere-se a realização de estudo com um grupo mais amplo de mulheres profissionais pós maternidade, de forma a representar os diferentes perfis de trabalhadoras, para que possam ser analisados de maneira separada e conjunta, comparativamente. Também sugere-se a realização de estudos que relacionem outras temáticas além da autoliderança, para identificar que outras alternativas ou ferramentas estão disponíveis e são utilizadas por estas profissionais para atuarem como profissionais e mães, na realidade brasileira.

Quanto à autoliderança, entende-se que há espaço para muitos outros estudos, sejam eles focados em cada uma das três categorias distintas, seja abordando todas de forma simultânea. Junto às mulheres, podem ser realizados estudos comparativos entre mulheres com filhos e mulheres sem filhos, assim como entre mulheres vinculadas ao serviço público, à iniciativa privada e ao empreendedorismo. Acredita-se na relevância de um estudo que envolva especificamente as mulheres profissionais que atuam em seus próprios negócios, no empreendedorismo feminino e materno, e o uso da autoliderança em suas vivências. Ampliando as possibilidades de aplicação, sugere-se estudos sobre autoliderança também com outros segmentos de profissionais, considerando a diversidade de trabalhadores atuando, incluindo aspectos como gênero, faixa etária e formação.

REFERÊNCIAS

- ADICHIE, C. N. **Para educar crianças feministas**: um manifesto. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.
- ALVES, B.; PAZELLO, E. T.; SCORZAFAVE, L. G. D.S. Retorno da mulher ao mercado de trabalho: impacto da licença-maternidade. **Anais...** Natal: ANPEC, 2017.
- ALVES, J. C.; LOVELACE, K. J.; MANZ, C. C.; MATSYPURA, D.; TOYASAKI, F.; KE, K. G. A cross-cultural perspective of self-leadership. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 338-359, 2006.
- ALVIM, T. G. M. **Autoliderança e sua influência na relação entre suporte e procrastinação acadêmica**. Dissertação de mestrado, PUC Goiás, 2018.
- ANDERSON, J. S.; PRUSSIA, G. E. The self-leadership questionnaire: preliminary assessment of construct validity. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 4, n. 2, p. 119-143, 1997.
- ANDRADE, J. O. **As carreiras femininas no espaço contemporâneo**: trajetórias e perspectivas de mulheres profissionais brasileiras. Tese de Doutorado. Belo Horizonte: UFMG, 2012.
- ANDRADE, J. O.; BARBOSA, A. C. Q. Instrumentos, políticas e práticas de recursos humanos para as mulheres profissionais: propostas para inspirar as organizações. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.) **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**. São Paulo: Atlas, 2015.
- ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.) **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**. São Paulo: Atlas, 2015.
- ANDRADE, C. J.; PRAUN, L. D.; AVOGLIA, H. R. C. O sentido do trabalho para mulheres após a licença maternidade: um estudo com profissionais de educação. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Londrina, v. 39, n. 2, p. 147-158, jul./dez. 2018.
- ARANTES, I. C. S.; SILVA, M. A.; PEREIRA, M. M. O.; ANTUNES, L. G. R. Maternidade e trabalho docente: desvelando as concepções discursivas de professoras do ensino superior público de Minas Gerais. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade da ANPAD, 6., 2018, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2018.
- BALSAN, L. A. G. **Propensão ao vínculo com a organização**: desenvolvimento do conceito, proposta de instrumentos e análise de seu impacto sobre os vínculos construídos após o ingresso do indivíduo na organização. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, 2017.
- BANDURA, A. **Social learning theory**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.

- BANDURA, A. Social cognitive theory of self-regulation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 50, n. 2, p. 248-287, 1991.
- BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: LTC, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. **Aletheia**, n. 38-39, p. 206-217, 2012.
- BENDELL, B. L.; SULLIVAN, D. M.; MARVEL, M. R. A gender-aware study of self-leadership strategies among high-growth entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 1, p. 110–130, 2019.
- BERG, B. L. **Qualitative research methods for the social sciences**. Boston: Allyn & Bacon, 2001.
- BOTELHO, L. L. R.; MORAES, L. V. S.; CUNHA, C. J. C. A. Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. **Seminário Internacional Fazendo Gênero – Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis, 2008.
- BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.
- CABRERA, E. Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. **Career Development International**, v. 12, n. 3, p. 218-237, 2007.
- CARMELI, A., MEITAR, R., WEISBERG, J. Self-leadership skills and innovative behavior at work. **Int J Manpow**, v. 27, n. 1, p. 75–90, 2006.
- CARVALHO, L. M. P. **Carreira caleidoscópico: um estudo qualitativo sobre as decisões de carreira de mulheres executivas**. Tese de Doutorado. São Paulo: USP, 2018.
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 3, jan./jun. 2010.
- CAVALCANTI, N. C. S. B.; BAÍA, D. C. P. Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress. **Anais...** Florianópolis, 2017.
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **R.Adm.**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 70-83, jan./fev./mar. 2010.

CENDÓN, B. V.; RIBEIRO, N. A.; CHAVES, C. J. Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 24, n. 3, p. 29-48, set./dez. 2014.

CERIBELI, H. B.; SILVA, E. R. Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. **RPCA**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 5, out./dez. 2017.

CINAMON, R. G. Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self Efficacy, and Family Background. **The Career Development Quarterly**, v. 54, n.3, p. 202-215, 2006.

CORRELL, S. T.; BENARD, S.; PAIK, I. Getting a job: is there a motherhood penalty?, **American Journal of Sociology**, v. 112, n. 5, p. 1297-1339, 2007.

COX, J. F. **The effects of superleadership training on leader behavior, subordinate self-leadership behavior, and subordinate citizenship**. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, MD, 1993.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. Porto Alegre: Penso, 2013.

CURRAL, L.; MARQUES-QUINTEIRO, P. Self-leadership and work role innovation: testing a mediation model with goal orientation and work motivation. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 25, n. 2, p. 165-176, 2009.

DIAS JUNIOR, J. J. L.; SILVA, A. B. Evolução histórica e disseminação do fenômeno da Autoliderança: perspectivas para a sua difusão no Brasil. In: **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 6., 2017, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2017.

DIAS JUNIOR, J. J. L.; SILVA, A. B. Autoliderança e desempenho acadêmico de alunos de Administração no Brasil. In: **Encontro da ANPAD**, 42., 2018, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2018.

DIAS JUNIOR, J. J. L.; SILVA, A. B. Tradução e Validação da Escala de Autoliderança para o Contexto Brasileiro. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n.1, p. 1-10, 2020.

DILIELLO, T. C.; HOUGHTON, J. D. Maximizing organisational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 319-337, 2006.

D'INTINO, R. S.; GOLDSBY, M. G.; HOUGHTON, J. D.; NECK, C. P. Self-Leadership: a process for entrepreneurial success. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 13, n. 4, 2007.

DIZAHO, E. K.; SALLEH, R.; ABDULLAH, A. Ascertaining the influence of task motivation and constructive cognition of self-leadership on career development of women leaders. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 9, n. 1, Special Issue, 2017.

DIZAHO, E. K.; SALLEH, R.; ABDULLAH, A. The impact of work-family conflict on working mothers' career development: a review of literature. **Australian Journal Basic & Applied Sciences**, v. 10, n.11, p. 328-334, 2016.

DOLBIER, C. L.; SODERSTROM, M.; STEINHARDT, M. The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. **The Journal of Psychology**, v. 135, n.5, p. 469-485, 2001.

DRISKELL, J. E.; COOPER, C.; MORAN, A. Does mental practice enhance performance? **Journal of applied psychology**, v. 79, n. 4, p. 481, 1994.

FIORIN, P. C.; OLIVEIRA, C. T.; DIAS, A. C. G. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 15, n. 1, p. 25-35, 2014.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia da pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2012.

FRANCO, S. A. **Mulheres que abandonam a carreira profissional: uma análise da ocorrência do fenômeno *Opt-out* entre brasileiras**. Dissertação (Mestrado), Universidade de Brasília - Instituto de Ciências Sociais, 2018.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, julho/setembro, 2000.

FURTNER, M. R.; BALDEGGER, U.; RAUTHMANN, J. F. **Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 22, n. 4, p. 436-449, 2012.

FURTNER, M. R.; RAUTHMANN, J. F.; SACHSE, P. Unique self-leadership: a bifactor model approach. **Leadership**, v. 11, n. 1, p. 105-125, 2015.

GEORGIANNA, S. Self-leadership: a cross-cultural perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 6, p. 569-589, 2007.

GOMES, C.; CURRAL, L.; CAETANO, A. The mediating effect of work engagement on the relationship between self-leadership and individual innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n. 1, February, 2015.

GONZAGA, A. R. **Mulheres em transição: trajetórias femininas segundo o modelo de carreira caleidoscópica**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 2019.

GRADY, G.; MCCARTHY, M. A. Work-life integration: experiences of midcareer professional working mothers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 5, p. 599-622, 2008.

HAIR Jr., J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAIR Jr.; J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2017.

HAUSCHILD, K.; KONRADT, U. The effect of self-leadership on work role performance in teams. **Leadership**, v.8, n.2, p. 145-168, 2012.

HO, J.; NESBIT, P. L. A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context. **Journal of Managerial Psychology**, v. 24, n. 5, p. 450–476, 26 jun. 2009.

HO, J.; NESBIT, P. L.; JEPSEN, D.; DEMIRIAN, S. Extending self-leadership research to the East: Measurement equivalence of the Chinese and English versions of the MSLQ. **Asian Journal of Social Psychology**, v. 15, n. 2, p. 101–111, jun. 2012.

HOGUE, T. When work strain transcends psychological boundaries: An inquiry into the relationship between time pressure, irritation, work–family conflict and psychosomatic complaints. **Stress and Health**, v. 25, n.1, p. 41-51, 2009.

HOUGHTON, J. D. **The Relationship between Self-Leadership and Personality: a comparison of hierarchical factor structures**. Tese de Doutorado. Blacksburg, VA, 2000.

HOUGHTON, J.; CARNES, A.; ELLISON, C. A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 4, p. 414–430, 1 nov. 2014.

HOUGHTON, J. D.; DAWLEY, D.; DILIELLO, T. C. the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): a More Concise Measure of Self-Leadership. **International Journal of Leadership Studies**, v. 7, n. 2, p. 216–232, 2012.

HOUGHTON, J. D.; NECK, C. P. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 8, p. 672–691, dez. 2002.

HOUGHTON, J. D.; JINKERSON, D. L. Constructive thought strategies and job satisfaction: a preliminary examination. **Journal of Business and Psychology**, v. 22, n. 1, Sep., p. 45-53, 2007.

HOUGHTON, J. D.; YOHO, S. K. Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 11, n. 4, p. 65-83, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/>. Acesso em: 21 dez. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021a. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?edicao=30167&t=resultados>. Acesso em: 12 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNADC 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/10070/64506>. Acesso em: 12 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNADC trimestral – 1º semestre de 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021b. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/5436>. Acesso em: 12 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cresce proporção de mulheres que tiveram filhos após os 30 anos**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/22870-cresce-proporcao-de-mulheres-que-tiveram-filhos-apos-os-30-anos>. Acesso em: 12 set. 2021.

KARP, T. Developing oneself as a leader. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 1, p. 127-140, 2012.

KONRADT, U.; ANDRESSEN, P.; ELLWART, T. Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 18, n.3, p. 322–346, 2009.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, out./dez., 2013.

LIMA, L. C.; LUCAS, A. C.; FISCHER, A. L. Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte. **Revista Pensamento & Realidade**, ano XIV, v. 26, n. 2, 2011.

LOMBARDI, M. R. Engenheira & Gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 3, p. 63-86, 2006.

LONG, C. S.; ALIFIAH, M. N.; KOWANG, T. O.; CHING, C. W. The relationship between Self-Leadership, Personality and Job Satisfaction: a review. **Journal of Sustainable Development**, v. 8, n. 1; 2015.

LOPES, L. F. D. **Métodos quantitativos aplicados ao comportamento organizacional**. Santa Maria: Voix, 2018.

LOPES, L. F. D.; CHAVES, B. M.; FABRICIO, A.; ALMEIDA, D. M.; OBREGON, S. L.; LIMA, M. P.; SILVA, W. V.; CAMARGO, M. E.; VEIGA, C. P.; MOURA, G. L.; SILVA, L. S. C. V.; COSTA, V. M. F. Analysis of Well-Being and Anxiety among University Students. **Int. J. Environ. Res. Public Health**. v. 17, n. 3874, p. 1-23. 2020.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A.; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144, 2012.

MAHEMBE, B.; ENGELBRECHT, A. S.; DE KOCK, F. S. A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa: original research. SA **Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 1, p. 1-10, 2013.

MANZ, C. C. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 585-600, 1986.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Self-management as a substitute for leadership: a social learning perspective. **Academy of Management Review**, v. 5, p. 361-367, 1980.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. **Administrative Science Quarterly**, p. 106-129, 1987.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. **Organizational dynamics**, v. 19, n. 4, p. 18-35, 1991.

MARKHAM, S. E.; MARKHAM, I. S. Self-management and self-leadership reexamined: a levels-of-analysis perspective. **Leadership Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 343-359, 1995.

MARQUES-QUINTEIRO, P. **Autoliderança e inovação de papel**: relações de mediação com a orientação dos objectivos e a motivação. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia. Universidade de Lisboa, Portugal, 2009.

MARQUES-QUINTEIRO, P.; CURRAL, L. A.; PASSOS, A. M. Adapting the revised selfleadership questionnaire to the Portuguese context. **Social Indicators Research**, v. 108, n.3, p. 553-564, 2012.

MARQUES-QUINTEIRO, P.; PASSOS, A. M.; CURRAL, L. A. Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams. **Leadership**, v. 0, n.0, p. 1–17, 2014.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MIRANDA, I. **Como a pandemia influenciou no aumento do registro de Microempreendedores Individuais**. 2021. Disponível em:

<https://www.contabeis.com.br/noticias/47026/como-a-pandemia-influenciou-no-aumento-do-registro-de-microempreendedores-individuais/>. Acesso em: 22 jan. 2022.

MOTA-SANTOS, C. M. **As mulheres brasileiras**: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2012.

MOTA-SANTOS, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.) **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**. São Paulo: Atlas, 2015a.

MOTA-SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Fatores que interferem no crescimento das mulheres profissionais nas organizações: entre o prazer e a culpa. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.) **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**. São Paulo: Atlas, 2015b.

NASCIMENTO, A. C. H. Z. Concepção de maternidade para mulheres executivas: uma questão contemporânea. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 6., 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.

NECK, C. P.; HOUGHTON, J. D. Two decades of self-leadership theory and research. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 270-295, jun., 2006.

NECK, C. P.; MANZ, C. C. Though self-leadership: the impact of self talk and mental imagery on performance. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 12, p. 681-689, 1992.

NECK, C. P.; MANZ, C. C. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. **Journal of organizational behavior**, v. 17, n. 5, p. 445-467, 1996.

NEUBERT, M. J.; WU, J. C. An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 360-373, 2006.

OLIVEIRA, R. D. **Elogio da diferença**: o feminino emergente. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

OLIVEIRA, S. C.; FARIA, E. R.; SARRIERA, S. C.; PICCININI, C. A.; TRENTINI, C. M. Maternidade e trabalho: Uma revisão da literatura. **Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology**, v. 45, n. 2, 2011.

O'NEIL, D.; BILIMORIA, D. Women's career development phases. Idealism, endurance, and reinvention. **Career Development International**, v. 10, n. 3, p. 168-189, 2005.

PAZELLO, E. T.; FERNANDES, R. A maternidade e a mulher no mercado de trabalho: diferença de comportamento entre mulheres que têm e mulheres que não

têm filhos. In: XXXII Encontro Nacional de Economia. **Anais...** João Pessoa: ANPEC, 2004.

PEARCE, C. L.; MANZ, C. C. The New Silver Bullets of Leadership: the importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. **Organizational Dynamics**, v. 34, n. 2, p. 130-140, 2005.

PRUSSIA, G. E.; ANDERSON, J. S.; MANZ, C. C. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. **Journal of organizational behavior**, v. 19, p. 523-538, 1998.

REIS, S. J.; MOTA-SANTOS, C. M.; TEIXEIRA, M. B. M. "Joguei a toalha!": a realidade de executivas que decidiram retornar ao lar. Uma discussão sobre o fenômeno *opt-out*. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 56, p. 8-26, Abril. 2020.

REIS, S. Z. G. Como as mulheres equilibram os múltiplos papéis no período pós-licença maternidade? In: Encontro da ANPAD, 39., 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

REIS, T. A.; DIAS, A. S.; OLIVEIRA, E. O.; COSTA, J. A.; CREMONEZI, G. O. G.; SPERS, V. R. E. Desafios e conflitos da mulher na busca da ascensão na carreira profissional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 8, n. 3, 2018.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS, 2015.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Variações sobre um Antigo Tema: A Maternidade para as Mulheres. P. 122-137. In: FÉRES-CARNEIRO, Terezinha. **Famílias e Casal: efeitos da contemporaneidade**. E-book. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2009.

ROSS, S. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development, **Journal of Management Development**, v. 33, n. 4, p. 299-323, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SESEN, H.; TABAK, A.; ARLI, O. Consequences of self-leadership: a study on Primary School Teachers. **Educational Sciences: Theory & Practice**, v. 17, n.3, p. 945-968, 2017.

SILVA JUNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; MESQUITA, J. M. C. As dimensões teórica e metodológica do grupo focal no contexto da pesquisa qualitativa. In: SOUZA, E. M. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. Vitória: EDUFES, 2014.

SILVEIRA, N. S. P.; HANASHIRO, D. M. M. Mulheres gerentes: a centralidade da maternidade na construção da identidade de gênero no trabalho. In: Encontro da ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

SOUZA, L. R.; NETO, E. L. G. R.; QUEIROZ, B. L. Maternidade e trabalho: o efeito do primeiro, segundo e terceiro (ou mais) filhos sobre a participação da mulher no mercado laboral. ABEP, **Anais do XVII Encontro Nacional de Estudos Populacionais**, Sessão Temática 4, p. 1-44, 2010.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, 32(3), 62-69, 1997.

STEWART, G. L.; CARSON, K. P.; CARDY, R. L. The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on employee self-directed behavior in a service setting. **Personnel Psychology**, v. 49, n. 1, p. 143, 1996.

STEWART, G. L.; COURTRIGHT, S. H.; MANZ, C. C. Self-Leadership: A Multilevel Review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, January, p. 185-222, 2011.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: Encontro da ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

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

TEÓFILO, S.; OLIVEIRA, A.; STRICKLAND, F. **Crise da covid tira 6,6 milhões de mulheres do emprego**. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2021/05/4923182-cri-se-da-covid-tira-66-milhoes-de-mulheres-do-emprego.html>. Acesso em: 22 jan. 2022.

UGURLUOGLU, O.; SAYGILI, M.; OZER, O.; SANTAS, F. Exploring the impacts of personal factors on self-leadership in a hospital setting. **The International Journal of Health Planning and Management**, v. 30, n.1, p. 3-13, 2015.

VIEIRA, A.; AMARAL, G. A. A arte de ser Beija-Flor na tripla jornada de trabalho da mulher. **Saúde Soc.** São Paulo, v. 22, n. 2, p. 403-414, 2013.

XAVIER, T. A.; CARVALHO NETO, A.; VERSIANI, F. A difícil conciliação entre a vida profissional e pessoal: um estudo baseado na faixa etária das mulheres executivas. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. (Orgs.) **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**. São Paulo: Atlas, 2015.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados quantitativos - Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO ACADÊMICO



Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem como objetivo *analisar de que maneira a autoliderança, por meio de suas categorias e dimensões constitutivas, manifesta-se nas vivências de mulheres profissionais pós maternidade no trabalho.*

As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos. Os questionários respondidos ficarão sob responsabilidade do Grupo de pesquisa “Trabalho, Organizações e Pessoas” coordenado pela Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa e informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com os responsáveis pelo projeto, doutoranda Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni e orientadora Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa pelos e-mails: marcia.maggioni@yahoo.com.br e vania.costa@ufsm.br, telefone (55) 3220-9297, endereço A/C Prof^a. Dr^a Vânia M. Flores Costa - Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária – Bairro: Camobi – CEP: 97105-900 – Santa Maria/RS.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

PARTE I – Dados pessoais e ocupacionais

1) IDADE 1 () de 18 a 24 anos 2 () de 26 a 31 anos 3 () de 32 a 38 anos 4 () 39 a 45 anos 5 () 46 a 52 anos 6 () mais de 52 anos	2) ESTADO CIVIL 1 () Solteira 2 () Casada/união estável 3 () Divorciada 4 () Viúva	3) FILHOS 1 () um filho 2 () dois filhos 3 () três filhos 4 () quatro ou mais filhos
4) IDADE DOS FILHOS (resposta múltipla aceita) 1 () até 1 ano 2 () entre 1 e 3 anos 3 () entre 4 e 7 anos 4 () entre 8 e 12 anos 5 () entre 13 e 17 anos 6 () mais de 17 anos	5) ESCOLARIDADE 1 () Ensino Fundamental 2 () Ensino Médio 3 () Ensino Superior 4 () Especialização 5 () Mestrado 6 () Doutorado	6) VÍNCULO COM A ORGANIZAÇÃO 1 () Servidora Pública 2 () Funcionária de empresa privada 3 () Empreendedora/Autônoma
7) TEMPO DE PROFISSÃO/CARREIRA 1 () até 5 anos 2 () de 6 a 10 anos 3 () de 11 a 20 anos 4 () mais de 20 anos	8) TEMPO DE ATUAÇÃO NA ATUAL ORGANIZAÇÃO 1 () menos de 2 anos 2 () de 2 a 5 anos 3 () de 6 a 10 anos 4 () de 11 a 20 anos 5 () mais de 20 anos	9) RENDA FAMILIAR BRUTA 1 () até R\$ 1.100 2 () de R\$ 1.101 a R\$ 3.300 3 () de R\$ 3.301 a R\$ 6.000 4 () de R\$ 6.601 a R\$ 11.000 5 () mais de R\$ 11.000
10) NÍVEL DE RESPONSABILIDADE PELA MANUTENÇÃO FINANCEIRA DA FAMÍLIA 1 () Sou a única responsável pela manutenção financeira da família 2 () Sou a principal responsável, mas recebo ajuda de outra pessoa 3 () Divido igualmente as responsabilidades com outra pessoa 4 () Contribuo apenas com uma pequena parte 5 () Não tenho nenhuma responsabilidade financeira na manutenção da família		

PARTE II – UTILIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE AUTOLIDERANÇA

Leia atentamente o conteúdo das afirmativas e avalie o quanto você faz uso das práticas descritas, em termos de frequência de utilização. Utilize, para tanto, a escala de avaliação apresentada a seguir, considerando que quanto mais perto de 1 menor é a frequência de utilização da prática e quanto mais próximo de 6 maior é o uso. Para responder cada questão, marque um “X” sobre o número que melhor indique a sua opinião.

1 Nunca	2 Quase nunca	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Quase sempre	6 Sempre
--------------------------	--------------------------------	-----------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------------

Questões							
		Nunca	Quase nunca	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
1	Uso minha imaginação para me ver realizando bem tarefas importantes.	1	2	3	4	5	6
2	Estabeleço metas específicas para o meu próprio desempenho.	1	2	3	4	5	6
3	Falo comigo mesma (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a lidar com problemas difíceis.	1	2	3	4	5	6
4	Quando desempenho muito bem alguma tarefa, gosto de me presentear com alguma coisa ou uma atividade que eu goste bastante.	1	2	3	4	5	6
5	Reflico sobre minhas próprias crenças e pressupostos sempre que me deparo com uma situação difícil.	1	2	3	4	5	6
6	Tenho tendência a me criticar mentalmente quando tenho um mau desempenho.	1	2	3	4	5	6
7	Faço questão de acompanhar o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6
8	Foco meu pensamento nos aspectos agradáveis das minhas atividades de trabalho, ao invés de focar nos aspectos desagradáveis.	1	2	3	4	5	6
9	Uso anotações para me lembrar do que preciso fazer.	1	2	3	4	5	6
10	Eu me enxergo executando com sucesso uma tarefa antes de realizá-la.	1	2	3	4	5	6
11	Tenho consciência das metas que orientam meus esforços no trabalho.	1	2	3	4	5	6
12	Falo sozinha (em voz alta ou mentalmente) para lidar com situações difíceis.	1	2	3	4	5	6
13	Quando eu faço bem alguma coisa, eu me presenteio com algo especial como um bom jantar, filme, compras etc.	1	2	3	4	5	6
14	Tento avaliar mentalmente a veracidade das minhas crenças sobre situações com as quais estou tendo problemas.	1	2	3	4	5	6
15	Costumo ser dura comigo mesma quando não desempenho bem uma tarefa.	1	2	3	4	5	6

16	Geralmente tenho consciência de quão bem eu estou realizando uma atividade.	1	2	3	4	5	6
17	Tento me cercar de objetos e pessoas que provocam em mim comportamentos que desejo ter.	1	2	3	4	5	6
18	Uso lembretes (por exemplo, notas, post-its, listas, celular ou outro mecanismo) para me ajudar a focar em coisas que preciso fazer.	1	2	3	4	5	6
19	Imagino que estou tendo um bom desempenho em uma tarefa antes mesmo de realizá-la.	1	2	3	4	5	6
20	Trabalho com metas específicas que estabeleci para mim mesma.	1	2	3	4	5	6
21	Quando estou em situações difíceis às vezes falo sozinha (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a superá-las.	1	2	3	4	5	6
22	Quando concluo com êxito uma tarefa, muitas vezes eu me presenteio com algo que eu gosto.	1	2	3	4	5	6
23	Articulo e avalio de forma clara meus próprios pressupostos quando tenho um desentendimento com alguém.	1	2	3	4	5	6
24	Sinto-me culpada quando executo mal uma tarefa.	1	2	3	4	5	6
25	Presto atenção ao quão bem estou fazendo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
26	Quando tenho opção, tento fazer meu trabalho de uma forma que gosto em vez de apenas tentar terminá-lo.	1	2	3	4	5	6
27	De forma proposital, me visualizo superando os desafios que enfrento.	1	2	3	4	5	6
28	Penso sobre as metas que pretendo alcançar no futuro.	1	2	3	4	5	6
29	Reflijo sobre e avalio crenças e pressupostos que tenho.	1	2	3	4	5	6
30	Expresso abertamente insatisfação comigo mesma quando não realizo algo bem.	1	2	3	4	5	6
31	Acompanho o meu progresso em projetos nos quais estou trabalhando.	1	2	3	4	5	6
32	Procuro atividades em meu trabalho que eu goste de fazer.	1	2	3	4	5	6
33	Costumo ensaiar mentalmente a maneira como pretendo lidar com um desafio antes de eu realmente enfrentá-lo.	1	2	3	4	5	6
34	Escrevo metas específicas para o meu próprio desempenho.	1	2	3	4	5	6
35	Descubro meus modos favoritos de fazer as coisas.	1	2	3	4	5	6

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados qualitativos - Roteiro de Entrevista Semiestruturada



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO ACADÊMICO



Roteiro de entrevista semiestruturada

BLOCO A – Dados de identificação
1. Nome completo
2. Idade
3. Filhos e idade dos filhos
4. Escolaridade/formação acadêmica
5. Trabalho atual
6. Vínculo com o trabalho atual

BLOCO B – Sobre trabalho e maternidade
1. Fale sobre sua trajetória profissional, do ingresso no mercado de trabalho até os dias atuais.
2. Como a maternidade se apresentou em sua vida, foi algo desejado e planejado?
3. Como foi o processo de gestação?
4. Conte como foi exercer suas atividades profissionais durante a gestação, se houve alguma mudança na rotina, nas tarefas ou nas relações de trabalho.
5. Quem esteve com você durante o período de gestação? Você teve uma rede de apoio?
6. Como foi o período pós parto e a licença maternidade?
7. Você recebeu algum tipo de suporte para o retorno ao trabalho? Quem ofereceu esse suporte?
8. Como você se sentiu em relação ao retorno ao trabalho depois de ser mãe?
9. Fale sobre como foi o pós maternidade em relação à família, à vida pessoal e ao trabalho.
10. Você encontrou alguma dificuldade no exercício de suas atividades profissionais depois da maternidade? Fale sobre elas.
11. Enfatize pontos positivos da maternidade em relação à sua vida como mulher profissional.
12. Enfatize dificuldades encontradas na maternidade em relação à sua vida como mulher profissional.

BLOCO C – Sobre as Estratégias de Autoliderança
1. Frente a situações desafiadoras ou importantes do trabalho, você tem o costume de visualizar-se antecipadamente realizando a atividade necessária, imaginando seu desempenho ou ensaiando mentalmente como irá lidar com a situação? Como isso acontece?
2. Em situações difíceis ou quando está passando por algum tipo de problema ou desafio no trabalho, você faz uso de algum tipo de conversa mental ou em voz alta

consigo mesma, na tentativa de superar o que está vivenciando? Como isso acontece?
3. Você consegue ter consciência dos pensamentos (crenças e pressupostos) que embasam suas percepções e ações no cotidiano da maternidade e do trabalho? Consegue avaliar a veracidade das crenças relacionadas às situações vivenciadas? De maneira geral, essas crenças e pressupostos facilitam ou dificultam sua atuação no trabalho e como mãe?
4. Conte como você organiza suas atividades, se faz uso do estabelecimento de metas específicas para o seu desempenho e como isso é feito.
5. Explane sobre como você age consigo mesma quando percebe que obteve desempenhos positivos.
6. Fale sobre como você se sente e como você age quando percebe que seu desempenho não corresponde ao esperado por você ou pelos outros.
7. Comente sobre como você realiza o acompanhamento de seu próprio desempenho no trabalho e na maternidade.
8. Descreva as alternativas ou diferentes formas que você utiliza para “dar conta” da sua atuação profissional e da maternidade ao mesmo tempo, realizando o que precisa ser feito.
9. Aponte aspectos que facilitam e que dificultam a conciliação da vida profissional e da maternidade.
10. Identifique o que tem mais peso nesta conciliação, o que permanece com maior força em sua percepção, se aspectos que facilitam ou que dificultam.
11. Explane sobre como você se sente conciliando vida profissional e maternidade nos dias atuais.
12. Conte o que mudou em sua realidade de ser mulher profissional pós maternidade em função da pandemia.

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) do questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO ACADÊMICO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Questionário "Mulheres Profissionais Pós Maternidade e as Estratégias de Autoliderança"

Este questionário faz parte de uma pesquisa intitulada "Mulheres profissionais pós maternidade e a manifestação das estratégias de autoliderança em suas vivências no trabalho" do curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Ao aceitar participar desta etapa de estudo, você responderá a um questionário que mede a utilização de estratégias de autoliderança por mulheres pós maternidade. O risco que poderá estar presente neste estudo é no momento da realização do questionário, uma vez que a participante poderá sentir algum desconforto devido ao conteúdo abordado ou a sua extensão. Para tanto, evidencia-se que a mesma poderá desistir de participar do estudo a qualquer momento, podendo retirar este consentimento sem penalidade alguma. Sua participação nesse estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e também, não haverá custos para a participante. A identidade da participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, na publicação dos resultados. Necessário ressaltar que a participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo.

As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos. Os questionários respondidos ficarão sob responsabilidade do Grupo de Pesquisa "Trabalho, Organizações e Pessoas", coordenado pela Profª Drª Vânia Medianeira Flores Costa e informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto. Esperamos contar com a sua colaboração prestando todas as informações solicitadas.

Em caso de dúvidas, você poderá se comunicar com as responsáveis pelo projeto, doutoranda Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni e professora orientadora Profª Drª Vânia Medianeira Flores Costa pelo e-mail marcia.maggioni@yahoo.com.br ou telefone (55) 3220-9297, endereço A/C Profª. Drª Vânia M. Flores Costa - Universidade Federal de Santa Maria, Av. Roraima, 1000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária – Bairro: Camobi – CEP: 97105-900 – Santa Maria/RS.

Desde já agradecemos por sua colaboração.

*Obrigatório

1. **Eu estou ciente após ter lido as informações contidas acima, dessa forma, concordo em participar desta pesquisa. ***

Marque todas que se aplicam.

Concordo em participar desta pesquisa.

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da entrevista

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO ACADÊMICO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Entrevista)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO ACADÊMICO

Prezada Senhora, você está sendo convidada a participar de uma pesquisa de tese do curso de Doutorado em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A pesquisa intitulada “Mulheres profissionais pós maternidade e a manifestação das estratégias de autoliderança em suas vivências no trabalho” tem por objetivo analisar de que maneira a autoliderança, por meio de suas categorias e dimensões constitutivas, manifesta-se nas vivências de mulheres profissionais pós maternidade no trabalho.

Essa pesquisa visa contribuir para a sistematização e divulgação do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de tese e artigos com fins acadêmicos e científicos. Esses elementos de informação poderão proporcionar maior conhecimento sobre os temas abordados, e gerar subsídios para uma reflexão sobre as estratégias utilizadas pelas mulheres pós maternidade para suas vivências no trabalho, assim como para a conciliação de seus múltiplos papéis na vida pessoal e profissional.

Ao aceitar participar desse estudo, você participará de uma entrevista, realizada em plataforma online e gravada, que busca compreender o processo da maternidade e a utilização de estratégias de autoliderança no trabalho e na maternidade. O risco que poderá estar presente neste estudo é no momento da realização da entrevista, uma vez que a participante poderá sentir algum desconforto devido ao conteúdo abordado ou a sua extensão. Para tanto, evidencia-se que a mesma poderá desistir de participar do estudo a qualquer momento, podendo retirar este consentimento sem penalidade alguma e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Sendo assim, evidencia-se que sua participação nesse estudo é livre e voluntária. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira, e também, não haverá custos para a participante. A identidade da participante permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa e, especialmente, na publicação dos resultados.

Necessário ressaltar que a participante terá garantias de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Nesse sentido, em caso de dúvida, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, Profª Drª Vânia Medianeira Flores Costa pelo telefone (55) 3220-9297. Todos os dados coletados serão armazenados na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)/Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), situado na Av. Roraima, 1.000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária – Bairro: Camobi – CEP: 97105-900 – Santa Maria/RS, sob a responsabilidade da Profª. Drª. Vânia Medianeira Flores Costa, durante o período de 5 anos, estando à sua disposição a qualquer momento. Após este período, serão destruídos/incinerados/deletados.

Profª Drª Vânia Medianeira Flores Costa
Pesquisadora responsável

Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni

Acadêmica de Doutorado em Administração

Santa Maria, 14 de julho de 2021.

*Obrigatório

1. **Eu estou ciente após ter lido as informações contidas acima, dessa forma, concordo em participar desta pesquisa. ***

Marque todas que se aplicam.

Concordo em participar desta pesquisa.

2. **Nome completo da participante: ***

3. **Telefone para contato: ***

4. **E-mail para contato: ***

5. **Idade da participante: ***

6. **Quantidade de filhos: ***

7. **Idade do(s) filho(s): ***

Agradecemos sua disponibilidade em participar da pesquisa.

APÊNDICE E – Termo de Confidencialidade



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO ACADÊMICO



TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Mulheres profissionais pós maternidade e a manifestação das estratégias de autoliderança em suas vivências no trabalho

Doutoranda: Márcia Bandeira Landerdahl Maggioni

Pesquisadora responsável: Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa

Telefone para contato: (55) 3220-9297

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas/Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

As pesquisadoras do presente estudo comprometem-se a preservar a privacidade das participantes do estudo. Os dados serão coletados por meio de questionários estruturados, identificados por números, não nomeados. As informações coletadas serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente trabalho. As respostas serão mantidas em anonimato e só serão utilizadas para fins acadêmicos. Os questionários respondidos ficarão sob responsabilidade do Grupo de pesquisa “Trabalho, Organizações e Pessoas” coordenado pela Prof^a. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa e informações pessoais dos participantes não serão divulgados sob nenhum pretexto. Todas as informações serão mantidas na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)/Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), situado na Av. Roraima, 1.000, prédio 74C, sala 4205, Cidade Universitária – Bairro: Camobi – CEP: 97105-900 – Santa Maria/RS, sob a responsabilidade da Prof^a. Dr^a. Vânia Medianeira Flores Costa por um período de 5 anos. Após este período os dados serão destruídos.

Santa Maria, ___ de julho de 2021.

Prof^a Dr^a Vânia Medianeira Flores Costa
Pesquisadora responsável

ANEXO A – RSLQ-BR (DIAS JUNIOR; SILVA, 2020)

ID	Item
Q1	Uso minha imaginação para me ver realizando bem tarefas importantes.
Q2	Estabeleço metas específicas para o meu próprio desempenho.
Q3	Falo comigo mesmo(a) (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a lidar com problemas difíceis.
Q4	Quando desempenho muito bem alguma tarefa, gosto de me presentear com alguma coisa ou uma atividade que eu goste bastante.
Q5	Reflito sobre minhas próprias crenças e pressupostos sempre que me deparo com uma situação difícil.
Q6	Tenho tendência a me criticar mentalmente quando tenho um mau desempenho.
Q7	Faço questão de acompanhar o meu desempenho no(a) trabalho/universidade.
Q8	Foco meu pensamento nos aspectos agradáveis das minhas atividades de trabalho/universidade, ao invés de focar nos aspectos desagradáveis.
Q9	Uso anotações para me lembrar do que preciso fazer.
Q10	Eu me enxergo executando com sucesso uma tarefa antes de realizá-la.
Q11	Tenho consciência das metas que orientam meus esforços no(a) trabalho/universidade.
Q12	Falo sozinho(a) (em voz alta ou mentalmente) para lidar com situações difíceis.
Q13	Quando eu faço bem alguma coisa, eu me presentio com algo especial como um bom jantar, filme, compras, etc.
Q14	Tento avaliar mentalmente a veracidade das minhas crenças sobre situações com as quais estou tendo problemas.
Q15	Costumo ser duro(a) comigo mesmo quando não desempenho bem uma tarefa.
Q16	Geralmente tenho consciência de quão bem eu estou realizando uma atividade.
Q17	Tento me cercar de objetos e pessoas que provocam em mim comportamentos que desejo ter.
Q18	Uso lembretes (por exemplo, notas, <i>post-its</i> , listas, celular ou outro mecanismo) para me ajudar a focar em coisas que preciso fazer.
Q19	Imagino que estou tendo um bom desempenho em uma tarefa antes mesmo de realizá-la.
Q20	Trabalho com metas específicas que estabeleci para mim mesmo(a).
Q21	Quando estou em situações difíceis às vezes falo sozinho(a) (em voz alta ou mentalmente) para me ajudar a superá-las.
Q22	Quando concluo com êxito uma tarefa, muitas vezes eu me presentio com algo que eu gosto.
Q23	Articulo e avalio de forma clara meus próprios pressupostos quando tenho um desentendimento com alguém.
Q24	Sinto-me culpado(a) quando executo mal uma tarefa.
Q25	Presto atenção ao quão bem estou fazendo meu trabalho.
Q26	Quando tenho opção, tento fazer meu trabalho de uma forma que gosto em vez de apenas tentar terminá-lo.
Q27	De forma proposital, me visualizo superando os desafios que enfrento.
Q28	Penso sobre as metas que pretendo alcançar no futuro.
Q29	Reflito sobre e avalio crenças e pressupostos que tenho.
Q30	Expresso abertamente insatisfação comigo mesmo(a) quando não realizo algo bem.
Q31	Acompanho o meu progresso em projetos nos quais estou trabalhando.
Q32	Procuro atividades em meu trabalho que eu goste de fazer.
Q33	Costumo ensaiar mentalmente a maneira como pretendo lidar com um desafio antes de eu realmente enfrentá-lo.
Q34	Escrevo metas específicas para o meu próprio desempenho.
Q35	Descubro meus modos favoritos de fazer as coisas.