



## **A Virada na Vida de uma Executiva: Caso para Ensino sobre Carreira, Maternidade e o Fenômeno Opt-Out**

*The Turn in the Life of an Executive: A Case for Teaching Career, Motherhood, and the Opt-Out Phenomenon*

Sally Joyce Reis<sup>1</sup>

Carolina Maria Mota-Santos<sup>2</sup>

Marcella Barbosa Miranda Teixeira<sup>3</sup>

### **Resumo**

Este caso para ensino propõe aos alunos a reflexão sobre o fenômeno *opt-out*, que pode ocorrer na carreira das mulheres, principalmente após a maternidade. Apresenta-se também as dificuldades e desafios enfrentados pelas mulheres executivas relacionadas à carreira e maternidade. O caso para ensino aborda a história real de Gabriela, que abandonou a carreira de executiva em prol do cuidado dos filhos pequenos, trazendo a sua trajetória pessoal e profissional antes e após a maternidade, a escolha pelo fenômeno *opt-out* e as novas possibilidades de carreira. As situações relatadas são reais e foram obtidas através de entrevistas em profundidade de história de vida com a ex-executiva. As notas de ensino trazem recomendações de questões a serem discutidas em sala de aula. Este caso para ensino foi desenvolvido para disciplinas de gestão de pessoas e gestão da diversidade para os cursos de graduação e pós-graduação em Administração.

**Palavras-chave:** fenômeno *opt-out*; maternidade e carreira; empreendedorismo; caso para ensino.

### **Abstract**

*This teaching case proposes students reflect on the opt-out phenomenon, which can occur in women's careers, especially after motherhood. It also presents the difficulties and challenges faced by executive women about careers and motherhood. The teaching case addresses the real story of Gabriela, who abandoned her career as an executive in favor of caring for her young children, bringing her personal and professional trajectory before and after motherhood, the choice for the opt-out phenomenon, and the new possibilities of a career. The reported situations are real and obtained through in-depth life history interviews with the former executive. Teaching notes provide recommendations for issues to be discussed in the classroom. This teaching case was developed for the disciplines of people management and diversity management for undergraduate and graduate courses in Business Administration.*

**Keywords:** *opt-out phenomenon; motherhood and career; entrepreneurship; a case for teaching.*

---

1 Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Atualmente é Gerente de Carreira, Desenvolvimento e Aprendizagem.

2 Psicóloga e Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas e professora da FAPSI.

3 Mestre no Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET/MG). Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).

## 1 INTRODUÇÃO

A ex-executiva Gabriela relembra o dilema vivenciado por ela, no período em que trabalhava como executiva e se tornou mãe de dois filhos pequenos. Depois de vários conflitos vividos na empresa, entre eles uma discussão que resultou no nascimento precoce de seu segundo filho, e da reflexão sobre suas prioridades e de seu futuro, Gabriela decidiu deixar o cargo de executiva em uma grande empresa.

Após o nascimento de seu filho, Gabriela se viu dividida entre o avanço na carreira, sendo cobrada por seus gerentes para ter uma maior dedicação ao trabalho, e entre a culpa causada pela sua ausência no lar, também cobrada pelos filhos e marido, em decorrência do excesso de horas de trabalho.

Então, Gabriela decide deixar a sua carreira e retornar ao lar, aproveitando a transferência do seu marido para outro estado. Porém, a ex-executiva retorna ao lar sem depender financeiramente de seu marido, vivendo com o dinheiro do acerto da demissão e com os rendimentos do investimento de um novo empreendimento, realizado anos antes de sua saída da empresa.

Depois de um tempo dedicada exclusivamente ao lar, Gabriela decide voltar a trabalhar, por meio período, enquanto seus filhos ficam na escola. A ex-executiva não demonstra vontade de retornar à vida corporativa para a carga horária integral de trabalho.

Em face do dilema experimentado por Gabriela, pelos conflitos vivenciados entre a vida profissional e pessoal, entre a carreira e a maternidade, busca-se responder a seguinte pergunta: por que uma mulher executiva com alta escolaridade decidiu desistir de sua carreira e retornar ao lar?

Na perspectiva do fenômeno *opt-out*, este caso de ensino apresenta a trajetória de vida da Gabriela, ex-executiva que abandonou o trabalho para retornar ao lar e cuidar dos filhos. Neste caso de ensino, a ex-executiva relembra a sua trajetória pessoal e profissional, abordando o crescimento na carreira, as dificuldades enfrentadas após a gravidez e o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional, além de novas possibilidades de carreira.

### 1.1 Vida pessoal e familiar

Gabriela nasceu na cidade do Recife no estado de Pernambuco, tem 38 anos, é casada e tem dois filhos. Filha de pais separados desde os oito anos, sendo o pai médico que nasceu em uma família muito pobre e a mãe professora que possui uma escola. Conta que sua mãe é muito batalhadora e trabalhou muito para criá-la e ao irmão, pois a pensão dada pelo pai era de valor muito baixo. Até hoje sua mãe trabalha como diretora da escola, que tem cerca de 1.300 alunos.

Gabriela se define como uma pessoa muito família, pois, como seus pais eram separados, sua família materna sempre foi muito próxima a ela, sua mãe e seu irmão. Ela conta que sempre teve tios e primos morando no mesmo prédio e que tinha uma unidade familiar muito forte, com muito apoio de toda a família por parte da sua mãe.

Desde pequena, sempre foi muito ativa, com personalidade muito dinâmica, que não gosta de rotina e sempre muito inquieta, característica herdada de sua mãe. Na época do vestibular, Gabriela leu muito sobre as profissões para se decidir e escolheu Design Gráfico com ênfase em comunicação visual. Atribui a escolha desse curso à sua imaturidade, por não saber o que queria ser na vida, já que realizou a prova de vestibular com 16 anos.

Na metade da graduação, Gabriela realizou um intercâmbio em Nova Iorque durante um ano. Nos Estados Unidos, conheceu seu marido que também estudava lá e era de Belo Horizonte, Minas Gerais. Quando voltou do intercâmbio, continuou o namoro à distância, pois eram de cidades diferentes. Porém, após o retorno do intercâmbio, Gabriela percebeu que o Design não era o que ela queria como formação, ela não se via trabalhando como criadora, na frente de um computador. Mesmo assim decidiu terminar o curso e resolveu que ia buscar se especializar na pós-graduação em áreas que ela tinha mais interesse.

Com isso, surgiu a oportunidade de ela fazer a sua primeira pós-graduação na área de Marketing. O curso era em Belo Horizonte, cidade de seu atual marido. Gabriela então se mudou e começou a pós-graduação. Um tempo depois conseguiu emprego em uma organização na área de Marketing em captação de recursos.

Nesse período, surgiu uma oportunidade de trabalhar em uma multinacional. O processo seletivo foi muito concorrido com cerca de 3.000 candidatos para 15 vagas. Gabriela pensava em sua família e em voltar para Recife após a finalização da pós-graduação. Porém, participou do processo por insistência do seu namorado, atual marido, porque era uma oportunidade de ficarem mais tempo juntos na mesma cidade.

Gabriela foi fazer o processo seletivo e passou. Segundo ela, ter tido uma experiência na área de Marketing a ajudou a passar para as outras etapas do processo de seleção, mais especificamente para a área de exportação da empresa. A ex-executiva conta que na entrevista os gestores já demonstraram interesse nela e disseram que a fluência em inglês tinha feito a diferença, e fizeram a proposta de ela ser direcionada para a área de comércio internacional. Após conversar com sua mãe, ela aceitou a proposta e iniciou na empresa como *trainee* da área de exportação, trabalhando com vendas.

Nesse ano, como *trainee*, Gabriela cursou mais uma pós-graduação em Gestão de Negócios. Após sua experiência de um ano como *trainee*, atuou por três anos como analista na área comercial, da qual gostava muito.

Passou por algumas situações difíceis que contribuíram para seu amadurecimento profissional. Um desses momentos foi a mudança de chefia e o rebaixamento de um dos gerentes próximos. O novo gerente tinha postura muito agressiva, segundo Gabriela “um furacão”, e completamente diferente da do gestor anterior. Isso fez com que ela começasse a refletir sobre sua posição na organização:

Depois de quatro anos na área de vendas, veio aquela inquietude, aquela inquietação. Um ano de trainee e três anos como analista, em minha cabeça ficava: opa, eu posso mais, eu quero experimentar novas situações e tinha vontade de ir para a área de logística porque é dinâmica, é de operação.

## 1.2 Construção da família e da carreira

Gabriela verificou que os profissionais estavam estagnados em suas posições e não manifestavam vontade de mudar de área, assim como a empresa também não promovia esses movimentos em maiores escalas. Ela relata que foram quatro momentos importantes e simultâneos que provocaram uma vontade para a mudança de área: a alteração da chefia; a migração de *trainee* para analista; o processo de fusão da empresa com outros grupos internacionais; e mudança do nome da empresa.

Nesse meio tempo, como ela e o marido já viviam uma situação tranquila, já que estavam efetivados em suas empresas em Belo Horizonte, decidiram se casar. O casamento foi realizado na cidade natal de Gabriela, em Recife.

Depois de um tempo, Gabriela teve a oportunidade de mudar de área e ir para o setor que tanto queria: a logística internacional. Observava o tempo em que as pessoas estavam no setor e tinha a sensação de que se aposentariam ali, que estavam estagnados. Por outro lado, também pensava que as pessoas iriam substituir outras e via nisso a possibilidade de progredir na carreira e começou a se projetar para o futuro.

Poucos meses depois, a gerente de logística internacional foi convidada a participar de um projeto e precisou se ausentar da área. Gabriela foi chamada para substituí-la e aceitou prontamente, mas com o mesmo cargo, ou seja, sem que houvesse crescimento na carreira. O entrosamento com a equipe foi muito bom, e com a nova responsabilidade os desafios também vieram. Teve a oportunidade de fazer várias viagens, inclusive uma internacional para se especializar. Conheceu vários fornecedores, gostava do contato com os clientes e também do fato de cada dia estar em um lugar, o que estava relacionado com sua característica de ser dinâmica.

Gabriela engravidou após dois anos nessa área, em um momento de crise brasileira e de cenário bastante desfavorável para o setor. Ela se sentia desconfortável com a situação, por ser um momento de crise, mas foi surpreendida quando recebeu uma ligação de sua gerente enquanto estava de licença maternidade, informando que havia sido promovida à analista sênior. A gerente explicou que já barganhava sua promoção.

Quando retornou ao trabalho, após quatro meses e meio, ela se viu numa encruzilhada entre o trabalho e o cuidado do filho:

*Eu voltei a trabalhar com aquele choque de deixar meu bebê pequeno com uma babá. Consegui amamentar até os oito meses. Comecei a viajar de novo. Quando meu filho estava com seis meses, tive que ir fazer um treinamento de 10 dias em Piracicaba. Aquilo me assustou muito. Meu filho estava exclusivo no peito, tinha alergia. Não tomava nenhuma fórmula. Eu tomei a decisão de não ir. Eu não vou, não vou, não vou. Ficou um clima péssimo, mas eu não ficaria 10 dias longe do meu filho de seis meses. A partir daí, passei a diminuir minhas viagens e, depois de uns meses, meu gerente me chama para conversar e me fala que, se eu não priorizasse a empresa, eu não teria chance de crescer. E usou o exemplo da viagem de Piracicaba em que eu me recusei a ir.*

Gabriela se sentiu muito incomodada com a postura do novo gerente geral da área, que estava pressionando para que ela priorizasse a empresa. Ela se sentiu desestruturada: “*poxa, mas eu sempre, enquanto eu estou aqui, eu estou 100%, eu sempre dei o melhor, eu quis agregar na equipe. [...] eu tinha consciência que eu estava fazendo o melhor naquele momento. E escutar aquilo me desestruturou emocionalmente*”.

Percebeu preconceito e extremo machismo de seu superior. Era como se ela não merecesse estar na sua posição, pois tudo o que havia passado para chegar até lá tinha sido ignorado. Nessa época, estava participando do programa de talentos para sucessão na organização e seu filho estava com um ano de idade.

Apesar de ainda não ser gerente, tinha as responsabilidades como tal, porém, com o cargo de carreira técnica. Ela retomou a conversa a respeito da pressão do gerente geral para que priorizasse a empresa. Era uma situação conflitante, pois, apesar de almejar a gerência e se sentir envaidecida por participar do processo de sucessão, passou a refletir se estava no lugar certo e a repensar suas prioridades e seu futuro. Com isso, ao preencher suas avaliações, Gabriela não se posicionava de maneira clara e incisiva sobre seu planejamento e desejo de ocupar um

cargo de gerência, por não se sentir segura o suficiente.

Um tempo depois, a gerente precisou se ausentar do trabalho e Gabriela foi convidada para assumir a área onde trabalhava, porém ainda como analista sênior, que não era a última posição da carreira técnica nem compatível com o nível salarial gerencial. De acordo com ela, seu superior falou que estava contando com ela, porém que ela ainda não estava preparada para ser nomeada gerente ainda.

Foram sete meses à frente da área e foi uma experiência muito ruim, pois não houve uma nomeação formal dela como líder da área, e, por conta disso, as pessoas não a viam como líder, até mesmo porque ela tinha o cargo de analista, então seus colegas a viam como par. Além disso, era a responsável pela área, porém não tinha acesso às informações de recursos humanos da equipe, como salário e que faixa eles estavam. Com isso, foi uma época muito difícil, pois ela era cobrada sem ter nenhum reconhecimento como gerente.

Depois desse tempo, Gabriela foi nomeada gerente por seu superior em função do seu desempenho, porém continuou a viver momentos difíceis. Poucos meses depois, teve sua segunda gravidez:

Logo em seguida eu engravidei. Eu não planejei, mas também não evitei. Aconteceu. Foi outro momento difícil. Eu estava no início da minha gerência, começando a mexer na equipe.

Gabriela conta que passou muito mal durante sua segunda gravidez e tentava esconder de seus colegas. Ela não tinha liberação do médico para andar de avião, e com isso não podia viajar, e não teve apoio dos colegas da área. E, segundo ela, vários acontecimentos ocorreram e a deixaram desmotivada em relação ao trabalho. Foi um ano bem difícil, a avaliação dela como gerente não foi boa, houve um boicote contra ela de seus colegas da área, e, por conta disso, começou a ter problemas na gravidez por conta do estresse.

Ela explica que queria estar feliz por ter sido nomeada gerente, porém foi um ano muito complicado. Conta que pensou em desistir várias vezes, mas percebia que os resultados da área não tinham caído, mesmo não viajando, ela gerenciava e cobrava, a gestão para resultado estava acontecendo. Porém, ela admite que a gestão da equipe ficou em segundo plano, porque ela só conseguia pensar nela e em seu bebê.

Nesse período, a ex-executiva teve um problema com um gerente de outra área da empresa. Ele chegou à sua sala muito exaltado e Gabriela começou a passar mal, sua barriga endureceu e teve que sair às pressas para o hospital. Esse ano e esse acontecimento foram um marco na vida dela. Ela entrou em licença-maternidade para decidir o que fazer quando retornasse ao trabalho. Nesse período em que estava afastada, relata que recebia informações dos boicotes de seus colegas contra ela na empresa.

Como o segundo filho foi mais tranquilo que o primeiro, no sentido de cuidados, já que o primeiro tinha alergia e se alimentava exclusivamente pelo leite materno, Gabriela resolveu retornar ao trabalho. Todos pensavam que ela não voltaria após a licença, mas, ao contrário, se viu mais forte após a segunda gravidez, por ter sido tudo mais tranquilo que a anterior, e para mostrar para sua equipe que ela estaria do lado deles. Essa posição era exatamente oposta à que havia sofrido, pois ela se sentiu abandonada no momento em que mais precisou.

Gabriela decidiu que agiria de forma diferente e que estava determinada a ser uma referência como gerente. Ela se via mais forte e tudo que tinha passado foi o que deu forças para voltar ao trabalho, voltando com outra percepção, com uma postura de maior escuta, de não ser “boazinha” o tempo todo e de ter uma postura mais firme quando precisar. A gerente conta que nunca teve treinamento para ocupar o cargo e que estava aprendendo na tentativa e no erro.

A primeira ação de Gabriela foi reunir toda a equipe, tendo uma reunião excelente, bem direta, clara e dura, sendo quase como um desabafo. Além disso, ela conta que deixou muito claro que toda a equipe podia contar com ela. A gerente ficou com receio de depois da reunião ter mais inimizades, porém, ficou surpresa ao receber o *feedback* de que foi a melhor reunião que ela já tinha feito com a equipe. Com isso, pediu para seus superiores para a colocarem nos treinamentos de liderança e se esforçou para “*ser uma gerente voltada para a formação de equipe com o intuito de gerar bons resultados*”.

### 1.3 Dilema: “não quero crescer mais”

Gabriela começou a perceber que seu trabalho passou a funcionar melhor, que tinha potencial para o cargo de gerente e se sentiu mais tranquila. Ela não almejava o cargo de gerência geral nem o de diretoria, porque percebia uma inversão de estilo de vida, da qual não havia espaço para a vida pessoal. A rotina dos cargos superiores ao dela a assustava em razão das muitas viagens e demandas, que poderiam distanciá-la de seu casamento e de seus dois filhos pequenos, que eram sua prioridade máxima naquele momento.

Além disso, não concordava quando exigiam que as pessoas separassem a vida pessoal da profissional já que, para ela, as pessoas são uma só. O estilo de liderança de Gabriela oferecia esse conforto para sua equipe e considerava que, se as pessoas não estivessem bem em sua vida pessoal não tinham como estar bem na profissional, pois uma interfere diretamente na outra.

Essa sua postura repercutiu em suas ações, cobrava quando tinha que cobrar e entendia quando precisava

entender sua equipe. Ela focou no conforto de sua equipe, mas também sem deixar de dar resultado. Com isso, houve uma melhora na sua avaliação como gestora e começou a receber *feedbacks* positivos.

Mesmo a gerente deixando claro que não almejava cargos acima do de gerente, foi convidada para uma viagem para Londres e com uma nova possibilidade de trabalho, em outra cidade. Ela refletiu sobre sua situação: “*eu, com filho pequeno, logo pensei: não rola*”. Nessa época, Gabriela conta que ganhava mais que seu marido e ficou se perguntando se ela fosse para outra cidade, se ele a acompanharia, como que isso ocorreria:

[...] é como se eu não tivesse preparada para aceitar que eu seria o arrimo para a família. Comecei a viver esse tipo de dilema. Eu pensava: e se meu marido for chamado para ser gerente geral em outra cidade? Como a gente fica? Como ficam os dois executivos na mesma casa? Como que vai ficar minha família?

A gerente se viu em um conflito interno, já que para ela a unidade familiar é muito importante. Estava preocupada com o excesso de viagens demandadas pelo trabalho como gerente, pois toda semana se ausentava pelo menos por dois dias em território nacional e por maior período de tempo quando a viagem era para fora do país. Essa ausência provocava ciúmes em seu marido, o que nunca tinha acontecido antes, além de seus filhos cobrarem sua presença, prejudicando sua vida pessoal.

E, com isso, alguns dilemas a atormentavam: a possibilidade de transferência dela ou do marido; manter as viagens ou deixar de viajar e arriscar seu emprego; não poder participar mais ativamente da vida de seus filhos, o que era importante para ela; estar em um ambiente hostil no trabalho em que algumas situações remetiam conflito de valores, injustiça e desrespeito como gestora, por colocar em xeque a sua capacidade nesse quesito.

Nesse mesmo período, Gabriela se sentiu excluída como gerente por não ter sido envolvida em uma decisão superior para transferir um profissional de sua equipe que estava na iminência de ser demitido pela ocorrência que precipitou seu segundo parto. Esse evento fez com que ela voltasse a questionar sua situação dentro da empresa: volume de trabalho, clima e desmotivação dos colegas de trabalho. Além disso, revela que se sentia culpada pela sua ausência no lar, já que não sabia mais o que era retornar para casa às 18 horas, pelo excesso de horas de trabalho. Chegou a escutar do seu filho que ele ia mal na escola porque ela não estava presente no tempo em que ele precisava.

Comecei a ter culpa, ter conflitos internos e meu trabalho, que antes eu amava. E comecei a ficar triste. Eu emagreci, ia trabalhar com taquicardia, a mão suada, angustiada, com dor, mas eu não tinha coragem de pedir demissão. Porque seria uma sensação de fracasso em minha cabeça.

#### 1.4 Possibilidades: o fenômeno opt-out

Nesse período, o marido de Gabriela foi transferido para Recife, que era sua cidade natal e de sua família. Ela aproveitou esse momento e teve coragem para pedir demissão, alegando que precisava cuidar da sua família, porque já não estava bem em se sentir dividida daquele jeito. E foi um alívio para Gabriela.

Seu marido seria transferido apenas no final do ano, porém, como ela estava sufocada, pediu para sair da empresa em setembro. Como estava vivendo o conflito há bastante tempo, começou a programar sua saída do emprego antes do pedido de demissão. Dois anos antes, resolveu empreender e investiu em um novo negócio com uns amigos. Esse novo negócio levou quase três anos para gerar lucro, ou seja, somente após um ano da sua saída da empresa, Gabriela pode contar com os rendimentos do novo empreendimento.

Nesses 12 meses em que não teve renda, a ex-executiva vivia do acerto oriundo da demissão na empresa e sua vida mudou completamente: passou a se sentir mais viva, mais bonita e mais leve. Passou a levar os filhos para a escola e era maravilhoso, segundo ela. Tomou a decisão de viver a maternidade na plenitude integral por um ano.

Ela afirma que conseguiu ficar dedicada à família por um ano por dois motivos: a) ter se preparado para sair sem se tornar financeiramente dependente do marido, já que tinha seu dinheiro do acerto da demissão e os rendimentos do novo empreendimento, ainda que em menor poder aquisitivo quando comparado à época em que trabalhava; b) o propósito de uma qualidade de vida sem culpa.

Porém, após esse período, Gabriela começou a se sentir inquieta por estar somente por conta da família. Não tinha vontade de voltar à vida corporativa para a carga horária integral de trabalho, mas tinha o desejo de trabalhar meio expediente enquanto seus filhos estavam na escola. Com isso, poderia aceitar o trabalho em outra atividade em que recebesse menos que quando era executiva, desde que pudesse continuar com a sua qualidade de vida, cuidando de sua família, pois sua sensação era de libertação do padrão de vida anterior cobrado pela sociedade, como: *status*, viagens internacionais, roupas de grife, restaurantes caros, entre outros.

Gabriela queria a flexibilidade para administrar seu tempo e podia priorizar o contato e o cuidado aos seus filhos: “*Eu queria ter uma condição financeira para viajar duas vezes por ano para o exterior. Eu tinha essa ambição. Hoje não é que deixei de querer coisas boas, mas eu vi que dá para ter uma vida muito bacana ganhando muito menos*”.

Dessa forma, a ex-executiva começou a trabalhar em meio período em um instituto que atende a comunidades

em Recife, ou seja, uma realidade completamente diferente da posição de executiva de uma multinacional. Gostou do novo desafio e trabalhava com grande dedicação. Com tamanha pobreza ao seu redor, sentia-se rica com o que ganhava. Ficou nesse trabalho por quatro meses e o deixou para aceitar o convite de sua mãe para iniciar do processo de sucessão da escola dela, trabalhando na área administrativa em meio período.

Pouco tempo depois, seu marido foi transferido de Recife para Porto Alegre. Gabriela decidiu por permanecer em Recife até o final do ano letivo, para não prejudicar o aprendizado de seus filhos. Após esse período, eles mudarão para o Sul do país para morar com o marido. Gabriela mantém atitude positiva diante dessa situação, pois acredita que, assim como sua vida se ajustou em Recife, o mesmo acontecerá em Porto Alegre.

Parte de sua tranquilidade e segurança financeira está relacionada ao empreendimento que montou com seus amigos, uma plataforma de ensino que gera receita para ela sem que precise trabalhar diretamente e também depender exclusivamente da renda do marido. Ao mesmo tempo em que se questiona se conseguirá ficar novamente por conta da família, também pondera que não consegue se imaginar na vida corporativa em horário integral, mas que pode vir a ser uma empreendedora ou empresária com novas possibilidades de carreira. Por enquanto, ela pretende acompanhar o crescimento dos filhos e se adaptar à nova cidade.

Ela atribui a decisão de abandonar a vida corporativa a querer acalmar a mente e o coração e à culpa que sentia de ter que se dividir entre o trabalho e a família, uma vez que as demandas de trabalho eram demasiadas. Lembra que quando ainda trabalhava como executiva participou de um evento corporativo e que não tinha mais o sentimento de pertencimento, já se sentia fora dessa realidade.

Quando pediu demissão, foi questionada por alguns colegas de trabalho por ser considerada um exemplo feminino de sucesso em um ramo que é majoritariamente masculino. Gabriela tentou mostrar que existem outros horizontes e que, apesar de ser grata pelo que vivenciou na organização, por gostar do que fazia, das pessoas e por tudo que conquistou por meio do seu trabalho, o sentimento era de saudosismo e não tinha vontade de voltar agora.

A ex-executiva admite que pode retomar sua carreira quando seus filhos estiverem mais independentes ou que pode continuar a trabalhar por meio período. Além disso, acredita que sua decisão foi em prol de sua qualidade de vida com os filhos e seu marido e, por fim, reforça que foi muito importante ter investido em um novo empreendimento para conseguir manter a tranquilidade de trabalhar por meio expediente e, até mesmo, de não trabalhar por um período.

## 2 NOTAS DE ENSINO

### 2.1 Fonte de dados

Os dados apresentados neste caso de ensino foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade de história de vida com a ex-executiva Gabriela, que tem como característica o formato não estruturado.

O nome Gabriela utilizado neste caso de ensino é fictício e foi escolhido pela própria entrevistada, ao final do último encontro, para permitir mais sigilo quanto à identificação da ex-executiva.

As entrevistas foram realizadas em quatro encontros, com duração média de uma hora e meia cada encontro, e iniciou-se com a pergunta: quem é você? As entrevistas foram gravadas e após cada encontro foram transcritas de maneira a reproduzir fielmente as declarações da entrevistada.

### 2.2 Objetivos de Ensino

Com base no relato da trajetória de Gabriela, apresentado neste caso de ensino, proporciona-se os seguintes objetivos didáticos e educacionais:

1. Discutir o fenômeno *opt-out*;
2. Analisar as dificuldades e desafios enfrentados por mulheres na carreira após a maternidade;
3. Avaliar possíveis alternativas para as mulheres que vivenciam o fenômeno *opt-out*.

O estudo deste caso dará aos/às alunos/as a possibilidade da reflexão acerca de um fenômeno contemporâneo, sobre as dificuldades na carreira de mulheres executivas, e de permitir que os alunos criem práticas organizacionais que facilitem o trabalho dessas mulheres.

O caso de ensino foi desenvolvido para ser aplicado em disciplinas da área de gestão de pessoas e gestão da diversidade, nas temáticas: carreira, trabalho e gênero nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração.

### 2.3 Recomendações Para o Caso

Para a aplicação do caso de ensino, é importante que o professor ministre uma aula prévia, apresentando as temáticas tratadas no caso: gênero, carreira, fenômeno *opt-out* e empreendedorismo materno. A seção do referencial teórico traz a discussão dessas temáticas propostas. Depois disso, recomenda-se que os/as alunos/as façam uma

leitura prévia do caso e de referências bibliográficas sobre a temática, sugestões na seção *Bibliografia Sugerida*, para embasar a discussão em sala de aula.

Na aula seguinte, em que haverá a discussão do caso, sugere-se que a sala seja dividida em grupos de três ou quatro alunos/as e que a discussão seja realizada em dois momentos. O/a professor/a deve orientar que os grupos trabalhem inicialmente com as questões abaixo do tópico *Discussão Inicial*, com previsão de término da atividade em 30 minutos. Após essa primeira atividade, aconselha-se que seja realizada uma discussão com todos os/as alunos/as da sala, com previsão de duração de 20 minutos.

Posteriormente, propõe-se que os grupos trabalhem com as questões do tópico *Aprofundamento dos Conceitos*, com tempo estimado de também 30 minutos. Nessa fase, é interessante que o/a professor/a e os/as alunos/as registrem os elementos mais relevantes das questões e discutam em sala de aula.

Para tanto, sugere-se no Quadro 1, o plano de ensino, apresentando a metodologia de aplicação do caso em sala de aula.

Etapas	Descrição	Tempo Estimado
<b>Etapa 1</b>	Aula prévia para apresentação das temáticas do caso e leitura prévia do caso de ensino pelos alunos.	30 minutos
<b>Etapa 2</b>	Divisão dos grupos (sugere-se três ou quatro pessoas) e discussão das perguntas no tópico Questões para Discussão Inicial.	30 minutos
<b>Etapa 3</b>	Discussão entre os grupos sobre o tópico Questões para Discussão Inicial.	20 minutos
<b>Etapa 4</b>	Preparação de apresentações pelos grupos sobre o tópico Questões para o Aprofundamento dos Conceitos.	30 minutos
<b>Etapa 5</b>	Discussão entre os grupos sobre o tópico Questões para o Aprofundamento dos Conceitos	20 minutos

Quadro 1. Plano de Ensino do Caso

Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 3 DISCUSSÃO INICIAL

A leitura do caso de ensino deve ser realizada com o objetivo de identificar os aspectos da vida pessoal e da carreira profissional da ex-executiva Gabriela. Após a leitura, discuta com seu grupo as seguintes perguntas:

1. Quais foram as principais mudanças ocorridas acerca da participação das mulheres no mercado de trabalho?
2. No caso estudado, identifique pelo menos três dificuldades enfrentadas pela Gabriela na sua carreira.
3. Gabriela afirma que não almejava a gerência geral pela alta demanda do cargo. Você acredita que isso ocorre com outras mulheres? Pesquise algum exemplo.
4. Você já conhecia o fenômeno *opt-out*? Por que você acredita que ele ocorre?
5. Você acredita que o fenômeno *opt-out* é para todas as mulheres? Por quê?
6. Você tomaria a mesma decisão que Gabriela? Explique o porquê.
7. Para você, o fenômeno *opt-out* é um retrocesso? Explique.
8. Quais as especificidades da história da Gabriela que a permitiu retornar ao lar?
9. Por que mulheres como Gabriela não conseguem ficar sem trabalhar por muito tempo? Explique.

#### 3.1 Aprofundamento dos Conceitos

Solicita-se que os/as alunos/as discutam em seu grupo e apresentem por escrito as respostas das perguntas a seguir. Após, realiza-se uma discussão com todos os grupos da sala de aula.

- a. Você acha que o fenômeno *opt-out* traz prejuízos para as organizações? Por quê?
- b. Quais práticas organizacionais poderiam ser implementadas para auxiliar as profissionais que possuem filhos pequenos?
- c. Quais políticas públicas podem ser implementadas para dar apoio às mulheres que não podem optar pelo retorno ao lar?
- d. Por que é importante que as empresas tenham um plano de carreira e treinamento para seus funcionários? Exemplifique com a história de Gabriela.
- e. Gabriela comenta que utilizou a ferramenta *feedback* para melhoria de desempenho da sua equipe. Quais as vantagens dessa ferramenta para a organização?
- f. No momento que Gabriela recebeu o convite para morar em outra cidade, ela começou a se questionar e viver um dilema sobre como ficaria a sua família se o convite fosse para o seu marido. Você acredita que há diferenças entre homens e mulheres nessa questão? Comente.

- g. Por que o empreendedorismo pode ser uma saída para as mulheres com filhos pequenos? Explique.
- h. Qual das duas razões para empreender que levou Gabriela a investir em um novo negócio? Explique.

### 3.2 Análise do Caso e conexão com a literatura

Nesta seção, apresenta-se os referenciais teóricos que possibilitam a discussão das questões propostas.

#### 3.2.1 Carreira e maternidade: há equilíbrio?

As mulheres com curso superior, como as executivas, geralmente buscam construir uma carreira sólida e ascendente. Porém, essas mulheres perpassam por diversos dilemas e conflitos interiores, dentre eles o da maternidade e carreira, fazendo com que coloquem ambas como opostas e acabem postergando a maternidade, dando prioridade à carreira, com o objetivo de atingir a independência financeira e consolidação na carreira (Ceribeli & Silva, 2017).

Porém, quando essas mulheres decidem ter filhos sofrem discriminação no ambiente de trabalho pela gravidez, pelo nascimento dos filhos, pelo tempo de ausência pela licença maternidade e pela necessidade de estarem mais disponíveis para cuidar dos filhos pequenos (Almeida, 2012; Santos, 2012; Ceribeli & Silva, 2017).

Com isso, essas mulheres sofrem pressão pela família e por elas próprias, para terem mais disponibilidade para cuidar dos filhos e das organizações que exigem que o trabalho seja prioridade na vida delas, demandando que retornem ao trabalho e carreira o mais rápido possível após o nascimento do filho (Beltrame & Donelli, 2012). Ou seja, para elas há um desequilíbrio na conciliação do tempo despendido para o trabalho e para a vida pessoal.

Junto a esse cenário, quando as mulheres retornam ao trabalho após a maternidade, adiciona-se a culpa pela pouca disponibilidade de tempo que elas possuem para ficar com os filhos, devido à carga excessiva de trabalho e por algumas necessitarem de viajar e investir na carreira, tendo que terceirizar o cuidado dos filhos (Almeida, 2012; Beltrame & Donelli, 2012; Santos, 2012; Dias Júnior & Verona, 2016).

Diante desse desequilíbrio e da dificuldade de conciliação, muitas mulheres optam por ficar com cargos de nível médio, pelo trabalho de meio período, pelo serviço público, por trabalhos informais ou por abandonarem suas carreiras – o fenômeno *opt-out* (Dias Júnior & Verona, 2016; Ceribeli & Silva, 2017).

#### 3.2.2 O fenômeno *opt-out* e o empreendedorismo como saída para as mulheres

O fenômeno *opt-out* ocorre quando as mulheres, geralmente mães, estão sobrecarregadas e esgotadas com o trabalho dentro e fora do lar, se veem impossibilitadas de conciliar a vida profissional e pessoal e desistem da carreira, mesmo que por um tempo determinado, e retornam ao lar (Mainiero & Sullivan, 2006; Almeida, 2012). O *opt-out* foi descrito por Lisa Belkin, em 2003, que apresentou histórias de mulheres muito qualificadas nos Estados Unidos, mas que decidiram abandonar suas carreiras para cuidarem integralmente dos filhos e da casa (Belkin, 2003).

Esse fenômeno ocorre porque não há políticas públicas e organizacionais que são eficientes para auxiliar na permanência das mulheres que trabalham e possuem filhos, sem necessitarem de optar entre a maternidade e a carreira, conforme demonstra os resultados da pesquisa realizada por Ceribeli e Silva (2017).

Segundo Belkin (2003), existem mulheres que não deixaram completamente de trabalhar, mas que redefiniram suas carreiras e escolheram trabalhos de meio período (*part-time*). Há também mulheres que interrompem a carreira por um período determinado de tempo e, após esse período, buscam trabalhos mais flexíveis que sejam possíveis de conciliar as demandas da vida pessoal e profissional, procurando outras formas de carreira (Mainiero & Sullivan, 2006; Almeida, 2012).

Com isso, o empreendedorismo se torna uma saída para essas mulheres, por ser mais flexível para a conciliação entre trabalho e maternidade, já que a maternidade impacta diretamente nas decisões sobre carreira e, pelo fato, das organizações não estarem preparadas para apoiar as mulheres nesse período (Dourado, 2017; Ferreira, Bastos, & D'angelo, 2018; Detlinger, 2019).

O trabalho empreendedor realizado por mulheres que decidiram renunciar suas carreiras motivadas pela maternidade é denominado empreendedorismo materno, que possibilita o exercício de um novo trabalho e garante renda e horários mais flexíveis para essas mulheres (Dourado, 2017).

O empreendedorismo pode ser motivado por duas razões: necessidade e oportunidade. O empreendedorismo por necessidade ocorre quando o indivíduo empreende para a própria sobrevivência, já o empreendedorismo por oportunidade é para o indivíduo que encontra uma oportunidade de negócio e empreende (Queiroz, Ribeiro, & Alves, 2016).

### 3.3 Análise do Caso

Gabriela representa as mulheres qualificadas que buscam construir uma carreira sólida em grandes organizações, conforme aborda Ceribeli e Silva (2017). Porém, após o nascimento dos filhos, Gabriela tentou conciliar o trabalho de



executiva com muitas viagens e vida pessoal, assim como muitas mulheres tentam fazer, porém, não conseguiu; já que há um desequilíbrio na conciliação entre as atividades demandas pelo trabalho e pela família (Almeida, 2012; Santos, 2012).

Depois de voltar da licença-maternidade de seu primeiro filho, Gabriela recebeu uma promoção e passou a ser analista sênior, o que exigia dela mais dedicação ao trabalho e mais tempo longe de sua casa e do seu filho pequeno, conforme afirma Beltrame e Donelli (2012). Dessa forma, as mulheres necessitam dar prioridade à suas carreiras, tendo dificuldades na conciliação entre trabalho e família. Quando executivas possuem filhos, há o dilema: de um lado, a responsabilidade por eles e de outro o grande interesse profissional (Santos, 2012), como aconteceu com Gabriela.

Um exemplo dessa dificuldade ocorreu devido à necessidade de treinamento em outro estado por 10 dias. Como Gabriela amamentava seu filho, recusou-se a participar. Sua atitude gerou desconforto com seu gerente e sua equipe, mas ela recusou por se sentir culpada em abandonar o filho ainda bebê. Esse evento e a diminuição de suas viagens iniciara um período difícil para Gabriela na empresa. Em muitas mulheres permanece o sentimento de culpa em relação ao tempo em que não podem se dedicar aos filhos e aos cuidados para com a casa (Almeida, 2012; Beltrame, Donelli, & Santos, 2012; Dias Júnior & Verona, 2016).

Um tempo depois, Gabriela foi promovida oficialmente à gerente e, alguns meses depois, engravidou pela segunda vez. Gabriela relata que sua equipe sentia a falta de seu apoio devido à impossibilidade de viajar e, nesse período, um boicote foi organizado contra ela dentro da equipe. Gabriela trabalhou muito nesse período para que os resultados de sua equipe não fossem prejudicados, mesmo diante do estresse em que vivia dentro da empresa que, segundo ela, foi o causador de seus problemas na gravidez. Assim, Gabriela precisou tirar licença médica devido ao desgaste exagerado no trabalho. Ou seja, percebe-se como as mulheres que optam pela maternidade são discriminadas no ambiente de trabalho, como abordam Almeida (2012), Santos (2012) e Ceribeli e Silva (2017).

Depois do nascimento de seu segundo filho, Gabriela retornou diferente. Seu desejo era se posicionar como líder e desmistificar a aparência de fragilidade marcada pela gravidez. Seu conflito maior se deu quando foi convidada para trabalhar em outra cidade, o que implicaria um rearranjo familiar, pela necessidade de se mudar de cidade. Ela justificou não estar preparada para essa mudança naquele momento. No entanto, dificilmente os homens deixam seus postos para acompanhar sua esposa caso haja mudança de residência quando as mulheres são demandas pela empresa (Almeida, 2012).

No caso de Gabriela, havia a possibilidade de seu marido ser convidado para ser gerente em outra cidade. Assim, mesmo conquistando espaços no alto escalão das organizações, no ambiente privado do lar, a mulher executiva tem dificuldade de atuar de forma igualitária com o marido. Percebe-se aqui o peso da cultura machista, que considera o homem como provedor do lar e a mulher executiva ainda como auxiliar desse provedor (Santos, 2012). Associado a esse cenário, havia cobranças por parte do marido devido às suas longas viagens de trabalho com homens, a perda de eventos importantes dos filhos e a cobrança do filho. Desse modo, Gabriela se sentia culpada e angustiada por não conseguir se dedicar à família.

Muitas vezes, as empresas impossibilitam a conciliação da carreira profissional com a vida pessoal, pelas cobranças de desempenho e dedicação no trabalho. Assim, as mulheres, além dos papéis tradicionais de mãe e esposa, possuem os da carreira profissional, ocasionando excesso de responsabilidades e resultando em dupla jornada de trabalho (Santos, 2012; Beltrame & Donelli, 2012).

No caso de Gabriela, a insatisfação com o trabalho e o enfraquecimento do sentimento de pertencimento da organização fez com que ela optasse por sair do emprego. A ex-executiva se viu impossibilitada de conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Ela queria participar mais ativamente da educação de seus filhos. Esse fenômeno denominado *opt-out* significa a decisão da mulher de abandonar sua carreira e retornar ao lar, de forma temporária ou definitiva (Almeida, 2012; Mainiero & Sullivan, 2006).

No caso de Gabriela, a ex-executiva preparou-se para a demissão, investindo em um empreendimento e, assim, não dependia do marido; desse modo ela era uma dona de casa financeiramente independente. Como o novo negócio somente começou a gerar lucro um tempo depois, Gabriela ficou um ano exclusivamente por conta dos seus filhos, vivendo do acerto proveniente da sua demissão. Observa-se que Gabriela investiu no empreendedorismo materno, o que possibilita renda e horários mais flexíveis para essas mulheres (Dourado, 2017).

Santos (2012) afirma que o conceito atribuído à mulher nos dias atuais refere-se aos papéis tradicionais de mãe e esposa, mas também de sua inserção no mercado de trabalho, da conquista de sua independência financeira, da mulher que tem uma carreira profissional e do excesso de responsabilidades referentes à dupla jornada de trabalho. Contexto diferente de “ser mulher” anos atrás, que se identificava apenas com a maternidade e com a esfera privada do lar (Santos, 2012).

Ainda sobre o caso de Gabriela, a ex-executiva, depois de um ano, se sentiu inquieta em relação à sua vida profissional e pensou em retornar a um trabalho que não fosse de tempo integral e que não a privasse de sua vida familiar. Nesse momento de vida, ela conseguiu um trabalho de meio horário que lhe permitia priorizar os cuidados à família, como era seu desejo. Apesar de voltar a trabalhar, seu foco era a família, para que tivesse melhor qualidade de vida. De acordo com Belkin (2003), muitas mulheres desse fenômeno redefiniram suas carreiras e escolheram trabalhos de meio período (*part-time*); como Gabriela que manifesta seu desejo de trabalhar meio expediente ou em um negócio próprio, mas não almeja retornar ao mundo corporativo até que seus filhos tenham mais independência. Para ela, a

prioridade é a família, sendo importante o convívio familiar sem conflito profissional. Portanto, o empreendedorismo pode ser uma saída para as mulheres envolvidas no fenômeno *opt-out*, por ser mais flexível para a conciliação entre trabalho e maternidade (Dourado, 2017; Ferreira et al., 2018; Detlinger, 2019).

## REFERÊNCIAS

- Almeida, T. S. (2012). *As executivas entre a carreira e a vida pessoal* [Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais]. PUC Minas: Biblioteca. [Link](#)
- Belkin, L. (2003, October 26). The Opt-Out Revolution (Published 2003). *The New York Times*. [Link](#)
- Beltrame, G. R., & Donelli, T. M. S. (2012). Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, 38-39, 206-217. DOI: [10.29327/226091](#)
- Ceribeli, H. B., & Silva, E. R. (2017). Interrupção Voluntária da Carreira em Prol da Maternidade. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 11(5), 116-139. DOI: [10.12712/rpca.v11i2.841](#)
- Detlinger, J. (2019, March 22). *Chegou a hora: vamos falar sobre empreendedorismo materno?* Pais & Filhos. [Link](#)
- Dias Júnior, C. S., & Verona, A. P. (2016). Maternidade e trabalho: algumas reflexões sobre mulheres em ocupações de nível superior. *Revista Brasileira de Sociologia - RBS*, 4(7), 111-134. DOI: [10.20336/rbs.152](#)
- Dourado, C. S. V. (2017). *Empreendedorismo materno: a importância do comércio eletrônico na viabilidade de novos negócios gestados por mães* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia]. UFBA: Repositório Institucional. [Link](#)
- Ferreira, G. F., Bastos, S. A. P., & d'Angelo, M. J. (2018). A look at women's transition from labor to self-employment based on endogenous stimuli. *Revista de Administração Mackenzie*, 19(2), 1-26. DOI: [10.1590/1678-6971/eramg180086](#)
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The Opt-out Revolt: Why People Are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. Davies-Black.
- Queiroz, J. D. F. A., Ribeiro, D. N., & Alves, D. A. (2016). Empreendedorismo Feminino: Estudo de caso das características e especificidades das mulheres empreendedoras mineiras da cidade de Iturama-MG. *Organizações e Sociedade*, 5(4), 52-64.
- Santos, C. M. M. (2012). *As mulheres brasileiras: do espaço privado da casa para as posições executivas nas organizações brasileiras* [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais]. PUC Minas: Biblioteca. [Link](#)

## Bibliografia Sugerida

- Almeida, V. C. de, & Santos, C. M. M. (2018). Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 19(3), 583-605. DOI: [10.13058/raep.2018.v19n3.1119](#)
- Alperstedt, G. D., Ferreira, J. B., & Serafim, M. C. (2014). Empreendedorismo Feminino: dificuldades relatadas em histórias de vida. *Revista de Ciências Da Administração*, 16(40). DOI: [10.5007/2175-8077.2014v16n40p221](#)
- Bächmann, A.-C., & Gatermann, D. (2017). The duration of family-related employment interruptions – the role of occupational characteristics. *Journal for Labour Market Research*, 50(1), 143-160. DOI: [10.1007/s12651-017-0226-4](#)
- Carvalho Neto, A., Tanure, B., & Mota-Santos, C. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives psychological type. *Revista de Ciências Da Administração*, 16(39), 210-223. DOI: [10.5007/2175-8077.2014v16n39p210](#)
- Canabarro, J. R. dos S., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família

- nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-110. DOI: [10.7769/gesec.v6i2.347](https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347)
- Harman, C., & Sealy, R. (2017). Opt-in or opt-out: exploring how women construe their ambition at early career stages. *Career Development International*, 22(4), 372-398. DOI: [10.1108/cdi-08-2016-0137](https://doi.org/10.1108/cdi-08-2016-0137)
- Mota-Santos, C. M., & Carvalho Neto, A. M. (2017). O papel da família na trajetória profissional de mulheres executivas e empreendedoras. *Revista Alcance*, 24(1), 36. DOI: [10.14210/alcance.v24n1.p036-049](https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p036-049)
- Socratous, M., Galloway, L., & Kamenou-Aigbekaen, N. (2016). Motherhood: an impediment to workplace progression? The case of Cyprus. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(5/6), 364-382. DOI: [10.1108/edi-02-2016-0019](https://doi.org/10.1108/edi-02-2016-0019)

**Contato:**

Sally Joyce Reis  
E-mail: [sally.reis@arcelormittal.com.br](mailto:sally.reis@arcelormittal.com.br)

Carolina Maria Mota-Santos  
E-mail: [cmmotasantos@gmail.com](mailto:cmmotasantos@gmail.com)

Marcella Barbosa Miranda Teixeira  
E-mail: [marcellabmt@gmail.com](mailto:marcellabmt@gmail.com)

**Submetido em:** 09/04/2021  
**Revisado em:** 03/03/2022  
**Aprovado em:** 17/03/2022