



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

FILHOS NO CURRÍCULO, E AGORA, VOU SER ACEITA? MATERNIDADE E CARREIRA: O “OLHAR” DA PARENTALIDADE

MONALISA VASCONCELOS ERNESTO SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

FILHOS NO CURRÍCULO, E AGORA, VOU SER ACEITA? MATERNIDADE E CARREIRA: O “OLHAR” DA PARENTALIDADE

1. O CASO EM SI

- Introdução

Camila Antunes, cofundadora da Consultoria Filhos no Currículo, palestrante, especialista em inteligência emocional e parentalidade. Profissionalmente, é advogada e pedagoga, e define que seu melhor projeto é ser mãe da Bel e do João. Camila se percebe como uma profissional muito mais focada, empática, criativa e produtiva após a chegada dos filhos, quando eles passaram a integrar seu currículo.

Sua história e trajetória é marcada por uma perda significativa que acabou impactando a forma como compreende a si, o mundo e o que seria a maternidade ideal, e sempre que possível se refere a esse episódio traumático e emblemático. Antes de completar 4 anos sofreu um acidente automobilístico, foi uma sobrevivente, mas sua mãe veio a falecer. E a partir de então, começou a criar em seu imaginário vieses entre maternidade e vida profissional, como se fossem coisas opostas. E assim foi até que o impacto da vida adulta e da maternidade se apresentou em seu caminho.

E a realidade acabou minando esse imaginário fantástico, a começar pelo parto e amamentação, que não corresponderam ao ideal que ela planejava para si. E em paralelo pensava, será que é possível voltar ao mercado de trabalho a mesma pessoa? Camila voltou logo após o nascimento da primeira filha. Em 2015, a Bel chegou, e parece que nada havia mudado.

No entanto, algo mudou. E, diferentemente, na gestação de João, decidiu pedir demissão estando grávida, pois estava sentindo um "rebuliço emocional" não se reconhecendo mais. E após se sentir completamente sozinha, começou a pensar, e agora? Como seria? O que faria?

O contexto do Caso - A História de Camila Antunes

A partir do momento que Camila se tornou mãe, se deparou com uma reflexão acerca das transformações das relações de trabalho a partir da chegada dos filhos. Ao pedir demissão do seu emprego começou a pensar no possível conflito que vivenciaria entre maternidade e carreira. Na cabeça de Camila, ela se percebia muito confusa e perdida, pois não sentia que pertencia mais à vaga que ocupava, muito menos à organização que trabalhava.

A verdade é que ela tinha mudado e precisava encarar que ela não era mais a mesma depois de ter se tornado mãe. No entanto, Camila se sentia fracassada por ter “desistido” de sua vida profissional e por não conseguir conectar esse seu lado com o da maternidade, e então, aquele imaginário infantil emergiu, revelando os vieses entre maternidade e vida profissional de outrora.

Camila acordava cansada, terminava o dia exausta e estava chegando à conclusão que se transformara em uma mãe que não gostaria de ser. Após sentir que sua vida estava sem

conexão com seu eu, veio o primeiro insight: “*Não é possível que a vida seja assim! Não é isso que eu quero para a minha vida! Eu mereço mais!*”

E foi assim que começou a tentar compreender mais sobre a parentalidade e fazer muitos cursos e formações na área. Ao fazer um paralelo com sua vida, Camila percebeu que gostaria de mudar essa realidade, uma vez que 48% das mulheres saem do mercado de trabalho em até dois anos após a chegada dos filhos (FGV, 2018).

A partir desses dados, Camila descobriu que essa não era uma realidade enfrentada só por ela. Pelo contrário, era uma história de muitas pessoas. Ao identificar essa dor que era pessoal, mas que se encontrava em outras mulheres, surgiu a ideia de como ela poderia construir ambientes mais saudáveis, mais sustentáveis e para que as pessoas encontrem estratégias para conciliar filhos e carreira ao mesmo tempo, entendendo que essas dimensões são complementares, e não excludentes.

Na visão de Camila, depois que nasce uma mãe ou um pai, seria até um desperdício continuar sendo a mesma pessoa, uma vez que nossas experiências e relações se complementam. Criar um filho permite adquirir habilidades que podem ser importantes para o currículo e por quê não dizer que no exercício da parentalidade se forma um(a) líder? Tomar decisões complexas, resolver conflitos, ter paciência, influenciar, ser referência, fazer planejamento, gerenciar crises, ser resiliente, ter empatia, ser comunicativo, são alguns exemplos de competências que podem ser aperfeiçoadas após o encontro com a parentalidade. Camila acredita que essa transformação na família pode “*proporcionar todos os dias um intensivo para os conectar com soft skills, que são vistas como habilidades para o futuro e importantes para serem encontradas em qualquer profissional dentro de uma organização*”.

Camila começou a refletir que “*as pessoas não têm duas vidas, uma pessoal e outra profissional*”. As duas vivências precisam ser integradas por meio da existência humana, pois “*temos apenas uma vida que representa o que somos em nossa essência, dependente do nosso trabalho e dos nossos filhos*”.

Tentando buscar algumas percepções que trouxessem essa conexão, Camila se deparou com o conceito de “*professional slash*”, que foi pensado justamente para compreender esses aspectos, pois tudo se torna aprendizado ao exercer diversas atividades ao mesmo tempo. E ainda continuou pensando que as organizações não contratam apenas a mão-de-obra de uma pessoa que se tornará um funcionário(a). Quando alguém é contratado(a), suas experiências são incorporadas, suas emoções, seus pensamentos e isso se traduz em diversidade e pluralidade no contexto organizacional.

A chegada de um filho precisa ser enxergada não como uma barreira que atrapalha, mas sim como uma potência, com algo que faz parte natural da sobrevivência. Assim, Camila gostaria de compartilhar a sua experiência, e suscitar reflexões nas pessoas sobre o fenômeno da parentalidade, que é de impacto para todos.

Camila sente que hoje esse movimento já está acontecendo e precisa estar mais conectado com o mercado de trabalho. “*É um desafio constante e precisamos cada vez mais dar voz a essa temática trazendo ele para um maior número de pessoas para se sensibilizarem e plantar essa semente para que a transformação ocorra verdadeiramente.*”

Conciliação entre maternidade e carreira

A maternidade também é um caminho de desenvolvimento de competências e Camila acredita que essa seja uma forma gentil de observar os desafios que percorrem a conciliação

entre maternidade e carreira. Em sua opinião, a chegada de uma criança não impacta apenas na vida da mãe e da família, mas sim em todo ecossistema que se transforma. É um estudante, um consumidor, um novo indivíduo que chega ao mundo com questões sociais que precisam ser ajustadas para fazer com que essa chegada seja positiva para todos.

Essa relação de conciliação é colocada em evidência ao defender que não se pode pensar em vida pessoal e profissional de maneira dicotômica. E nesse sentido Camila percebe uma unicidade entre essas esferas da vida, há uma consonância, que exige da mulher adaptações e ajustes.

A maternidade transpassa o lado pessoal e passa a ser considerada uma questão social que não cabe apenas em um universo particular. No entanto, a frase que marca mais uma relação materna com seus filhos é: *“nasce uma mãe, nasce uma culpa”*.

Para Camila, esse tema é compartilhado por todas as mulheres que tentam conciliar filhos e carreira. E há um grande problema nessa relação, o que faz com que a eterna busca por esse ajuste provoque o sentimento de nunca estar inteira tomando uma proporção na vida que pode paralisar! A busca por equilíbrio é vista de forma dinâmica, como refletido: *“Não é estático, não pode ser 50% para maternidade e 50% para o trabalho, estando tudo equilibrado Eu não quero ser uma mãe 50 e nem uma profissional 50. Então como podemos resolver essa equação?”*

A sensação de não se sentir inteira no trabalho e nem na maternidade traz frustrações e cobranças internas. Para Camila, *“filhos nos convidam a crescer e precisam estar no nosso currículo! A nossa vida nunca foi apartada”*. Ao fazer referência ao currículo e a necessidade de inclusão e inserção dos filhos, Camila revela o papel de relevância entre unir e coadunar as esferas de vida profissional e pessoal, *“a chegada de um filho muda seu cérebro, conexões acontecem, você revisita os seus interesses, aquilo que tem significado para você e não dá para negar a existência e transformação que essa criança te traz”*.

O nascimento da Filhos no Currículo

Quando Camila decidiu por sua voz no mundo, seus filhos Bel e João tinham dois anos e o outro alguns meses respectivamente. Seu caminho nas mídias sociais digitais se iniciou em 2018 por meio de uma página no Instagram chamada “Ser para educar” onde dividia algumas ferramentas de educação para crianças colocando seu lado pedagogo em prática tentando ajudar pessoas que se interessassem pelo tema da parentalidade. Uma de suas seguidoras do perfil no Instagram se chamava Michelle, que mandou um direct convidando Camila para tomar um café quando estivesse em São Paulo.

Nesse encontro, Michelle contou que sempre trabalhou no mercado corporativo e que quando se tornou mãe não tinha se encontrado mais no papel que estava desempenhando na organização, um sentimento comum na trajetória das duas. Contou também que estava com uma ideia embrionária de como ela poderia levar esse assunto entre carreira e maternidade para outras mulheres que estavam no mercado e fez uma pergunta: *“Por quê você não leva o que aborda no Instagram e junto com a minha vivência e não levamos isso para as organizações?”*

Camila topou a proposta da amiga e juntas montaram três grupos como forma de pesquisa para validação da ideia inicial. Os grupos envolviam pessoas que eram mães, pais e pessoas que não tinham filhos. Camila e Michelle levaram a proposta delas, falaram sobre parentalidade e filhos e, ao final, perguntaram se os grupos achavam sobre levar esses assuntos para as organizações. As duas ficaram surpresas com o interesse das pessoas no momento

que uma delas falou: “*Eu preciso apresentar vocês para a organização que eu trabalho!*”. A partir de então, em 2018, a proposta de projeto foi levada para essa organização e apresentada para a diretora dessa empresa, que demonstrou aceitação após a reunião.

Camila e Michelle tinham um desafio à frente e começaram a construir um projeto piloto pensando concomitantemente na idealização de um negócio. Frequentaram eventos sobre a relevância de criar um mercado de trabalho que acolhesse profissionais com filhos. E tiveram acesso a um conteúdo sobre parentalidade fazendo com que um horizonte de possibilidades abrisse. Se depararam com a necessidade de transformar o mercado de trabalho em um ambiente mais humano para profissionais que tenham filhos entrarem, permanecerem e crescerem. A partir dessa inquietação, em março de 2019 surgiu a “Filhos no Currículo”, com o objetivo de ser uma consultoria que facilita a transformação cultural em organizações.

Um café da manhã foi oferecido para pessoas selecionadas de algumas organizações como a Danone, Santo Caos e da Associação Brasileira de Profissionais de Recursos Humanos no intuito de conectar diversos lados e discutir a parentalidade no mercado e na carreira das pessoas. Camila fez a palestra inicial em fevereiro de 2019 intitulada “Filhos e Carreira podem caminhar juntos” e a experiência foi incrível! Uma das ouvintes e convidada trabalhava com algumas organizações e disse que precisava apresentar tudo isso para seus clientes, como o Google. Foi o início formal dos trabalhos de consultoria, palestras e disseminação de conhecimento da Filhos no Currículo, um negócio que está comprometido em transformar o mercado de trabalho em um melhor ambiente para profissionais com filhos crescerem em suas carreiras e construírem vínculos com seus filhos. Acredita-se no poder da diversidade de gênero como acelerador para as empresas e sociedade.

Camila acredita que a Filhos no Currículo, é um empreendimento que tem um impacto gigante no número de pessoas e que através das palestras, mapeamento, diagnóstico, programa de recrutamento, sensibilização de pais, mães e liderança sobre parentalidade se destaca ajudando as marcas a se posicionarem.

Propõe-se pensar e compreender sobre quais as habilidades desenvolvidas na maternidade? Colocando os filhos no currículo, como um valor. Mudanças, novas *soft skills* que merecem estar no currículo, a exemplo da comunicação mais assertiva, da gestão de conflitos, escuta empática, dentre outras.

Por meio da organização “Filhos no Currículo”, Camila levanta questões reflexivas sobre parentalidade, da percepção de filho como oportunidade, um convite ao desenvolvimento pessoal, a transformação pessoal e profissional, pois sabe-se que na realidade todo dia é um exercício prático e diário de desenvolvimento, em que se busca o aprimoramento e sem data para terminar, como enfatiza o *Lifelong learning*.

Na prática, o *Lifelong learning* pressupõe que nunca é cedo ou tarde demais para aprender algo novo – e, no que diz respeito ao mercado, essa mentalidade está alinhada às demandas corporativas. Compreende-se a possibilidade de um profissional que poderá lidar de maneira mais assertiva diante da complexidade e dinamicidade organizacional, e assim promover desenvolvimento pessoal e profissional.

Pensando em soluções para esse embate, foram elaboradas palestras corporativas, capacitação para liderança, e desde 2018, com o trabalho de consultoria impactaram mais de 150 mil pessoas nas mais de 300 palestras que realizaram em empresas como Ambev, Pepsico, Danone, Oi, Grupo Raia Drogasil, XP Investimentos, Txai Consultoria e Educação, PwC, Glassdoor, entre outras. Abarcando diversas temáticas sobre Filhos no Currículo, a exemplo de carga mental, liderança empática, protagonismo feminino e práticas de home office com filhos.

Desafios entre maternidade e carreira - Alguns dados

Não é à toa que organizações como a Filhos no Currículo sejam importantes. De acordo com dados do IBGE (2021), 54,6% das mulheres que possuem filhos estão empregadas enquanto esse número sobe para 89,2% em relação aos homens. Nesse cenário, a presença dos filhos se demonstra como um fator que pode ser limitante para a permanência da mulher no mercado de trabalho ou até mesmo para sua inserção e aceitação. Aqui podemos ter duas percepções possíveis: uma de que o mercado não absorve mães e outra de que as mulheres que se tornam mães abdicam de suas carreiras para cuidar dos filhos e viver o papel da maternidade.

Outros dados revelam que a maior parte dessa separação entre maternidade e mercado de trabalho se dá por iniciativa da própria organização. Isso aponta o quanto as organizações ainda precisam progredir com relação à absorção de mulheres que se tornam mães e ao mesmo tempo, ter práticas que potencializam e permitam a coexistência dessas duas existências. Uma pesquisa realizada pela ONU Mulheres - Her for She indica que 58% dos cargos iniciais são compostos por mulheres. Porém, esse número cai para 14% quando as posições são de executivas, 4% se forem CEO e 3% em conselhos.

Já outra pesquisa levantada pelo site Movimento Mulher 360° alega que 98% das mulheres dizem que a forma de ver o trabalho se modificou com a chegada dos filhos. Essa pesquisa ainda reflete sobre a seguinte expectativa cultural: *“a mulher deve trabalhar como se não tivesse filhos e criar os filhos como se não trabalhasse”*. Esse é um paradoxo intrigante.

Tais dados demonstram a importância da compreensão de valores e de legitimação de novos papéis sociais desempenhados pelas mulheres. Será que as organizações estão preparadas para lidar com essas profissionais que retornam ao trabalho com tantas mudanças de percepção ou visão de mundo? Que tipos de vínculos são construídos? As organizações precisam urgentemente olhar não apenas pelo lado do cargo, mas perceber que é constituída por seres humanos que desempenham diversos papéis sociais que vão além do profissional.

Esse é um desafio que está presente na vida em sociedade no mundo contemporâneo e precisa ser colocado em discussão, uma vez que os processos seletivos das organizações devem considerar isso como um fator importante. Diante disso, as reflexões sobre o processo seletivo precisam ser repensadas na organização uma vez que esses aspectos são incorporados no processo, mas de forma velada. Como se essa questão fosse um fator preponderante na aceitação do indivíduo. Ao mesmo tempo, vivenciamos padrões sociais que perpetuamos ao taxar a mulher como a responsável principal pela criação dos filhos. Ao passo que o homem ainda é visto como o provedor do sustento da casa e o que possui uma carreira que deve ser priorizada. Esses estereótipos são desgastantes para os homens e para as mulheres. É hora de refletir e de mudar.

É verdade que as coisas estão mudando e que evoluímos bastante em direção às discussões que questionam a desigualdade de gênero, por exemplo. A realidade vivenciada por essa geração de mães do séc. XXI é bem diferente das gerações passadas. A importância de um olhar inclusivo por parte das organizações é fundamental para esse reposicionamento de paradigma e para que ela se transforme em um agente de mudanças.

Para Camila, não se trata apenas de observar o mercado como um vilão com a mulher, pois existem muitas camadas que envolvem essas questões. Dentro das organizações, é necessário revisitar o propósito de realocar pessoas, colocar em outras áreas, não dá para negar a transformação que ter filhos traz. Incluir a parentalidade como pauta importante para decisões e gerenciamento dentro das organizações pode ser um bom começo para isso.

Gestão da Parentalidade

O nascimento da Filhos no Currículo possibilitou a Camila suscitar uma reflexão sobre o papel que a parentalidade traz para a vida das pessoas, atividades desempenhadas pelos adultos de referência da criança no seu papel, no intuito de assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento de uma maneira plena, considerando os vínculos afetivos mais próximos durante os seus primeiros anos de vida.

No site da Filhos no Currículo, é possível encontrar para compra um Programa elaborado pela consultoria, intitulado Parentalidade *Plug & Play*. Nesse programa, é possível compreender que as habilidades adquiridas por pais e mães na vivência da parentalidade, merecem ser impulsionadas ou transformadas através de políticas parentais no contexto organizacional. Esse produto é o mais acessível e por vezes porta de entrada para os outros serviços ofertados.

Pensando sobre a abordagem direta às organizações, Camila destaca que as situações específicas dão o norte do atendimento, *“dentro da empresa são milhares de realidades”*, a exemplo de vagas, jornada horária, posto e local de trabalho. Para alcançar esse objetivo realizam mapeamento (diagnóstico) quantitativo e qualitativo dentro das especificidades apresentadas pela organização, para *“buscar novas soluções, desenhar a política”*, para assim propor *“revisão das políticas, equiparar licença parental, desenhar política clara com processos de saída, licença e retorno de trabalho, sensibilização e capacitação através de treinamento de gestores, pais e futuros pais, revisão de benefícios”*.

Camila destaca a defasagem existente na legislação e enfatiza que o caminho construído busca uma política inclusiva e antidiscriminatória, ressaltando a *“jornada de chegada de um filho”*. E o movimento de conscientização está em expansão, em maio de 2022 promoveram mais de 33 palestras e facilitação de eventos, somando cerca de 300 palestras a organizações de diversos segmentos, interessadas em promover a transformação.

Em um episódio sobre “O papel da liderança” no podcast Filhos no Currículo, Camila alega que existem vários estudos e pesquisas que colocam em pauta a parentalidade como estratégia no sentido de alcançar a equidade de gênero. Nosso PIB poderia crescer 30% se as mulheres participassem do trabalho na mesma proporção que os homens.

Para isso, as organizações precisam de estratégias que estruturam políticas inclusivas e de diversidade, é algo que tem que ser de dentro para fora e deve ser refletido na cultura organizacional. Como mencionado por Camila *“cada empresa está em um momento de maturidade em relação às políticas parentais, é um assunto que está emergindo e não temos nem política pública”*.

Diante dos impactos causados pela chegada de um filho para um colaborador, é compreensível que exista uma preocupação do ponto de vista da liderança e da organização como um todo. O gestor tem influência direta na experiência sobre parentalidade no ambiente de trabalho. Ainda no episódio de podcast, foi relatado que as orientações de conscientização devem vir de cima para baixo para se tornarem legítimas em todas as organizações. As ações podem ir desde um programa de parentalidade para troca de experiências no intuito de construir uma cultura de acolhimento, até uma conversa e acompanhamento de colaboradores que tiveram filhos. Isso inclui também programas para gestantes, para quem volta da licença maternidade e para homens e mulheres que ganham seus filhos.

Em muitos casos, quando a mãe ou o pai volta da licença maternidade e paternidade após a chegada de seus filhos, o que acontece é a sensação de *“cair de um paraquedas”* já que

as rotinas organizacionais continuam as mesmas, mas aquela pessoa que chega e passou um tempo fora vivenciando novas experiências, já não é a mesma pessoa que saiu. Como os gestores podem ignorar tal fato e negligenciar ações para esse acontecimento tão comum na vida de todos? É preciso falar cada vez mais sobre a parentalidade e a importância de incorporar práticas empáticas com essa determinada situação.

Camila afirma que *“a criação de um ambiente humanizado para profissionais no geral e com filhos envolve um contexto que se possa expor suas vulnerabilidades, ter um espaço de troca seguro, conexão entre as pessoas, comunicação assertiva que permita o valor da parentalidade.”*

A Filho no Currículos e a Camila tentam trazer impacto nas vidas dos pais e das organizações buscando um ajuste em temas que antes eram vistos como separados e que viviam em conflito constante, mas que ainda é um dilema. Carreira e filhos não devem ser opostos a ações precisam partir das próprias organizações. E fica a indagação, **como atrair, acolher, conectar e impulsionar o trabalho de homens e mulheres que estão vivenciando esse dilema?**

NOTAS DE ENSINO

– Objetivos educacionais e recomendações de aplicação

A aplicação do proposto caso para ensino tem como objetivos:

- Refletir sobre a relação entre parentalidade e ações organizacionais.
- Analisar estratégias que podem ser elaboradas pela Gestão de Pessoas para tentar amenizar o conflito existente entre o lado pessoal e profissional dos colaboradores.
- Discutir aspectos contemporâneos de uma gestão mais consciente relacionada com os desafios entre maternidade e carreira.

– Fontes e métodos de coleta de dados

Os dados utilizados na construção desse caso para ensino foram coletados por meio de entrevista com a Camila Antunes e informações disponibilizadas em diversas mídias sociais, tais como: sites, Instagram, podcast, mídias da consultoria Filhos no Currículo, bem como outras entrevistas concedidas a diversos meios de comunicação.

– Disciplinas sugeridas para uso do caso

O caso pode ser aplicado em disciplinas da graduação e pós-graduação, relacionadas à Gestão de Pessoas e que abordem os seguintes temas: carreira, trabalho e gênero, parentalidade, conflito entre carreira e vida pessoal, e qualidade de vida no trabalho. Outras temáticas poderão ser contempladas como o conceito de *Dual Career*, *Lifelong learning*, equilíbrio entre carreira e vida pessoal e políticas de Recursos Humanos.

– Possíveis questões a propor aos alunos

As questões elencadas objetivam provocar reflexões nos alunos para compreender o conflito entre carreira e vida pessoal e como as organizações podem estar preparadas para lidar com essa questão. Tem o lado pessoal, aqui relacionado com a maternidade e a parentalidade e tem o lado profissional representado pela Gestão de Pessoas e como isso pode trazer implicações positivas ou negativas.

Questão 1: O caso propõe o dilema da mulher que vive a maternidade e, concomitantemente, a inserção, retorno e/ou manutenção no mercado de trabalho. No ambiente público, o dilema carreira versus maternidade, provoca eventuais preconceitos nas instituições e no inconsciente coletivo também. Descreva, justifique e exemplifique os conflitos que podem ocorrer nessa relação e suas principais consequências.

Questão 2: Reflita sobre como a organização pode incentivar uma gestão mais consciente com relação à parentalidade e estabelecer estratégias para antes e depois que seus profissionais têm filhos? Que estratégias as organizações poderiam adotar para inserir a parentalidade nas políticas de Gestão de Pessoas?

Questão 3: Ter “Filhos no Currículo” pode acarretar implicações na vida profissional e pessoal. Como a parentalidade pode contribuir para as organizações discutirem ações para auxiliar na conciliação entre carreira e vida pessoal?

– Proposta de plano de aula

Para aplicação em sala de aula sugerimos a modalidade de duas horas-aula. É sugerido, e deve ser salientado a necessidade de leitura prévia, que os alunos façam a leitura do caso pelo menos uma semana antes da aula que ocorrerá sua aplicação e os debates. A compreensão do caso precisa ser embasada em conceitos prévios discutidos em sala de aula no decorrer da disciplina, como o que é parentalidade, políticas de Recursos Humanos, ações de Gestão de Pessoas voltadas para carreira, a mulher no mercado de trabalho e os desafios encontrados, além dos conflitos gerados nesse tipo de relação.

Embasado no proposto por Silva e Bandeira-de-Melo (2021) recomenda-se que os alunos respondam as questões individualmente e mandem para o professor para serem analisadas. Após isso, outro momento deve ser criado pensando na aprendizagem coletiva. Assim, o professor terá acesso ao entendimento individual e as compreensões construídas de forma coletiva.

Uma vez que os alunos já estão com o caso lido, as provocações iniciais podem ser realizadas em grupos de três ou quatro para que eles discutam as principais impressões que suscitaram do caso. Esse momento pode levar cerca de trinta minutos e o ideal é que o professor responsável circule entre os grupos para observar as interações e a forma que os alunos estão comentando o caso. Em sala de aula, o propósito é fomentar a análise crítica dos grupos de forma individual e coletiva. Como forma de avaliação, a capacidade de argumentação e o encadeamento com os conceitos prévios das aulas anteriores devem ser considerados.

O professor pode disponibilizar uma hora para que os alunos façam um debate coletivo dentro dos grupos antes do momento de partilha entre os grupos. As argumentações podem ser realizadas em ordem relacionadas às questões sugeridas. É importante que os alunos se baseiem em informações encontradas no caso e busquem conexões com os conceitos previamente discutidos na disciplina. Nesse caso, a teoria subjacente ao caso deve ser explicada pelos alunos como um parâmetro de resposta.

Ressalta-se que caso algum aluno não entregue as questões, sugere-se que realize essa atividade individualmente durante a aula e não participe da discussão nos pequenos grupos, mas apenas na do grande grupo.

Outros meios de buscar informações podem ser utilizados como o Instagram e o site da Filhos no Currículo. Tanto o professor pode mostrar esses elementos antes de uma discussão inicial quanto os alunos podem usar como fonte complementar ao caso.

– Sugestões de análise de caso

A **Questão 1** do caso aponta os conflitos entre carreira e maternidade. Para Dutra e Veloso (2013), as formas tradicionais que conhecemos de Gestão de Pessoas precisam se transformar para lidar com os desafios atuais e do futuro por meio de ajustes em suas políticas e práticas organizacionais. Como forma de atração e retenção, as organizações seguem buscando a flexibilização nas condições de trabalho. Esse é um caminho para amenizar os conflitos entre carreira e maternidade. Os autores ainda comentam que algumas mudanças culturais são importantes e as decisões são pautadas cada vez mais pensando em valores, na família e em compromissos sociais. Nesse contexto, homens e mulheres se distanciam do estereótipo da carreira linear para eles e da carreira barrada devido aos filhos bem conhecidos nos anos 90. Assim, a gestão de carreira não compreende apenas os aspectos profissionais, mas envolve abarcar também o cuidado com os filhos.

A mulher que está no mercado de trabalho não deixa de ser mãe e a recíproca é verdadeira. Alguns conflitos podem emergir na medida em que as organizações não se atentam para esses novos desafios, como por exemplo a desmotivação, frustração constante, sentimento de não se sentir inteira em nenhum ambiente, falta de comunicação, insatisfação constante, aumento do nível de stress e até dificuldades em atingir os objetivos organizacionais.

O conflito existe caso não haja acolhimento, comunicação e compreensão entre expectativas dos indivíduos. É importante que as relações de trabalho sejam compatíveis com o planejamento da carreira bem como com as mudanças que ocorrem na vida das pessoas que estão dentro das organizações. Uma liderança consciente não exige que seus colaboradores se distanciem de sua vida pessoal no ambiente de trabalho, uma vez que é preciso se aproximar e conhecer melhor sua equipe e isso envolve a compreensão das necessidades pessoais de cada membro. O quadro trazido pelos autores Silva, Rosetto e Rebelo (2010) pode ser utilizado como referência para o parâmetro de resposta dos alunos. No artigo, são compreendidas as fontes de conflitos, a classificação de conflitos e as consequências desses na relação entre trabalho e família.

Quadro 1

Fonte de conflito na relação trabalho-família	Consequências dos Conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes
TEMPO	redução de tempo para a família; cobrança dos filhos; dificuldade no relacionamento com a família; falta de diálogo com a família; acúmulo de tarefas; sobrecarga de trabalho.
COMPORTAMENTO	comportamento dispersivo; redução de desempenho; dificuldade na realização de tarefas; problemas no relacionamento com o cliente; clima de insatisfação; aborrecimento; desejo de ter mais tempo para a família.
TENSÃO	estresse; mau-humor; impaciência; irritabilidade; ansiedade; hipotireodismo.

Fonte: Silva, Rosetto e Rebelo (2010).

A partir da visão dos autores, entende-se que o conflito é vivenciado em uma relação bidirecional entre trabalho-família e família-trabalho. O **tempo** é uma fonte de conflito devido ao fato de que as atividades do trabalho consomem parte do dia e da energia das pessoas. Já o **comportamento** é reflexo do que acontece em um lado ou em outro e se traduz por meio da segmentação. A compreensão de que somos seres multidimensionais demonstra a necessidade de integração desses dois lados. Em se tratando da **tensão**, as consequências podem ser físicas ou psicológicas, podendo ocorrer o transbordamento emocional e frustrações que impactam o desempenho do indivíduo.

É interessante que os alunos relacionem a classificação e as consequências utilizando alguns trechos mencionados no caso como embasamento de suas respostas. No quadro 2 apresenta-se algumas sugestões.

Quadro 2

Trechos do Caso
<i>“Na cabeça de Camila, ela se percebia muito confusa e perdida, pois não sentia que pertencia mais à organização que trabalhava.”</i>
<i>Camila se sentia fracassada por ter “desistido” de sua vida profissional e por não conseguir conectar esse seu lado com o da maternidade</i>
<i>“A sensação de não se sentir inteira no trabalho e nem na maternidade traz frustrações e cobranças internas que não fazem bem.”</i>
<i>“Nasce uma mãe, nasce uma culpa”.</i>
<i>“Não é possível que a vida seja assim! Não é isso que eu quero para a minha vida! Eu mereço mais!”</i>
<i>“Filhos nos convidam a crescer e precisam estar no nosso currículo! A nossa vida nunca foi apartada”</i>
<i>“A chegada de um filho muda seu cérebro, conexões acontecem, você revisita os seus interesses, aquilo que tem significado para você e não dá para negar a existência e transformação que essa criança te traz”</i>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Como sugestão para ampliar as discussões, o episódio do podcast Filhos no Currículo: E a carreira depois dos filhos? Como fica? pode ser utilizado levantando questões de como reconhecer os pontos fortes e como as empresas podem contribuir para o aumento da contratação de mulheres.

Após a discussão dessa questão o professor pode abordar o conceito de *Dual Career*, um fenômeno que abrange questões de família, gênero e trabalho, naturalizando a ida da mulher ao mercado de trabalho para se juntar ao homem quando se trata de planejamento de carreira e em outros contextos sociais. Nesse ponto, podem ser destacadas reflexões relacionadas à sobrecarga da mulher já que suas funções em casa somam-se às suas atividades profissionais. Santos (2015) discute concepções importantes de *Dual Career* sob a perspectiva de gênero por meio de um levantamento histórico, informações, conflitos e comentários sobre a existência de duas carreiras dentro de uma mesma família.

Ao término dessas discussões sobre conflitos na carreira, o professor terá condições de aprofundar as reflexões nas estratégias organizacionais. Os alunos têm a opção de utilizar alguns elementos para analisar a **Questão 2** que trata de como as organizações podem se estruturar para legitimar questões sobre parentalidade em seu ambiente. Os autores Andrade e Barbosa (2015) discutem sobre políticas, práticas e instrumentos voltados para a carreira organizacional. Os alunos podem discorrer sobre diversos temas, como no quadro abaixo. Os autores Andrade e Barbosa (2015) discutem sobre políticas, práticas e instrumentos voltados para a carreira organizacional. Os alunos podem discorrer sobre diversos temas, tais como:

Quadro 3

Elementos de ajuste	Ações e consequências
Cultura Organizacional	Uma cultura que promova um ambiente acolhedor, inclusivo e que represente a pluralidade existente entre os indivíduos que compõem a organização. Isso implica em compreender os dilemas entre vida pessoal e profissional e respeitar a singularidade das pessoas. Desenvolvimento de uma cultura que se volte e valorize a família dos colaboradores.
Papel da liderança	Um gestor que se mobilize para incentivar competências e fazer os ajustes necessários nos papéis desempenhados pelos indivíduos. É interessante que os gestores que tenham esse lado mais humano sejam recompensados.
Gestão de Recursos Humanos	Elaboração de políticas no intuito de amenizar impactos negativos. Buscar acompanhamento próximo da realidade de cada colaborador oferecendo possibilidades de desenvolvimento alinhado com suas necessidades. Essa iniciativa pode ser alcançada pelo mapeamento de informações sobre os colaboradores por meio de questionários que permitam esse conhecimento. Minimizar diferenças salariais entre homens e mulheres. Desenvolvimento de programas e benefícios diferenciados para funcionários que tenham filhos, como serviços de creche fora e dentro da organização e outros relacionados à saúde, bem-estar e qualidade de vida. A criação de canais de comunicação é fundamental para que sejam discutidas questões importantes sobre carreira, desenvolvimento e apoio.
Equipe/Colegas de trabalho	A equipe é um elemento de suporte, uma vez que lida com a ausência do colaborador quando preciso, continuando com as funções estabelecidas. Além do apoio técnico, é importante como apoio psicológico.

Flexibilização	Adquirir tecnologias que permitam a flexibilização do trabalho, infraestrutura, espaço planejado, possibilidade de trabalho à distância. Horário flexível, jornada de trabalho reduzida, licenças diversas como maternidade e paternidade, bem como outras que envolvam cuidar de familiares enfermos. Pais e mães poderem acompanhar consultas de rotina dos filhos, emergências ou internações. Auxílio à creche/cuidador(a). Em caso de home office, garantir aos pais e mães pausas de 30 minutos até que o bebê complete seis meses.
----------------	---

Fonte: Elaboração própria com informações do caso e do capítulo de Andrade e Barbosa (2015).

O professor pode abordar esses elementos na aula anterior para fazer a conexão com as possíveis estratégias. É interessante incentivar os alunos a buscarem outras alternativas, além das elencadas, e que eles sejam específicos com relação às ações escolhidas. Os grupos podem debater entre eles e comparar as ações propostas por cada um, complementando, questionando e dialogando criticamente. Salienta-se que não há um modelo ideal a ser seguido e, por isso, essa questão entra no contexto particular das percepções dos alunos. Além disso, é possível que o professor pegue a proposta de uma organização qualquer e mencione como exemplo, os alunos assim poderão embasar suas respostas voltadas para a escolha do professor.

Um questionamento importante a ser feito nesse momento, é o de quais características os alunos gostariam de ver e encontrar em uma determinada organização em se tratando da área de Gestão de Pessoas? O professor pode acrescentar questões complementares, no intuito de trazer o exemplo dos alunos que já possuem experiências no mercado de trabalho ou daqueles que trabalham e possuem filhos. Essas reflexões podem contribuir de forma positiva para que a turma crie um ambiente de troca, compartilhamento de vivências e formação de opinião voltada para o tema proposto no caso.

A **Questão 3** do caso possibilita um correlato entre os conceitos de parentalidade e de *Lifelong learning*, que se tornam relevantes compreendendo o fato das organizações ao colocarem a parentalidade enquanto fenômeno significativo nas configurações organizacionais possibilita reflexões sobre a capacidade adaptativa que integra o conceito de *Lifelong learning* (aprender a conhecer, a fazer, a conviver e a ser) e de *soft skills* requeridas atualmente, a saber: inteligência emocional; comunicação; colaboração; proatividade; e liderança.

Os alunos têm a opção de detalhar cada um dos pilares, que deverão ser apresentados e discutidos previamente para melhor compreensão, na tentativa de inter relacionar as características teóricas desse processo de aprendizagem contínua com elementos da parentalidade.

Faz-se importante salientar para o desenvolvimento de habilidades comportamentais, o desenvolvimento dos seguintes pilares: aprender a conhecer (endossando a necessidade de conhecimento, bem como o estímulo contínuo da reflexão, da curiosidade e do questionamento, no intuito de desenvolver autonomia), aprender a fazer (com pré-requisito de aplicabilidade, enquanto possibilidade de potencializar conhecimentos e habilidades), aprender a conviver (através da interação com outras pessoas e a necessidade de dialogar e interagir, de estabelecimento de vínculos sociais e coletividade) e aprender a ser (desenvolvimento da autonomia para aprender coisas novas, responsabilidade pelo próprio aprendizado)

Nesse sentido, destaca-se que para o indivíduo construir sua carreira, as metas da vida pessoal e profissional têm que ser pensadas e planejadas em consonância (LIMA, TOSE, 2001). Compreendendo o aprendizado como único caminho para nos mantermos relevantes e ativos (SCHLOCHAUER, 2021).

Como sugestão de complemento o professor pode apresentar a ferramenta elaborada através de metodologia própria, proposta pela Filhos no Currículo, intitulada **Metodologia Seta**, sugerida aos gestores e que trata sobre a promoção de uma cultura organizacional em que propõe criar um ambiente de humanização, de inclusão, no intuito de propiciar um ambiente de segurança, em que as pessoas possam expor as suas vulnerabilidades e criar espaços de troca seguros. Apresenta-se a seguir no quadro abaixo:

Quadro 4

S - SEGURANÇA EMOCIONAL/ PSICOLÓGICA	O líder é treinado para criar um ambiente que transmita segurança; as pessoas só vão compartilhar seus desafios ao se sentirem seguras.
E - EMPATIA	É preciso entender e aprender como desenvolver esse olhar empático.
T - TROCA FEEDBACK PERENE/ CONSTANTE	Comunicação é via de mão dupla. É falar e ouvir. A escuta empática é uma habilidade socioemocional extremamente importante.
A - AUTO RESPONSABILIDADE	O líder precisa fazer aquilo que ele fala; tem de ser a referência; se acredita que existe vida além da profissão, tem de saber se desconectar e, por exemplo, não marcar reuniões de trabalho na hora do almoço.

Fonte: Filhos no Currículo (2021).

– Sugestões de bibliografia

ALMEIDA, V. C. de; SANTOS, C. M. M. Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, vol. 19, núm. 3, 2018, Setembro-Dezembro, pp. 583-605.

ANDRADE, J. O.; BARBOSA, A. C. Q. Instrumentos, Políticas e Práticas de recursos humanos para as mulheres profissionais: propostas para inspirar as organizações. In: **Mulheres Profissionais e suas carreiras sem censura: Estudos sob diferentes abordagens**. Org: Juliana Oliveira Andrade, Antonio Carvalho Neto. 1ª edição, São Paulo. Atlas. 2015, cap. 7.

BORSA, J. C.; NUNES, M. L. T. (2011). Aspectos psicossociais da parentalidade: O papel de homens e mulheres na família nuclear. **Psicologia Argumento**, 29(64), 31-39.

GUSTMAN, A. L.; STEINMEIER, T. L. (2000). Retirement in Dual-Career Families: A Structural Model. **Journal of Labor Economics**, 18(3), 503–545. doi:10.1086/209968

SILVA, A.B; ROSSETTO, C; REBELO, L. Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, vol. 9, núm. 4, outubro, 2010, pp. 15-25.

– Referências

ANDRADE, J. O. et al. Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. **Psicologia Clínica**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 163-185, 2007.

ANDRADE, J. O.; BARBOSA, A. C. Q. Instrumentos, Políticas e Práticas de recursos humanos para as mulheres profissionais: propostas para inspirar as organizações. In: **Mulheres Profissionais e suas carreiras sem censura: Estudos sob diferentes abordagens**. Org: Juliana Oliveira Andrade, Antonio Carvalho Neto. 1ª edição, São Paulo. Atlas. 2015, cap. 7.

BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. **Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis**. Aletheia, n. 38-39, p. 206-217, 2012 .

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R. Futuros desafios para a gestão de carreiras. In: **Desafios da gestão de carreira**. Org: Joel Souza Dutra e Elza Fátima Rosa Veloso. São Paulo: Atlas, 2013, cap. 10.

LIMA, M.; TOSE, S. Carreira: Uma preocupação do indivíduo, uma responsabilidade da empresa. **Revista de Administração em Diálogo**. 3(1), 1-9, 2001.

SANTOS, H. B. Dual Career: uma perspectiva sob a ótica do gênero feminino. In: **Mulheres Profissionais e suas carreiras sem censura: Estudos sob diferentes abordagens**. Org: Juliana Oliveira Andrade, Antonio Carvalho Neto. 1ª edição, São Paulo. Atlas. 2015, cap. 11.

SILVA, A. B.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Aprendendo em ação**: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.